

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

**LA CALIDAD DEL SERVICIO  
COMO VENTAJA COMPETITIVA  
EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**SANDRA ISABEL GONZÁLEZ CASTAÑEDA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ENERO DE 2008

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración-Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Ángel Miguel González Godoy
Secretaria	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinadora	Licda. Ana Carolina Mellado Eguizábal

Guatemala, 01 de septiembre de 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, del 5 de septiembre de 2005, informo que he finalizado la asesoría de tesis de la Señorita: **SANDRA ISABEL GONZÁLEZ CASTAÑEDA**, para el desarrollo del trabajo **"LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS"**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental; al describir de la pintura, sus componentes y tipos; de la mercadotecnia las: necesidades, deseos, demandas, los clientes, el producto, servicios, valor, satisfacción, calidad, intercambio, transacciones, relaciones; las estrategias mercadológicas de: rentabilidad, participación, posicionamiento, competitiva y la ventaja competitiva; la mezcla de mercadotecnia, el servicio y los recursos humanos en la calidad del servicio. En lo metodológico porque presenta el diagnóstico de la empresa en general, análisis de los valores, objetivos, políticas, el cliente interno, externo, el servicio al cliente. En la propuesta se presenta los objetivos, las características que debe poseer el personal, lineamientos para trabajar en equipo; programas de capacitación, motivación, administración de la calidad, las estrategias el beneficio y el costo.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional de la Srta. González Castañeda, al otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**"IDY ENSEÑAD A TODOS"**

Lic. Carlos Vinicio Domínguez Sánchez  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 3,125



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12

Guatemala, Guatemala

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE FEBRERO DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.1 del Acta 1-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 180-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA ISABEL GONZÁLEZ CASTAÑEDA, 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 me permite alcanzar en su infinito amor, este logro.
- Mis queridos padres** Ernesto González y Albertina de González, a quienes admiro, respeto y agradezco su dedicación y sabios consejos.
- Mis hermanos** Velveth y Luis Gerardo, por su cariño y apoyo en todo momento.
- Mi novio** Walter Fuentes, por su amor y apoyo incondicional.
- Mis amigos** Con cariño a las personas que siempre me han brindado su amistad.
- Mi asesor de tesis** Licenciado Vinicio Domínguez Sánchez, por el tiempo y dedicación al presente trabajo de graduación.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas por prepararme como profesional dándome la oportunidad de superarme.

## ÍNDICE

### No. de página

Introducción

i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Pintura.....	1
1.1.1	Componentes de una pintura.....	1
1.1.2	Tipos de pintura.....	2
1.2	Mercadotecnia.....	2
1.2.1	Necesidades, deseos y demandas del cliente.....	3
1.2.2	Productos y servicios.....	3
1.2.3	Valor, satisfacción y calidad.....	4
1.2.4	Intercambio, transacciones y relaciones.....	4
1.2.5	Mercado.....	5
1.3	Estrategias mercadológicas.....	6
1.3.1	Importancia de las estrategias mercadológicas.....	6
1.3.2	Clasificación de las estrategias mercadológicas.....	7
1.3.2.1	Estrategias de rentabilidad.....	7
1.3.2.2	Estrategias de participación (crecimiento).....	7
1.3.2.3	Estrategias de posicionamiento.....	8
1.3.2.4	Estrategia competitiva.....	8
1.3.2.5	Ventaja competitiva.....	9
1.4	Mezcla de mercadotecnia.....	11
1.4.1	Producto.....	11
1.4.2	Precio.....	12
1.4.3	Plaza.....	13
1.4.4	Promoción.....	13

	<b>No. de página</b>
1.5	El servicio.....15
1.5.1	Características del servicio.....16
1.5.2	Servicio al cliente.....16
1.6	El cliente y su comportamiento en los servicios.....17
1.6.1	Búsqueda de información.....17
1.6.2	Evaluación de alternativas.....18
1.6.3	Compra y consumo del servicio.....19
1.6.4	Evaluación post-venta.....20
1.6.5	La cultura en los servicios.....20
1.7	El cliente y sus expectativas del servicio.....21
1.7.1	Servicio deseado.....21
1.7.2	Servicio adecuado .....21
1.7.3	Fuentes de expectativas del servicio deseado.....22
1.7.4	Fuentes de expectativas del servicio adecuado.....23
1.8	El cliente y sus percepciones del servicio.....25
1.8.1	Percepciones del cliente interno y del cliente externo.....26
1.8.2	Calidad.....27
1.8.3	Calidad en el servicio.....28
1.8.4	Control de calidad en los servicios.....28
1.8.4.1	Compromiso de la alta gerencia.....29
1.8.4.2	Estándares elevados.....29
1.8.4.3	Sistemas de monitoreo.....30
1.8.4.4	Satisfacción de quejas de los clientes.....30
1.8.4.5	Satisfacción de los empleados.....31
1.8.4.6	Satisfacción del cliente.....31
1.9	Triángulo del servicio.....32
1.9.1	Marketing externo.....32
1.9.2	Marketing interactivo.....32
1.9.3	Marketing interno.....33

	<b>No. de página</b>
1.10 Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio.....	34
1.10.1 La brecha 1 del proveedor. No saber lo que el cliente espera.....	34
1.10.2 La brecha 2 del proveedor. No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.....	35
1.10.3 La brecha 3 del proveedor. No entregar el servicio de acuerdo con los estándares.....	35
1.10.4 Brecha 4 del proveedor. Cuando las promesas no son iguales al desempeño.....	36
1.11 El recurso humano en la calidad del servicio.....	37
1.11.1 La motivación.....	38
1.11.2 Liderazgo.....	39
1.11.3 Comunicación.....	40
1.12 Matriz FODA.....	42

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO APLICADO A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS

2.1 Generalidades de la investigación.....	45
2.1.1 Metodología de la investigación.....	45
2.1.2 Unidades de análisis.....	46
2.1.3 Tamaño de la muestra.....	46
2.2 Información general de la empresa.....	47
2.2.1 Organización de la distribuidora de pinturas.....	47
2.2.2 Generalidades de los empleados encuestados de de la empresa.....	48
2.3 Análisis interno de la empresa.....	54
2.3.1 Valores que practica la empresa.....	54
2.3.2 Objetivos de la empresa.....	58

	<b>No. de página</b>
2.3.3 Políticas que se aplican en la empresa.....	60
2.4 Análisis de la situación actual del servicio al cliente	
Interno en la empresa.....	68
2.4.1 Características del cliente interno de la distribuidora de pinturas.....	68
2.4.2 Administración y desarrollo del recurso humano en la empresa .....	82
2.4.2.1 Motivación en la distribuidora de pinturas.....	82
2.4.2.2 Capacitación que se recibe en la distribuidora de pinturas.....	85
2.4.2.3 Trabajo en equipo en la distribuidora de pinturas.....	91
2.5 Análisis externo de la empresa.....	97
2.5.1 Proveedores de la distribuidora de pinturas.....	97
2.5.2 Intermediarios de la empresa.....	98
2.5.2.1 Datos generales del cliente externo de la distribuidora de pinturas.....	98
2.6 Análisis de la situación actual del servicio al cliente externo de la empresa.....	104
2.6.1 Características del cliente externo de la distribuidora de pinturas.....	104
2.6.2 Análisis del actual sistema de servicio al cliente externo de la empresa.....	111
2.6.3 Estrategias aplicadas en el servicio al cliente externo de la distribuidora de pinturas.....	124
2.7 Aplicación de la técnica FODA en la empresa.....	129

CAPÍTULO III

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS A LA CALIDAD DEL  
SERVICIO AL CLIENTE, COMO VENTAJA COMPETITIVA;  
EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS

3.1	Objetivos de la guía.....	134
3.2	Calidad del servicio al cliente interno en la distribuidora de pinturas.....	135
3.2.1	Características que debe poseer el personal, para el excelente servicio al cliente en una empresa distribuidora de pinturas.....	135
3.2.2	Lineamientos para promover el trabajo en equipo en la distribuidora de pinturas.....	137
3.2.3	Programas de capacitación para el personal de servicio al cliente en la empresa.....	138
3.2.3.1	Capacitación técnica al personal y algunos clientes.....	138
3.2.4	Programas de motivación propuestos a la distribuidora de pinturas.....	146
3.2.4.1	Temas y actividades sugeridas para la implementación de seminarios-taller motivacionales en la empresa.....	146
3.2.5	Administración de la calidad del servicio al cliente en la empresa.....	150
3.2.5.1	Implementación del empowerment en la distribuidora de pinturas.....	150
3.2.5.2	Compromiso de la alta gerencia.....	153
3.2.5.3	Estrategias de control interno aplicado a la calidad del servicio al cliente en la empresa distribuidora de pinturas.....	153

	<b>No. de página</b>
3.2.5.4 Estrategias de control externo aplicado a la calidad del servicio al cliente en la empresa distribuidora de pinturas.....	158
3.2.5.5 Evaluación del desempeño y recompensa a la excelencia.....	161
3.3 Estrategias de calidad en el servicio aplicadas al cliente externo de la empresa distribuidora de pinturas.....	161
3.3.1 Estrategias de retención en el servicio.....	161
3.3.2 Estrategias de recuperación en el servicio.....	165
3.3.3 Estrategias de equidad en el servicio, en la empresa distribuidora de pinturas.....	168
3.3.4 Estrategias de confiabilidad en el servicio, aplicadas a la empresa distribuidora de pinturas.....	171
3.4 Aplicación del triángulo de servicio y del modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio a la distribuidora de pinturas....	174
3.4.1 Alineación de los lados del triángulo de servicio.....	174
3.4.2 Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el Servicio aplicado a la distribuidora de pinturas.....	177
3.4.2.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.....	177
3.4.2.2 Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.....	178
3.4.2.3 Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio adecuados.....	181
3.4.2.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño.....	181

	<b>No. de página</b>
3.5 Beneficio-costo de aplicación de las estrategias de calidad en el servicio.....	182
Conclusiones.....	184
Recomendaciones.....	186
Bibliografía.....	189
Anexos.....	191

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		No. de páginas
1	Puesto de los empleados encuestados en la distribuidora de pinturas.....	49
2	Tiempo de laborar de los empleados en la distribuidora de pinturas.....	50
3	Medios que utiliza la empresa distribuidora de pinturas para contratar a los empleados.....	51
5	Título a nivel diversificado de los empleados de la empresa.....	52
6	Disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes Internos y externos en la distribuidora de pinturas.....	55
7	Disponibilidad de respuesta a las necesidades de los clientes interno y externos, propiciando una relación continua y duradera en la distribuidora de pinturas.....	56
8	Ubicación de los valores de la empresa distribuidora de pinturas.....	57
9	Misión y visión de la empresa distribuidora de pinturas.....	58
10	Información sobre las metas de la empresa.....	59
11	Organigrama de la empresa distribuidora de pinturas.....	60
12	Evaluación del desempeño de servicio al cliente en la distribuidora de pinturas.....	61
13	Forma de evaluar el desempeño de los empleados en la empresa.....	62
14	Accesibilidad por parte de la gerencia en la distribuidora de pinturas, para atender cualquier inquietud, necesidad o problema que se desee plantearle.....	64
15	Lenguaje que utilizan los superiores en la empresa distribuidora de pinturas, al dar instrucciones.....	65
16	Medio de comunicación que se utiliza en la empresa distribuidora de pinturas, para informar a los empleados.....	66
17	Características del cliente interno de la distribuidora de pinturas.....	68

<b>No.</b>		<b>No. de páginas</b>
18	Información a los empleados de la distribuidora de pinturas, Sobre los procedimientos principales de su puesto.....	69
19	Inducción a los empleados sobre las instalaciones, puestos y personas que integran la empresa distribuidora de pinturas.....	70
20	Información a los colaboradores, sobre quien es su superior Inmediato, en la distribuidora de pinturas.....	71
21	Realización de exámenes a los empleados, previo a ingresar a trabajar en la empresa distribuidora de pinturas.....	72
22	Clase de exámenes que se practican en la empresa distribuidora de pinturas.....	73
23	Persona que elige para trabajar en la empresa distribuidora de pinturas.....	74
24	Formulario de solicitud de empleo, cuando entran a trabajar, en la distribuidora de pinturas.....	75
25	Orientación inicial cuando se empieza a laborar en la empresa.....	76
26	Tiempo de inducción en la distribuidora de pinturas.....	77
27	Personas que realizan la inducción en la empresa.....	78
28	Conocimiento de los empleados al momento de empezar a trabajar en el puesto.....	79
29	Frecuencia con la que los empleados, según su criterio, cumplen con las expectativas que los clientes esperan.....	80
30	Calificación de los empleados sobre la forma de motivar que tiene la empresa.....	85
31	Frecuencia con la que se recibe entrenamiento sobre cómo tratar a los clientes en la empresa distribuidora de pinturas.....	86
32	Frecuencia con la que se programan los cursos de capacitación en la empresa.....	87
33	Medio de capacitación que se utiliza en la empresa.....	88

<b>No.</b>	<b>No. de páginas</b>
34	Opinión de los empleados en cuanto al tiempo que deben realizarse los cursos de capacitación técnica.....91
35	Opinión de los empleados acerca de si trabajan a favor de las metas del departamento y de la empresa.....92
36	Percepción de los colaboradores respecto si contribuyen a un ambiente de trabajo informal, agradable y sin tensiones en la distribuidora de pinturas.....93
37	Opinión de los trabajadores referente si se entusiasman con el Trabajo y muestran un gran estado de ánimo en la empresa.....94
38	Percepción de los empleados en cuanto si cooperan en lugar de competir.....95
39	Opinión de los empleados acerca de aceptar fácilmente la retroalimentación sobre su desempeño, en la empresa.....96
40	Percepción de los colaboradores en cuanto si muestran interés en las realizaciones de sus compañeros de trabajo, en la distribuidora de pinturas.....97
41	Puesto que desempeñan los clientes externos.....99
42	Edad de los clientes externos en la distribuidora de pinturas.....100
43	Tiempo de ser clientes de la empresa.....101
44	Frecuencia con que hacen sus compras los clientes externos en la distribuidora de pinturas.....102
45	Calificación de los clientes externos referente al conocimiento que el personal de la empresa posee sobre los productos.....105
46	Calificación sobre la apariencia física de las instalaciones en los centros de pinturas.....110
47	Percepción del cliente externo referente al ambiente dentro de las instalaciones de la empresa.....111
48	Frecuencia de la atención con cortesía que se le brinda al cliente externo.....112

<b>No.</b>	<b>No. de páginas</b>
49	Percepción del cliente en cuanto a, si se siente bien recibido en la empresa.....113
50	La empresa tiene el producto que el cliente desea y cuando lo necesita.....114
51	Percepción del cliente externo, sobre la actitud positiva que transmiten los empleados desde la primera vez y en cualquier circunstancia.....116
52	Opinión de los clientes en cuanto a la entrega de una orden de compra en la fecha establecida.....117
53	Percepción de los clientes referente a la ayuda que reciben de los empleados cuando la necesitan.....118
54	Horario de los centros de pintura de acuerdo a las necesidades de los clientes.....119
55	Frecuencia con que los clientes solicitan información, o hacen un pedido por teléfono a la empresa.....121
56	Tiempo de espera de los clientes cuando le transfieren una llamada.....122
57	Calificación del tono de voz que escucha el cliente externo por la vía telefónica.....123
58	Percepción general de los clientes externos acerca del servicio que le prestan los centros de pintura.....124
59	Tiempo de solución a los problemas que presentan los clientes.....125
60	Lanzamiento de promociones como apoyo a los distribuidores y contratistas de la empresa, en los últimos 3 meses.....128

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		No. de páginas
1	Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	44
2	Perfil del cliente interno encuestado y entrevistado.....	48
3	Edades de los empleados en la distribuidora de pinturas.....	49
4	Conocimiento de las plazas vacantes en la empresa.....	51
5	Estudios universitarios que poseen los empleados de la empresa....	53
6	Puestos vacantes en la distribuidora de pinturas.....	53
7	Compromiso de los empleados con la empresa distribuidora de pinturas.....	54
8	Objetivos de la empresa distribuidora de pinturas.....	59
9	Requisitos para entrar a trabajar en la empresa distribuidora de pinturas.....	63
10	Estilo de liderazgo en la distribuidora de pinturas.....	66
11	Cualidades que poseen los superiores en la distribuidora de pinturas.....	67
12	Debilidades que poseen los superiores en la distribuidora de pinturas.....	67
13	Programas de computación que más se utilizan en la empresa.....	76
14	Característica, según criterio de los empleados, que diferencia a la empresa de la competencia.....	81
15	Descripción del ritmo de trabajo en la distribuidora de pintura.....	81
16	Incentivos de la empresa para los empleados.....	82
17	Factores que motivan a los empleados para seguir trabajando en la empresa.....	83
18	Factores que desmotivan a los empleados de trabajar en la empresa y en su puesto de trabajo, ahora.....	84
19	Horario de las capacitaciones en la empresa.....	89
20	Cursos de capacitación que le gustaría recibir a los empleados, para brindar un servicio de calidad al cliente.....	90

<b>No.</b>		<b>No. de páginas</b>
21	Perfil del cliente externo encuestado.....	99
22	Líneas de producto que utilizan los clientes externos. de la empresa.....	103
23	Uso que le dan los clientes externos al producto.....	103
24	Elemento que determina la elección de compra del cliente externo.....	106
25	Percepción del cliente externo sobre la ubicación de los centros de pintura.....	106
26	Deficiencias en el servicio, que observa de la empresa el cliente externo.....	107
27	Elementos que debe incluir el servicio al cliente externo en la empresa.....	108
28	Factor que diferencia la empresa de la competencia, según criterio del cliente externo.....	109
29	Opinión del cliente por qué se siente importante en la empresa.....	115
30	Procedimiento cuando los clientes compran pintura al crédito y no es autorizado.....	116
31	Conocimiento por parte de los clientes de algún medio de comunicación, para hacerle saber al gerente las quejas ó sugerencias.....	120
32	Tiempo de espera por parte del cliente cuando ha llamado por teléfono.....	121
33	Confiabilidad en el servicio que brinda la empresa.....	125
34	Alternativas que ofrece la empresa, si no hay solución al problema planteado.....	126
35	Percepción de los clientes acerca de algún acontecimiento, como de buena atención o trato por parte de los empleados de la empresa, que le sorprendió y le agradó.....	127

<b>No.</b>	<b>No. de páginas</b>
36	Anticipación a las necesidades de los clientes, por parte de la fuerza de ventas de la empresa.....127
37	Matriz FODA, empresa distribuidora de pinturas.....132
38	Características que debe poseer el personal, para el excelente servicio al cliente en una empresa distribuidora de pinturas.....136
39	Propuesta programa de capacitación técnica “Conociendo Nuestros Productos”.....140
40	Temas propuestos para la implementación de talleres de relaciones interpersonales en la empresa distribuidora de pinturas.....145
41	Implementación de seminarios-taller motivacionales en la empresa distribuidora de pinturas.....149
42	Plan de acción para la implementación del empowerment en la empresa distribuidora de pinturas.....152
43	Plan de acción para la implementación de controles internos, empresa distribuidora de pinturas.....157
44	Plan de acción para la implementación de controles externos, empresa distribuidora de pinturas.....160
45	Propuesta de estrategia de retención en el servicio.....164
46	Propuesta de estrategia de recuperación del servicio.....167
47	Propuesta de estrategia de equidad en el servicio.....170
48	Propuesta de estrategia de confiabilidad en el servicio.....173
49	Costos totales para la aplicación de estrategias a la calidad del servicio al cliente como ventaja competitiva.....183

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>		<b>No. de páginas</b>
1	Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.....	26
2	Triángulo del marketing de servicios.....	33
3	Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.....	37
4	Flujo de información en una organización.....	42
5	Propuesta del proceso de calidad en el servicio, empresa distribuidora de pinturas.....	180

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>		<b>No. de páginas</b>
1	Folleto de capacitación técnica “Conociendo Nuestros Productos”, empresa distribuidora de pinturas.....	1
2	Modelo de formato para requisición de producto, empresa Distribuidora de pinturas.....	8
3	Boleta de encuesta para clientes externos de la empresa distribuidora de pinturas.....	9
4	Modelo de boleta para el buzón de quejas y/o sugerencias de la empresa distribuidora de pinturas.....	10
5	Cotización buzón de sugerencias.....	11
6	Guía para el desarrollo de la evaluación del desempeño en la empresa distribuidora de pinturas.....	12
7	Encuestas para clientes internos y externos.....	16

## INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio en una empresa distribuidora de pinturas, implica diferentes actividades dirigidas a los consumidores, quienes buscan satisfacer sus necesidades, adquiriendo no sólo pintura; sino una serie de beneficios que comienzan con la confiabilidad, la rapidez, el conocimiento y cortesía de los empleados.

**Los clientes**, con quienes hay una buena relación compran más, son fieles, hablan bien a los demás de la empresa; así como, **los empleados** que se identifican con la compañía, se interesan por esta, el futuro y destino de la misma y la ven como su negocio.

Toda esta actividad requiere de estrategias de calidad en el servicio al cliente que permitan a la empresa objeto de este estudio, a quien se le identificará como: distribuidora de pinturas, o solamente empresa; ser diferente a los negocios que ofrecen productos similares.

El trabajo de tesis denominado: “**La calidad del servicio como ventaja competitiva en una empresa distribuidora de pinturas**”, se orientó a investigar a un grupo de clientes internos y externos con el objetivo de determinar que estrategias y medidas de control deben aplicarse para mejorar la calidad del servicio; dicho estudio consta de tres capítulos.

El primero comprende los conceptos básicos referentes a la investigación, contiene temas como: la pintura, mercadotecnia, estrategias mercadológicas, ventaja competitiva, mezcla de mercadotecnia, el servicio, en el que se encuentra información relevante sobre el cliente como: su comportamiento, la cultura, sus expectativas, percepciones acerca del servicio; se presenta el triángulo del marketing de servicios, el modelo integral de las brechas sobre la

calidad en el servicio, y por último se trata el tema del recurso humano enfocado en la calidad del servicio así como la matriz FODA.

El segundo capítulo está integrado por el diagnóstico mercadológico aplicado a la empresa distribuidora de pinturas, el cual refleja la situación actual de la calidad del servicio que se brinda. También se encontrarán gráficas y cuadros que muestran información importante en cuanto a opiniones de los clientes internos; es decir, los empleados de la distribuidora y de los clientes externos, como lo son los distribuidores, contratistas y constructoras.

El tercero desarrolla la guía para la aplicación de estrategias a la calidad del servicio al cliente, como ventaja competitiva en la empresa distribuidora de pinturas. El documento contiene características del personal para el excelente servicio al cliente, programas de capacitación técnica, de motivación, lineamientos de trabajo en equipo, empowerment. También se encuentra el diseño de estrategias de control interno y externo; así como las estratégicas de: retención, recuperación, equidad y confiabilidad en el servicio, para ser aplicadas en la empresa. Dichas estrategias indican: las actividades a desarrollarse, los responsables, el tiempo en que pueden aplicarse y los costos. Además se propone la alineación de triángulo de servicio y el cierre de las brechas sobre la calidad en el servicio, los cuales ayudarán a reducir al mínimo el tramo entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Seguidamente se incluyen las conclusiones a las que se llegaron luego de realizado el presente estudio y las recomendaciones pertinentes que puedan servir para elevar la calidad del servicio y con ello significar una ventaja competitiva en la empresa.

Por último, aparece la bibliografía consultada en la realización del presente estudio y los anexos: el folleto de capacitación técnica “Conociendo Nuestros Productos”, modelo de formato para requisición de producto, boleta de encuesta para clientes externos, modelo de boleta para el buzón de quejas y/o sugerencias, guía para el desarrollo de la evaluación del desempeño y encuestas para clientes internos y externos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El capítulo informa sobre aspectos básicos que se relacionan directamente con la calidad del servicio como ventaja competitiva, los cuales tienen el objetivo de facilitar la comprensión de éste documento.

Los temas que se describen son: pintura, mercadotecnia, estrategias mercadológicas, mezcla de mercadotecnia, el servicio y el recurso humano en la calidad del servicio.

#### **1.1 PINTURA**

Teniendo presente que la pintura es un elemento fundamental en el presente estudio, es importante tener una idea clara de lo que éste significa: “es una materia prima líquida que se utiliza para proteger una superficie.”(15:1)

##### **1.1.1 Componentes**

- a) *Pigmentos*: bióxido de titanio que le da color y cubrimiento al producto.
  
- b) *Solventes*: ayudan a diluir la pintura al reducir su viscosidad, sirven también para limpiar los equipos.
  
- c) *Aditivos*: se utilizan para evitar los rayos ultravioleta y hongos.
  
- d) *Resina*: es la columna vertebral de una pintura, porque es la que se adhiere a la superficie.

### **1.1.2 Tipos**

En el mercado existen varios tipos de pintura para exteriores o interiores, alguna diseñada especialmente para determinadas superficies y condiciones ambientales.

#### **1.1.2.1 Látex**

“Las pinturas de látex son diluibles en agua. Son más populares porque las brochas o pinceles se pueden limpiar con agua y jabón. Son durables, fáciles de aplicar y mantienen muy bien su color”. (15:2)

#### **1.1.2.2 Aceite**

“Las pinturas alquídicas o base aceite son diluibles en solvente. Son muy durables y resisten bien la abrasión. La limpieza de los elementos utilizados debe hacerse utilizando solventes”. (15:2)

Tanto en la utilización de las pinturas látex o base aceite, el resultado dependerá en gran parte de la adecuada preparación de la superficie a pintar, ya que ambos tipos de pintura ofrecen una amplia gama de acabados.

Además existen pinturas especiales, identificadas con los nombres de pintura: para piscina, de tráfico, para canchas deportivas; anticorrosivos: industriales y estructurales; repelentes, impermeabilizantes; sellador de repello: grueso y fino, todos ellos se utilizan, para satisfacer necesidades específicas de los clientes.

### **1.2 MERCADOTECNIA**

En la actualidad las compañías consideradas exitosas, están enfocadas en el cliente, y practican el mercadeo moderno cuya meta es: “atraer nuevos clientes al prometer un valor superior, y conservar a los compradores actuales mediante la entrega de satisfacción”. (8:4)

La mercadotecnia está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes y la forma más sencilla de definirla es la siguiente:

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. (8:5)

### **1.2.1 Necesidades, deseos y demandas del cliente**

“Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida por el hombre. Los **deseos** son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad de una persona. Cuando estos deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en **demandas**”. (8:5)

Es importante que la empresa distribuidora de pinturas conozca las necesidades, deseos y demandas de sus clientes, ya que proporciona información para diseñar las estrategias de calidad en el servicio y permiten que los vendedores puedan ofrecer el producto adecuado a las necesidades y al poder adquisitivo de sus clientes.

### **1.2.2 Productos y servicios**

“Un **producto** es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Un **servicio** es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo”. (8:7)

### 1.2.3 Valor, satisfacción y calidad

Los consumidores hoy día, se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios para satisfacer sus necesidades, de manera que la decisión de compra la toman con base en la percepción del valor que proporcionan los productos.

“El **valor para el cliente** es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto”. (8:9)

“La **satisfacción del cliente** depende del grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador”. (8:10)

“Si un cliente compra un producto de calidad pero el servicio percibido no le agrada, es un defecto, de manera que hoy en día, **la calidad** está orientada a la satisfacción total del cliente y su definición es la siguiente: ausencia de defectos”. (8:11)

### 1.2.4 Intercambio, transacciones y relaciones

**El intercambio** se define de la siguiente manera: “acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio”. (8:12)

En la empresa distribuidora de pinturas, el intercambio se lleva a cabo en el momento que los consumidores deciden satisfacer su necesidad de pintar al obtener el producto al crédito o contado.

“El mercadeo lleva consigo una unidad de medición, **las transacciones**, que consisten en un intercambio entre dos partes (empresa-cliente) en el que intervienen por lo menos dos cosas de valor; condiciones previamente acordadas; un momento de acuerdo y un lugar de acuerdo”. (8:12)

La empresa distribuidora de pinturas necesita construir relaciones a largo plazo con sus clientes, distribuidores y proveedores valiosos, para obtener la respuesta deseada de su mercado meta. “El **mercadeo de relaciones**, es el proceso de crear, mantener y fortalecer relaciones firmes, cargadas de valor, con los clientes y otras partes interesadas”. (8:12)

### **1.2.5 Mercado**

“Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (8:14)

En una empresa de pinturas está representando por todas las personas interesadas en pintar: casas, edificios, hospitales, condominios, estructuras metálicas, entre otros.

#### **1.2.5.1 Segmentación de mercado**

“Es dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos diferentes”. (8:235)

#### **1.2.5.2 Mercado meta**

“Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento de mercado. Significa evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar los segmentos en los que se ingresará, es decir, el mercado meta”. (8:236)

El mercado meta en la empresa de pinturas está integrado por todas las personas, contratistas y distribuidores quienes compran pintura para su consumo o distribución.

### **1.2.5.3 Posicionamiento en el mercado**

“Es hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Los gerentes deben visualizar el futuro y buscar que oportunidad de negocios puede tener una empresa, para satisfacer a sus clientes y lograr una ventaja competitiva, ya sea mediante precios más bajos o beneficios mayores que justifiquen precios más altos”. (8:261)

Para el caso de la empresa objeto de este estudio, se pretende que el producto ocupe un lugar preferencial en la mente de los consumidores brindando un servicio de calidad; es decir que el cliente reciba beneficios mayores como asesoría técnica y del color, seguimiento de post-venta entre otros.

## **1.3 ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS**

“Toda empresa debe considerar muchos factores al escoger su estrategia de mercadeo. La estrategia óptima depende de varios factores: Los recursos de la empresa, el grado de variabilidad del producto y la etapa en el ciclo de vida del producto”. (11:30)

### **1.3.1 Importancia de las estrategias mercadológicas**

“El propósito fundamental de la estrategia de mercadeo es la de suministrar una guía básica a partir de la cual se habrán de elaborar y desarrollar las estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla de mercadotecnia; es decir: producto, precio, plaza y promoción.

La estrategia permite que las acciones y programas que se elaboren para cada uno de estos elementos respondan a los objetivos y propósitos corporativos, asegurando así que cada uno de ellos se convierta en un agente eficaz para el logro de dichos objetivos”. (11:31-32)

### **1.3.2 Clasificación de las estrategias mercadológicas**

“La estrategia de mercadeo debe ser desarrollada en función de tres áreas fundamentales: rentabilidad, participación de mercado y posicionamiento y ser completadas con un nuevo concepto de estrategia competitiva”. (11:43)

Se considera que la empresa distribuidora de pinturas hará frente a la competencia, mediante el diseño de estrategias de servicio al cliente que le permitan identificar lo que representa verdadero valor para el cliente y conducir a los empleados a brindar un servicio extraordinario, que se utilizará como ventaja competitiva.

#### **1.3.2.1 Estrategias de rentabilidad**

“Son el resultado de un acuerdo y compromiso entre finanzas y mercadeo y no deben ser establecidas aisladamente por ninguna de las partes. El área de finanzas, establece un objetivo de rentabilidad global para la empresa, pero la composición detallada, producto por producto, de esos niveles de beneficios deberá ser discutida, analizada y acordada con el área de mercadeo en función esencialmente de la posición y potencialidad de mercado de cada producto”. (11:44)

Existe una relación muy estrecha entre la etapa del producto, dentro del ciclo de vida y la estrategia de rentabilidad que hay que elegir.

#### **1.3.2.2 Estrategias de participación (crecimiento)**

“Son estrategias con las que la empresa establece como propósito el aumento de su participación, mediante acciones en los mercados existentes, o entrando en nuevas áreas de actividad con los productos actuales o con productos nuevos.

Otro propósito es únicamente mantener la participación en el mercado actual mediante el perfeccionamiento de sus productos o servicios, con el fin de mantener niveles adecuados de calidad y que los mismos estén capacitados para asegurar la satisfacción permanente del cliente, y así poder igualar cualquier oferta que introduzca la competencia en el mercado". (11:61)

### **1.3.2.3 Estrategia de posicionamiento**

“Es la forma como se espera que sea percibido un producto o servicio en la mente del consumidor, y esto depende de la percepción positiva o negativa que tenga del producto, de los valores que se le asignen al mismo y la capacidad para satisfacer sus necesidades.

La estrategia de posicionamiento está fundamentada en la segmentación de mercados debido a que los integrantes de un segmento poseen características comunes y responderán más homogéneamente y de forma eficaz y eficiente a la estrategia mercadológica.

Una empresa puede fundamentar su estrategia de posicionamiento en cualquiera de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción". (11:81)

La empresa distribuidora de pinturas fundamentará su estrategia en el producto; es decir, ofrecerá a sus clientes un producto de calidad con un servicio de calidad como valor agregado.

### **1.3.2.4 Estrategia competitiva**

“Es la forma como la empresa hará frente a las acciones de mercadeo de las demás empresas que participan en sus segmentos de mercado.

Las estrategias mercadológicas se desarrollan y estructuran en función de la competencia, cuando una empresa participa en el mercado su oferta no está sola, esto quiere decir que el consumidor antes de decidirse por comprar un producto, tiene la opción de elegir la oferta de cualquier otra empresa competidora”. (11:109)

“El objetivo competitivo que una empresa debe perseguir es que el consumidor evalúe las demás ofertas como inferiores a las de la empresa.

La estrategia competitiva tiene cuatro posibles actitudes ante el mercado: *atraer nuevos consumidores, convertir usuarios de otras marcas, aumentar el uso de los productos, retener a los actuales consumidores*”. (11:110)

La actitud que tomará la empresa objeto de estudio ante el mercado es: retener a sus actuales consumidores y generar en ellos lealtad y que los mismos sirvan para atraer nuevos clientes.

#### **1.3.2.5 Ventaja competitiva**

“Se requiere de un análisis de competitividad para identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa puede utilizar y evaluar la medida en que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta *superioridad sobre sus competidores inmediatos*. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al producto, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa”. (9:285)

La ventaja competitiva puede ser interna ó externa.

**a. Ventaja competitiva externa**

“Una ventaja competitiva se denomina **externa**, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa da a la empresa un *poder de mercado* aumentado, en el sentido que está en condiciones de aceptar en el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva, ya que la empresa está en capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los compradores todavía no satisfechas por el mercado”. (9:286)

Para el caso de la empresa de pinturas, se utilizará como ventaja competitiva externa la calidad del servicio, manteniendo el producto a un precio razonable y con una cualidad distintiva: brindar a sus clientes un servicio extraordinario.

**b. Ventaja competitiva interna**

“Una ventaja competitiva es **interna** cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un *valor al producto* dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad y por eso da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia”. (9:286)

En este caso sería difícil utilizar una ventaja competitiva interna, debido a que la planta de producción de la empresa objeto de este estudio se encuentra en Honduras, y en Guatemala no se toman decisiones sobre los costos de fabricación y gestión del producto.

#### **1.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

“La mercadotecnia externa se refiere al esfuerzo tradicional que hacen las empresas orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes utilizando la mezcla de mercadotecnia.

El marketing externo describe el trabajo normal de preparar, poner precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes”. (7:435)

“La mezcla de mercadotecnia es uno de los conceptos más importantes de la mercadotecnia moderna y se define como: el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción), que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. (8:63)

La mezcla de mercadotecnia comprende los siguientes elementos:

##### **1.4.1 Producto**

“Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”. (8:278)

El producto que ofrece la empresa objeto de este estudio a sus consumidores es básicamente pintura: industrial, arquitectónica, doméstica, automotriz, especialidades y accesorios para aplicar la misma.

Los productos se dividen en:

- a) “**Productos industriales:** los productos industriales son los que se compran para un procesamiento posterior o para usarse en un negocio. Si un contratista compra pintura para utilizarla en un proyecto de construcción es un producto industrial”. (8:283)
  
- b) “**Productos de consumo:** son aquellos que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Si un consumidor compra pintura para utilizarla en su casa, la pintura es un producto de consumo. Por tanto un producto de consumo y un producto industrial se basan en el *propósito* para el cual se compra el producto”. (8:282)

#### 1.4.2 Precio

“El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ganancias; todos los demás elementos producen costos.

Toda empresa con fines de lucro debe fijar los precios de sus productos o servicios. El precio se define como: la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (8:353)

“Los precios no se deben orientar excesivamente hacia los costos sino hacia el valor para los clientes, deben tomar en cuenta al resto de la mezcla de mercadotecnia, deben ser variados dependiendo de los clientes y las situaciones individuales”. (8:354)

La empresa objeto de este estudio utiliza varias listas de precios dependiendo de sus clientes, por ejemplo: existe una lista precio público la cual se utiliza para las personas que visitan los centros de pintura, también maneja una lista de precios

para los distribuidores y contratistas en la que se otorgan descuentos del 25%, 15% y 10% dependiendo del volumen de compra que tenga el cliente.

### **1.4.3 Plaza**

“Son los medios a través de los cuales los productores hacen llegar sus productos al consumidor. La mayoría de industrias recurren a intermediarios para que lleven sus productos al mercado.

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial”. (8:399)

La empresa objeto de este estudio, cuenta con distribuidores en la capital y departamentales los cuales hacen llegar el producto al consumidor final.

### **1.4.4 Promoción**

“La mezcla promocional o mezcla total de comunicaciones de mercadeo de una empresa es la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y mercadeo directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.

#### **1.4.4.1 Publicidad**

La publicidad es: cualquier forma pagada de presentación no personal de un mensaje comercial difundido a través de medios colectivos de comercialización para crear la aceptación de un producto o servicio, por un patrocinador identificado con el fin de aumentar o mantener una demanda.

La publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo de exposición, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. La empresa distribuidora de pintura, utiliza los medios masivos

como la televisión y la radio, y anuncios en revistas especializadas en el ramo de la construcción.

#### **1.4.4.2 Promoción de ventas**

La promoción de ventas está diseñada para reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios. Son instrumentos de promoción masiva que dan incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto o servicio en el momento. La promoción de ventas incluye una extensa variedad de instrumentos de promoción diseñados para estimular una respuesta temprana o más poderosa en un mercado. Ejemplo: descuentos, exhibiciones, desfiles, rebajas, cupones y varios esfuerzos de venta para persuadir al consumidor a efectuar la compra". (8: 470)

La empresa distribuidora de pintura, realiza eventos de asesoría en decoración, tipos de aplicaciones, lanzamiento de nuevas líneas, descuentos en su próxima compra, cupones canjeables por dinero en efectivo dentro de las cubetas y galones de pintura, entre otros.

#### **1.4.4.3 Relaciones públicas**

"Las relaciones públicas gozan de gran credibilidad, los artículos noticiosos, secciones especiales y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios.

Es otro instrumento de promoción masiva, que consiste en establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una empresa al obtener publicidad favorable, al crear una buena "imagen corporativa" y al manejar o bloquear los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.

#### **1.4.4.4 Ventas personales**

Los vendedores son el único contacto personal entre las compañías y sus clientes, representan la imagen de las mismas, por lo que el éxito o fracaso de un programa de ventas, dependerá enormemente de la calidad de la fuerza de ventas.

Las ventas personales son la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes.

#### **1.4.4.5 Mercadeo directo**

El mercadeo directo es una comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos". (8:470)

En la empresa distribuidora de pintura, utilizan el telemarketing, correo directo, correo electrónico, internet, para el establecimiento de relaciones uno a uno con sus clientes, actualmente a los clientes potenciales se les diseñó un formato para que coloquen sus pedidos vía internet.

### **1.5 EL SERVICIO**

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo". (8:278)

El ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional para las empresas, debido al incremento de la competencia que dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en productos físicos. Hoy en día,

los consumidores son más demandantes, no sólo esperan adquirir productos de alta calidad; sino también, los servicios que obtienen junto al producto sean de alto nivel.

### 1.5.1 Características del servicio

- a. **Intangibilidad:** “los servicios son intangibles, no se pueden ver, oír u oler, antes de adquirirlos.
- b. **Inseparabilidad:** un servicio es inseparable de su fuente, ya sea una máquina o una persona.
- c. **Variabilidad:** los servicios son sumamente variables puesto que dependen de quienes los suministran y del momento y lugar en que se llevan a cabo.
- d. **Carácter perecedero:** los servicios no se almacenan, es fácil programarlos en caso de ser una demanda estable.
- e. **Heterogeneidad:** es imposible estandarizar la producción total, cada servicio es diferente a otro, además, es difícil juzgar la calidad de un servicio sin antes adquirirlo”. (8:279)

### 1.5.2 Servicio al cliente

“El servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamos y quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos.

Es necesario que la empresa objeto de este estudio atienda bien a sus consumidores para que estos queden satisfechos con el producto que adquirieron, para lograrlo deben vender a todos sus empleados la mentalidad de que al prestar un buen servicio existe la oportunidad de hacer ventas futuras. La persona que visita un centro de pintura desea satisfacer una necesidad, por lo que es necesario crearle todas las facilidades posibles para que obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y haga uso correcto del mismo. Estos elementos podrían ser los siguientes: facilidad de estacionamiento, aceptación de tarjeta de crédito, servicio a domicilio, atención rápida, información sobre la línea de pintura de su interés, por ejemplo: si es lavable, tiempo de secado, cubrimiento, durabilidad. El éxito de la empresa depende de la orientación que tenga hacia el cliente, ya que un buen servicio, impacta positivamente en los clientes y se traduce en una ventaja competitiva”. (14:4)

## **1.6 El cliente y su comportamiento en los servicios**

“Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas el producto que satisfaga su necesidad, la decisión de compra la fundamentan en el servicio que recibe, es por eso que cuando el servicio es deficiente, las ventas disminuyen. La toma de decisiones y la evaluación de los servicios por parte del consumidor incluye las siguientes categorías:”(14:37)

### **1.6.1 Búsqueda de información**

“Los consumidores obtienen información de los productos y servicios de fuentes personales como amigos ó personas que conozcan y de fuentes impersonales como los diversos medios de comunicación”. (14:41)

Debido a que el servicio es intangible, existe la incertidumbre acerca de su resultado y las consecuencias, es necesario ofrecer garantías de satisfacción como que el cliente sea atendido en forma cordial, se le escuche con atención y se le den alternativas de solución.

“Con el propósito de que los consumidores aprendan a esperar un cierto grado de calidad y satisfacción, es conveniente darle importancia a la capacitación de los empleados, así como al empleo de otros procedimientos que permitan estandarizar el servicio”. (14:43)

### **1.6.2 Evaluación de alternativas**

“El cliente evalúa los productos que considera opciones aceptables para satisfacer una necesidad. La emoción y el estado de ánimo del consumidor son considerados en la evaluación de las alternativas debido a que son sentimientos que influyen sobre percepciones y experiencias de la gente. Los estados de ánimo se distinguen de las emociones en que los primeros se refieren a estados transitorios que ocurren en ciertos momentos y situaciones específicas, mientras que las emociones son más intensas, estables y profundas.

El estado de ánimo puede afectar el comportamiento de los clientes porque si es positivo, puede traer como consecuencia que los clientes presten más atención y se muestren más dispuestos a participar con comportamientos que favorezcan el éxito en los encuentros de servicio. Mientras que cuando una persona se encuentra con ánimo negativo le molestarán más las demoras, todo le parecerá problemático y abrumador”. (14:45)

Es necesario que la gerencia de la empresa distribuidora de pinturas capacite y motive a sus empleados, principalmente a quienes mantienen contacto directo con los clientes, para que mantengan una actitud positiva siempre y en cualquier momento, ya que un estado de ánimo negativo por parte del empleado de servicio causa un fracaso al no existir conexión cliente-empresa.

### **1.6.3 Compra y consumo del servicio**

“La prestación de un servicio es comparada con una actuación dramática en el sentido de que ambas procuran crear y mantener una impresión atractiva ante su público, y también ambas reconocen que la forma de lograrlo reside en el cuidadoso manejo de los actores y de la instalación física en la que se desarrolla su comportamiento”. (14:46)

Para la empresa distribuidora de pinturas los actores son los empleados de servicio al cliente, del área administrativa, vigilancia y bodega, la audiencia son los clientes y la instalación física el departamento de servicio al cliente y el área de despachos.

“En la entrega del servicio influyen otros aspectos que se deben tomar en cuenta como la selección de personal (audición de los actores), la capacitación del personal (ensayos), la definición clara de las funciones (libreto de la obra), la creación del entorno del servicio (instalación del escenario) y la decisión acerca de los aspectos del servicio que deberán desempeñarse en presencia del cliente (en escena) y cuáles deben ejecutarse en el área trasera (tras bambalinas).

El libreto del servicio es una serie ordenada de acciones, actores y objetos que, por medio de su participación repetida, definen lo que el cliente espera. En la medida en que se respeta el libreto se satisface al cliente, mientras que las desviaciones del libreto producen confusión e insatisfacción”. (14:47)

En la empresa distribuidora de pinturas, deben considerarse los valores, la experiencia, la capacidad de pago y la edad de los clientes para que exista compatibilidad entre cliente-empresa; asimismo debe existir un ambiente agradable en los centros de pintura, los representantes de ventas y servicio al cliente deben poseer creatividad y entrega en el trabajo desempeñado, e improvisar como en el teatro para satisfacer a los consumidores.

#### **1.6.4 Evaluación post-venta**

“La post-venta se refiere a que algunas veces existe inconformidad con el servicio que se prestó al cliente ya que este es intangible y único para cada consumidor, y la calidad del mismo depende muchas veces de la información que el cliente proporciona durante el encuentro del servicio”. (14:48).

Los gerentes de mercadeo deben desarrollar incentivos como: visitar a los clientes, realizar llamadas telefónicas que permitan detectar insatisfacciones, darle seguimiento a los pedidos.

Otro aspecto importante en la post-venta es que el consumidor sea leal a la marca, y para lograrlo se le debe atender bien constantemente, ya que al ser un cliente regular permite a los vendedores y al personal de servicio conocer sus gustos y preferencias asegurando así una mejor atención.

#### **1.6.5 La cultura en los servicios**

“La cultura se aprende; es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra”. (14:51)

“La cultura es importante para cualquier empresa porque afecta la forma en que los clientes evalúan y utilizan los servicios. Asimismo, influye sobre la manera en que las empresas y sus empleados interactúan con los clientes. Los valores y las actitudes ayudan a determinar lo que es importante para el cliente y ayuda a los empleados de servicio a comprender lo que el cliente necesita.

Los modales y las costumbres representan lo que cada cultura observa como la forma de comportamiento apropiado”. (14:52)

En la empresa objeto de este estudio se observa que los clientes que residen en el interior de la república utilizan la línea de pintura más económica, debido a que

no le dan importancia al cubrimiento y durabilidad que tiene la misma aunque tengan el poder adquisitivo para comprar una pintura de un nivel superior, mientras que los clientes de la ciudad capital prefieren pintura con mayores propiedades, tales como: mayor cubrimiento, durabilidad, tiempo de secado, lavabilidad, anti-hongos y que tenga una extensa gama de colores.

### **1.7 El cliente y sus expectativas del servicio**

“El conocimiento de las expectativas del cliente es fundamental para alcanzar un servicio de calidad, debido a que las mismas funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales el cliente juzga la calidad en el servicio.

En la empresa distribuidora de pinturas los clientes esperan recibir el servicio con prontitud, que los empleados brinden atención individualizada, cuidadosa y tengan conocimiento de los productos que se venden.

Existen dos tipos de expectativas de servicio: servicio deseado y servicio adecuado.

#### **1.7.1 Servicio deseado**

Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera debe ser”. (14:62-63)

#### **1.7.2 Servicio adecuado**

“Los clientes desean alcanzar sus deseos de servicio, pero reconocen que no siempre es posible lograrlo. En consecuencia, sostienen otra expectativa de un nivel más bajo que se le denomina servicio adecuado, o sea, el nivel de servicio que el cliente puede aceptar.

A la diferencia entre el servicio deseado y el servicio adecuado, se le denomina *zona de tolerancia*, cuando el servicio se ubica por debajo del servicio adecuado los clientes están insatisfechos, cuando el desempeño del servicio supera el nivel de servicio deseado, los clientes se sentirán complacidos y satisfechos". (14:64-67)

### **1.7.3 Fuentes de expectativas del servicio deseado**

"Existen dos influencias que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado.

#### **1.7.3.1 Necesidades personales**

Los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son factores fundamentales que dan forma al nivel de servicio deseado. Las necesidades personales pueden clasificarse en muchas categorías que incluyen la física, la social, la psicológica y la funcional" (14:71); por lo general los distribuidores de pintura desean que los vendedores visiten con regularidad su negocio y que la empresa les apoye con material promocional y publicitario.

#### **1.7.3.2 Intensificadores permanentes del servicio**

"Son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio. Uno de los factores más importantes son las **expectativas derivadas del servicio** que se presentan cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona o grupo de personas" (14:71); por ejemplo un contratista representa al proyecto cuando selecciona el color y el nivel de pintura que utilizará en las casas que va a pintar, sus necesidades se orientan en base a las expectativas de las personas que habitarán el condominio y que también recibirán el servicio.

“Otro intensificador permanente del servicio es la **filosofía personal del servicio**, es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca del significado del servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio”, (14:72); las expectativas de los clientes se incrementan en la medida en que poseen conocimientos acerca del producto. En relación a la empresa objeto de esta investigación, los distribuidores consideran que un pedido no debe tardar más de un día para ser entregado, debido a que estos clientes son conocedores de la preparación de un color, su nivel de tolerancia es menor que el de los consumidores que no tienen este conocimiento.

#### **1.7.4 Fuentes de expectativas del servicio adecuado**

“Los factores que influyen en el servicio adecuado son: intensificadores transitorios del servicio, percepción de las alternativas del servicio, autopercepción del papel del cliente en el servicio, factores situacionales y servicio predecido.

##### **1.7.4.1 Los intensificadores transitorios del servicio**

Son factores individuales temporales, y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio. Son situaciones de emergencia personal en que la urgente necesidad del servicio aumenta el nivel de las expectativas del servicio adecuado” (14:72); por ejemplo: el cliente que depende de un pedido de pintura para terminar un automóvil que recogerán ese mismo día, valora la confiabilidad del servicio de entrega sobre cualquier otra dimensión.

##### **1.7.4.2 Percepción de las alternativas de servicio**

“Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores sus niveles de servicio adecuado son más altos que cuando los clientes consideran que en ningún otro lado pueden obtener un mejor servicio.

#### **1.7.4.3 Autopercepción del papel del cliente en el servicio**

Este aspecto se define como las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel de servicio que reciben. En otras palabras, las expectativas del cliente se moldean, en cierta medida, por el desempeño de su papel en la prestación del servicio que creen tener”. (14:74)

Otra forma en la que el cliente define su papel es cuando asume la responsabilidad de reclamar en el caso de que el servicio sea deficiente. Un cliente insatisfecho que reclama será menos tolerante que otro que no expresa sus preocupaciones.

#### **1.7.4.4 Factores situacionales**

“Son las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente observa que van más allá del control del proveedor del servicio”. (14:76)

Si a un cliente se le ofreció que la pintura llegaría a Guatemala en ocho días, pero debido a problemas de trámites aduanales el embarque tuvo que permanecer por más tiempo en la frontera, los clientes reconocen que este tipo de contingencias no se deben a errores de la compañía; es decir, que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel de servicio adecuado y expanden la zona de tolerancia del cliente hacia el proveedor del servicio.

#### **1.7.4.5 Servicio predecido**

“Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán. Este tipo de expectativa de servicio se puede observar como las proyecciones que realizan los clientes acerca de lo que puede suceder durante una transacción o intercambio inminente. Si bien las expectativas de los servicios deseados y adecuados son valoraciones generales que comprenden muchas transacciones individuales del servicio, el servicio predecido casi siempre es la estimación de lo

que sucederá durante el siguiente encuentro de servicio o transacción que experimentará el cliente”. (14:77)

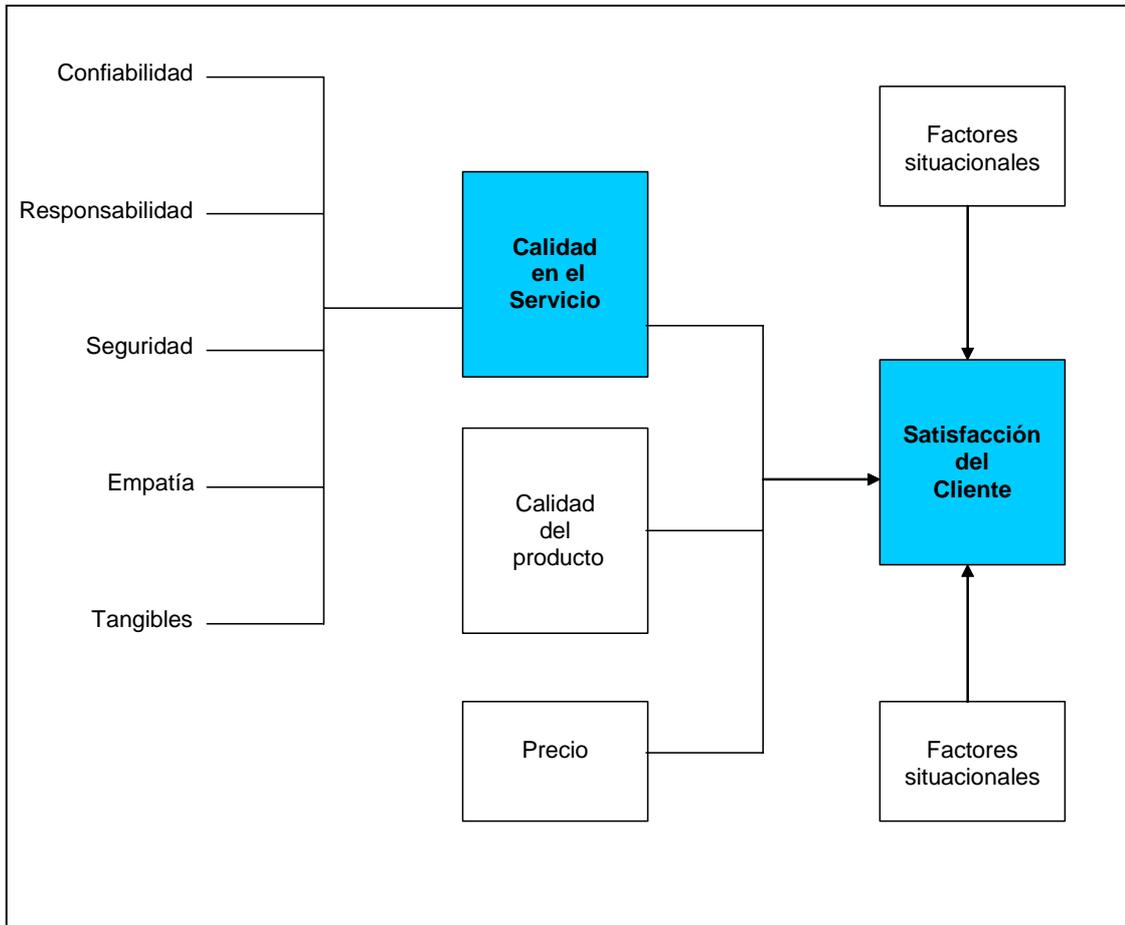
El tiempo que un distribuidor deberá aguardar en la sala de espera la próxima vez que visite una tienda, probablemente se exprese en el número de minutos y horas que esperó la última vez que fue atendido. Es posible que los niveles del servicio adecuado sean mayores cuando los clientes anticipan una buena atención, que cuando esperan un servicio deficiente.

### **1.8 El cliente y sus percepciones del servicio**

“La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio como: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles”. (14:93)

El recorrido de la percepción de la calidad y satisfacción del cliente, se describe en la figura 1. La calidad en el servicio se centra en las dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles, y es un componente de la satisfacción del cliente.

Figura 1  
Percepción de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml, Valerie A.; Jo Bitner, Mary. Marketing de Servicios. Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. p.94.

### 1.8.1 Percepciones del cliente interno y del cliente externo

“Las formas en que el cliente evalúa el servicio son semejantes, independientemente de si el cliente es interno o externo a la organización.

#### 1.8.1.1 Cliente interno

Son los empleados de una empresa quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios”. (14:93)

Cada empleado debe estar plenamente convencido de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio, de manera que proporcione un servicio de calidad al cliente externo porque así lo siente y lo vive.

#### **1.8.1.2 Cliente externo**

“Se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Éstas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra *cliente*”. (14:93)

En la empresa objeto de este estudio son los distribuidores, contratistas y cualquier persona que tiene relación con la empresa y hacia los cuales se debe manifestar interés y brindarles un buen servicio. La eficiente atención es obligatoria porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final al ser transmisores de la calidad del servicio, producto y valor agregado que se les brinda.

#### **1.8.2 Calidad**

“Es la totalidad de funciones y características de un producto o servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas o implícitas.

Existe una conexión estrecha entre la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las empresas. Si los niveles de calidad altos que establezca la gerencia se cumplen existirá satisfacción de los clientes, al mismo tiempo que se justificará el incremento a las listas de precios, y por consiguiente aumentará la rentabilidad de la empresa al generar más ventas”. (7:57)

### 1.8.3 Calidad en el servicio

“En el caso de los servicios la calidad es un elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. Las empresas que ofrecen únicamente servicios o en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente”. (14:101)

#### 1.8.3.1 Dimensiones de la calidad en el servicio

- a. “**Confianza**. Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Significa que la empresa cumpla sus promesas acerca del tiempo de entrega, solución de problemas y los precios.
- b. **Responsabilidad**. Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud, es decir, la atención y la rapidez con la que se hace frente las solicitudes, preguntas y problemas de los clientes.
- c. **Seguridad**. El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- d. **Empatía**. Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado que son únicos y especiales, por ejemplo identificar a los clientes por su nombre.
- e. **Tangibles**. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos”. (14:103)

### 1.8.4 Control de calidad en los servicios

“Una empresa de servicios podría prosperar prestando de forma consistente un servicio de más alta calidad que sus competidores, y excediendo las expectativas de los clientes mediante las siguientes prácticas: compromiso de la alta gerencia,

estándares elevados de calidad, sistemas de monitoreo, satisfacción de las quejas de los clientes, satisfacción tanto de empleados como de clientes”. (7:338)

#### **1.8.4.1 Compromiso de la alta gerencia**

“Las empresas que están plenamente comprometidas con la calidad del servicio, examinan cada mes el desempeño financiero, así como el desempeño del servicio”. (7:440)

El servicio que se brinde a quienes visiten los centros de pintura y bodega central debe ser excelente, para lograrlo deben estar comprometidos no sólo servicio al cliente; sino toda la empresa, desde los gerentes, hasta el personal de limpieza. Sin embargo, se debe tener presente que los servicios adicionales que se le ofrezcan al cliente como agua, café, dulces, sillas cómodas, entre otros; para crear un ambiente agradable; así como la motivación al cliente interno para prestar una excelente atención, conlleva el compromiso de la gerencia hacia el cliente, pues sin su autorización no es posible realizarlo.

#### **1.8.4.2 Estándares elevados**

“Las mejores empresas establecen normas de alta calidad de servicios. Los estándares deben tener un nivel alto apropiado.

La gerencia tiene dos responsabilidades en una empresa centrada en la calidad. Primera, deben participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a la empresa a prosperar mediante la excelencia en calidad total. Segunda, deben proporcionar calidad de servicio junto con la calidad de producción. Cada actividad de mercadeo (capacitación de ventas, publicidad, servicio al cliente, entre otros), se debe desempeñar ajustándose a estándares elevados”. (7:440)

### **1.8.4.3 Sistemas de monitoreo**

“Las principales empresas hacen con regularidad auditorias del desempeño de sus servicios: compradores fantasmas, sondeos de clientes, formatos de quejas y sugerencias”. (7:440)

La forma de monitorear las actividades de servicio al cliente en los centros de pintura y bodega central, debe ser por medio de llamadas telefónicas que den a conocer las percepciones de los clientes acerca del servicio recibido e identificar las acciones necesarias para mejorar la atención al cliente.

### **1.8.4.4 Satisfacción de quejas de los clientes**

“Los estudios de insatisfacción de los clientes indican que los clientes quedan insatisfechos con sus compras aproximadamente el 25% del tiempo, pero que sólo cerca del 5% se queja. El 95% restante siente que no vale la pena el esfuerzo de quejarse, o bien que no saben cómo o con quién hacerlo.

Del 5% que se queja, sólo cerca del 50% indica que se resolvió satisfactoriamente su problema. Sin embargo, la necesidad de resolver los problemas de los clientes de forma satisfactoria es importante. En promedio, un cliente satisfecho comunica a otras tres personas su experiencia positiva con el producto, pero el cliente insatisfecho medio se queja con once personas. Si cada una de éstas lo cuenta a otras personas, el número de persona que escuchan cosas malas acerca del servicio podría crecer exponencialmente.

Los clientes cuyas quejas se resuelven satisfactoriamente a menudo se vuelven más leales a la empresa que los clientes que nunca quedan insatisfechos. Las empresas que son eficaces para resolver las quejas realizan las siguientes prácticas:

- a) Desarrollan criterios de contratación y programas de capacitación que toman en cuenta el papel de recuperación de servicios de los empleados.
- b) Desarrollan pautas para la recuperación de servicios que se concentran en lograr equitatividad y satisfacción de los clientes.
- c) Eliminan barreras que dificultan que los clientes se quejen, al tiempo que se desarrollan respuestas eficaces, que podrían incluir el facultar a los empleados para que proporcionen una compensación por la deficiencia.
- d) Mantienen bases de datos de clientes y productos que permiten a la empresa analizar los tipos y fuentes de las quejas y ajustar sus políticas”. (7:442)

#### **1.8.4.5 Satisfacción de los empleados**

“Las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los empleados de servicios afectan las relaciones con los clientes. La gerencia efectúa marketing interno y ofrece a los empleados apoyo y recompensas por un buen desempeño así como efectúa con regularidad auditoria de satisfacción de los empleados”. (7:443)

Con ello se busca la plena identificación de los empleados con la empresa, ya que cuando una persona trabaja por necesidad ó compromiso, no existe una actitud positiva y proactividad en la realización de sus tareas, lo que conlleva a realizar un trabajo que no llena las expectativas, tanto de los clientes internos como externos de la empresa.

#### **1.8.4.6 Satisfacción del cliente**

Satisfacción son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto, con sus expectativas.

El cliente realiza una evaluación del producto o servicio que adquirió, si ese producto responde a sus necesidades y expectativas, queda satisfecho, pero si fracasa en el cumplimiento de sus necesidades y expectativas, el resultado será la insatisfacción con dicho producto ó servicio. Un cliente que está altamente satisfecho está mucho menos dispuesto a cambiar de proveedor y es muy probable que permanezca fiel a la empresa durante muchos años más”. (7:36)

## **1.9 EL TRIANGULO DEL SERVICIO**

“Son tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar servicios”. (14:19)

Los principales participantes se ubican en los vértices del triangulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo: marketing externo, interno e interactivo. Los tres tipos de actividades resultan fundamentales para construir y sostener una buena relación con los clientes, a continuación se analizará cada uno de ellos:

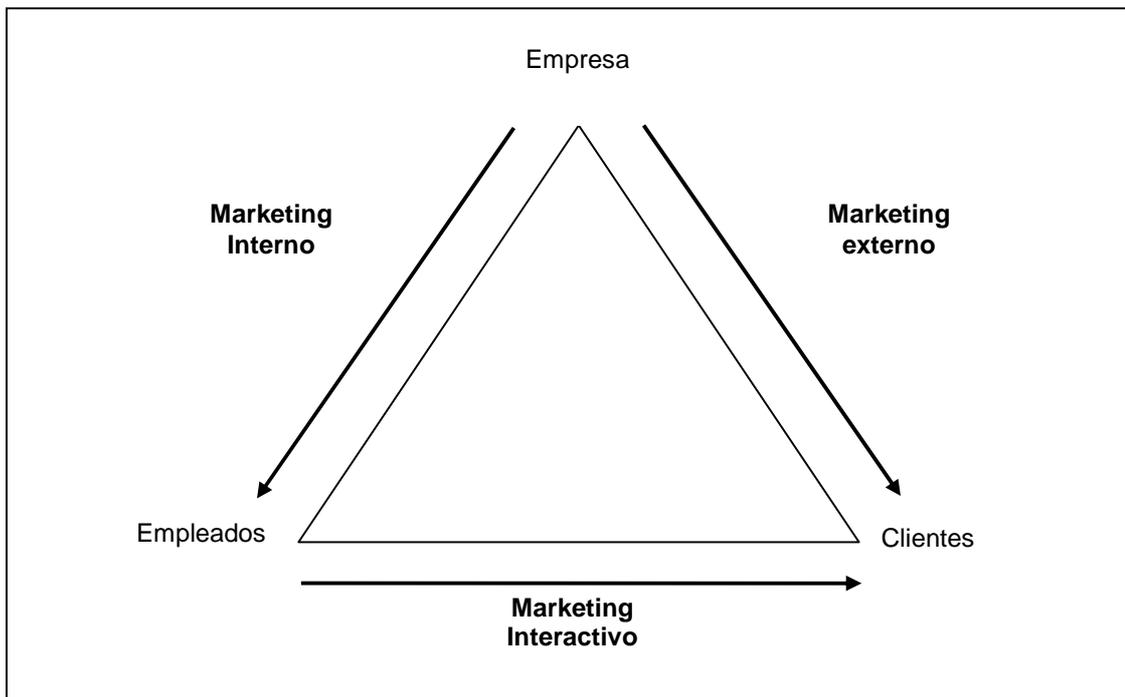
**1.9.1 Marketing externo:** “la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará, por ejemplo: los empleados de servicio, el diseño y la decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí.

**1.9.2 Marketing interactivo:** las promesas que se formulan deben cumplirse, y desde el punto de vista del cliente es la actividad más crítica, ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.

**1.9.3 Marketing interno:** tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas, para cumplir los proveedores deben contar con destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio”. (14:20)

Cada una de las tres actividades de mercadeo, representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito, por ello cuando alguno de los lados falla, será imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de marketing. La figura 2, brinda una idea de cómo es la mercadotecnia de servicios, interna y externa; con su interactividad empleados-clientes de una empresa.

Figura 2  
Triángulo del marketing de servicios



Fuente: Kotler P. y Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México. p.310.

### **1.10 Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio**

“El enfoque central del modelo de brechas sobre calidad en el servicio es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Las empresas necesitan cerrar la brecha entre aquello que los clientes esperan y reciben, con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos.

Para cerrar la brecha del cliente, deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera.

Brecha 2: No seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos.

Brecha 3: No entregar los estándares de servicio.

Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas”. (14:586)

#### **1.10.1 La brecha 1 del proveedor. 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. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente: no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados para dirigirse a ellos. Cuando la gente con autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.

Cuando las empresas no tienen información sobre las expectativas de los clientes, la brecha 1 del proveedor es grande, por lo que los gerentes deben desarrollar métodos y técnicas para conseguir información de ellos, por ejemplo: visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, grupos foco.

También es importante la comunicación ascendente, los empleados que tienen contacto con el cliente deben mantener una comunicación estrecha con los gerentes para dar a conocer las necesidades de los consumidores, y de esta manera crear estrategias de retención y recuperación del servicio". (14:588)

#### **1.10.2 La brecha 2 del proveedor. No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correcto**

"Se refiere a la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente". (14:590)

Es muy importante que; tanto los gerentes, como el personal de servicio al cliente tengan la misma visión del servicio y establezcan estándares que reflejen las expectativas del cliente, por ejemplo: devolver la llamada, dar seguimiento a las promesas hechas, dirigirse al cliente por su nombre, escuchar y hacer todo lo posible por ayudar, no poner al cliente en espera sin antes preguntar ¿puedo poner su llamada en espera?, eliminar las transferencias de llamadas cuando sea posible. Otro factor importante es la evidencia física; es decir, los tangibles que incluye las tarjetas de presentación, uniforme adecuado, el equipo e instalaciones para entregar el servicio, de tal manera que la compra sea una experiencia agradable.

#### **1.10.3 Brecha 3 del proveedor. 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 compañía. Aun cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a clientes no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y

también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, se debe medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de dichos estándares.

Para desempeñar mejor el servicio al cliente, el departamento de recursos humanos debe trabajar conjuntamente con el departamento de mercado, en el sentido de llevar a cabo una contratación, capacitación, planeación del trabajo y motivación del empleado en forma eficaz, así como practicar técnicas de empowerment y trabajo en equipo que controlen y motiven a los empleados a cumplir las metas de la empresa". (14:592-593)

En el caso de la empresa distribuidora de pinturas, primero debe verificar si el empleado cuenta con la tecnología adecuada para desempeñar un trabajo eficiente, evaluar y posteriormente reconocer el trabajo realizado por la fuerza de ventas y atención al cliente.

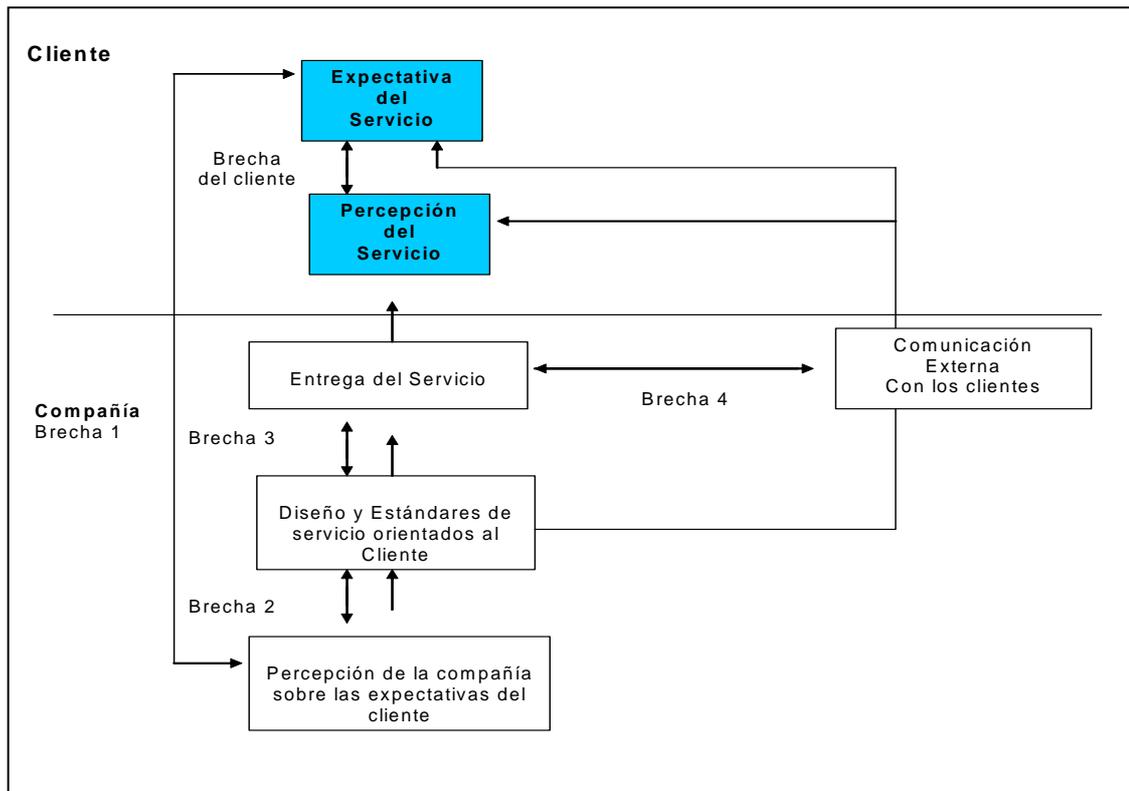
#### **1.10.4 Brecha 4 del proveedor. Cuando las promesas no son iguales al desempeño**

"Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía mediante su publicidad, equipo de ventas y otras comunicaciones puede elevar las expectativas del cliente que sirven como estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio". (14:594)

Por ninguna razón se debe realizar promesas exageradas al cliente acerca del servicio, para el caso de la empresa objeto de este estudio podría ofrecer un tiempo de entrega del producto menor a su capacidad, afirmaciones exageradas sobre el cubrimiento y durabilidad de una línea de pintura, asegurar apoyo promocional a los distribuidores que no está dentro del presupuesto de la empresa, que puede elevar las expectativas del cliente acerca de la calidad del

servicio y el resultado sean diametralmente opuestas. En la figura 3, se describe el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.

Figura 3  
Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml, Valerie; Marketing de Servicios. Segunda Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 32.

### 1.11 EL RECURSO HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para cumplir con las exigencias de los consumidores, es necesario contar con empleados motivados que trabajen en función de las metas de la organización, así como establecer un eficaz sistema de comunicación que fomente un ambiente de trabajo amistoso y productivo; esto dependerá del liderazgo positivo, dinámico que desarrolle la gerencia en todos los niveles de la empresa distribuidora de pinturas.

### 1.11.1 La motivación

“Las metas de una empresa son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta de una persona. *Motivar* es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de ***qué hace que la gente funcione***”. (12:485)

La motivación es un factor que interviene en el desempeño del personal, a los empleados de la empresa objeto de este estudio, se les debe enseñar cuál es el negocio, compartir los conocimientos de tal manera que todos puedan realizar su trabajo lo mejor posible, recibir capacitación constante para fomentar el trabajo en equipo y para ayudar a que; tanto los gerentes, como los empleados comprendan con toda claridad la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.

“La motivación se debe reponer periódicamente, debido a que se escapa con el tiempo. Si los gerentes tienen una clara visión de la empresa y saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas funcionen. El recibir mensajes motivantes de los supervisores eleva la autoestima de los empleados, la seguridad y el entusiasmo y esto se ve reflejado en la forma que se atiende al cliente”. (12:485)

### **1.11.2 Liderazgo**

“Lo que hace que un gerente sea líder es la disposición de sus empleados a seguirlo, el liderazgo se define de la siguiente manera: influencia, esto es el arte ó proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. (6:532)

#### **1.11.2.1 Componentes del liderazgo**

“La aptitud del liderazgo se compone de cuatro ingredientes importantes:

- a. La capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
- b. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones, en diferentes momentos y situaciones.
- c. La capacidad para inspirar a los demás.
- d. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Los empleados tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los gerentes de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones, tanto más eficaces serán como líderes”. (6:534)

La calidad en el servicio se obtiene si la gerencia mantiene un liderazgo que inspire el logro, los empleados de servicio al cliente, los vendedores y el personal de los centros de pintura tienen la presión constante de atender a los clientes en poco tiempo, sufrir con clientes desagradables, soportar exigencias contradictorias que a veces causan desánimo; por lo que necesitan sentir que pertenecen a una empresa que los respalda en cualquier momento, tener como

ejemplo la visión de servicio que posee la gerencia. Para que la empresa objeto de este estudio mantenga el liderazgo en el servicio debe ascender a las personas que tienen vocación de servicio y responsabilidad, para que sean un ejemplo a seguir dentro de la distribuidora de pinturas, utilizar métodos de participación personal por medio de reuniones en donde se presenten proyectos para mejorar la calidad en el servicio y por votación premiar al mejor, ó utilizar un buzón de sugerencias para los empleados, esto genera conocimiento y estimula el liderazgo, confiar en la capacidad de sus trabajadores, e invertir en cursos que ayuden a formar líderes.

### **1.11.3 Comunicación**

“La comunicación se define como la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

Se considera que la mejor forma para obtener una eficiente comunicación, es que la misma fluya en diversas direcciones: descendente, ascendente y cruzada.

#### **1.11.3.1 Comunicación descendente**

“La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional”. (6:588)

Los medios más comunes son: instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, memorando, cartas, manuales, entre otros.

#### **1.11.3.2 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.

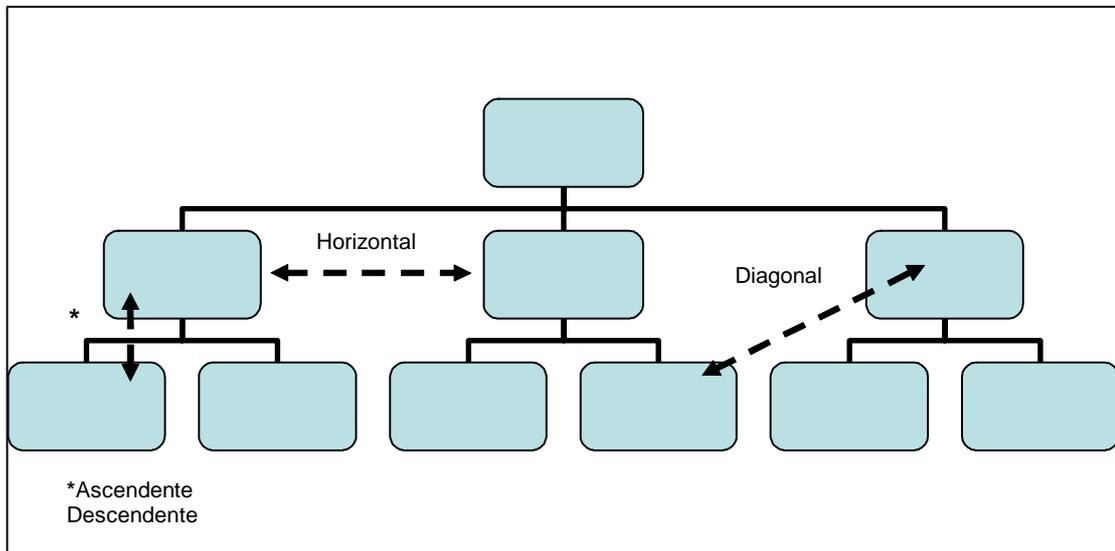
Muchas veces este flujo es limitado con frecuencia ya no se transmite toda la información, particularmente noticias desfavorables. Los medios tradicionales de comunicación ascendente son los sistemas de sugerencias, las quejas, sesiones de asesoría, reuniones de grupo entre otros”. (6:595)

### **1.11.3.3 Comunicación cruzada**

“La comunicación cruzada incluye el flujo *horizontal* de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (6:596)

En la empresa distribuidora de pinturas la comunicación debe fluir velozmente, debido a que todo el personal debe estar bien informado en cuanto a precios, existencias, lanzamiento de nuevos productos, promociones, entre otros, y para ello se debe establecer un adecuado sistema de comunicación en donde se utilice la comunicación ascendente, descendente y cruzada como se describe en la figura 4.

Figura 4  
Flujo de información en una organización



Fuente: Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración una Perspectiva global. Onceava Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 594.

## 1.12 MATRIZ FODA

“La matriz FODA es una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones y, especialmente, para la formulación de estrategias y planes operacionales. Facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. (6:172)

La identificación de las fortalezas y debilidades internas en la distribuidora de pinturas, así como de las oportunidades y amenazas externas presentes, servirán para determinar la situación actual de la empresa y sobre esta base diseñar las estrategias de calidad en el servicio al cliente más adecuadas.

### 1.12.1 Importancia de la matriz FODA

Está integrada por cuatro factores claves: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Dicho proceso requiere de un buen juicio y para ello no existe una respuesta óptima, se podrá contar así con muchas y variadas clases de estrategias o planes de acción para jugarse con todo un abanico de posibilidades de actuación, según las circunstancias o contingencias de la empresa. Ahí radica la importancia de esta técnica.

*El ambiente interno de la empresa al ser examinado y evaluado, determinará la situación de sus recursos bajo aspectos de fortalezas y debilidades, tanto en investigación, desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadeo, finanzas, administración, potencial de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos, clima organizacional, relaciones con la clientela, planes y sistemas de control.*

*Al evaluar el ambiente externo actual y futuro de la empresa, se logran detectar tanto las amenazas como las oportunidades; porque la evaluación, se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos, competitivos respecto a productos y servicios que ofrece el mercado, tecnológicos.*

**Fortalezas:** “son cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.

**Debilidades:** son debilidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.

**Amenazas:** por ejemplo, escasez de energéticos, competencia, productos, servicios y tecnología.

**Oportunidades:** condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología”. (6:173)

En el cuadro 1, se muestra una representación esquemática de la matriz FODA, la cual está integrada por cuatro factores claves que desarrollan cuatro casillas de estrategias denominadas FO, DO, FA y DA.

Cuadro 1  
Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores internos	<b>Fortalezas internas (F):</b> por ejemplo, cualidades operativas, administrativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	<b>Debilidades internas (D):</b> por ejemplo, debilidades incluídas en el cuadro de fortalezas
Factores externos	<b>Oportunidades externas (O):</b> por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	<b>Estrategia FO:</b> potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades
	<b>Amenazas externas (A):</b> por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades	<b>Estrategia DO:</b> por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
	<b>Estrategia FA:</b> por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	<b>Estrategia DA:</b> por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

Fuente: Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración una Perspectiva global. Onceava Edición, Editorial McGraw Hill, México. p. 173.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO**

#### **APLICADO A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

### **2.1 Generalidades de la investigación**

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de la calidad del servicio al cliente, tanto interno, como externo, que brinda la empresa distribuidora de pinturas; para ello, se llevó a cabo un trabajo de campo durante marzo y abril 2,006; que permitió la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación.

También, se realizó un análisis FODA con el que se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente posee la empresa, de dicho análisis surge una guía para la aplicación de estrategias de calidad en el servicio al cliente, tales como: retención, recuperación, equidad y confiabilidad, así como programas de capacitación y motivación, lineamientos de trabajo en equipo, entre otras propuestas.

#### **2.1.1 Metodología de la investigación**

- Método científico: el cual cuenta con sus fases indagadora para la recolección de los datos, demostrativa que permitirá comprobar las hipótesis por medio del diagnóstico mercadológico, y la fase expositiva en donde se elaborará una guía para la aplicación de estrategias de calidad en el servicio al cliente.

Además, se utilizaron las siguientes técnicas de trabajo de campo:

- Entrevista: parte de la información recopilada fue proporcionada por el personal de servicio al cliente, tiendas y gerencia general.

- Encuestas: se utilizaron boletas diseñadas y analizadas para recopilar la información requerida en el tema (véase anexo 7). A los clientes externos departamentales, las encuestas se realizaron efectuando una llamada telefónica, a los demás consumidores encuestados se les visitó en su negocio. Los empleados de la empresa tuvieron la disponibilidad de realizarla personalmente.

### 2.1.2 Unidades de análisis

El diagnóstico mercadológico tuvo como unidades de análisis:

- Cinco centros de pintura conformados por un jefe de tienda y un vendedor.
- Departamento de servicio al cliente integrado por 2 colaboradores.
- Distribuidores, contratistas y constructoras tipo A, quienes representan el 80% de ingresos en la empresa; siendo estos 30 clientes.

### 2.1.3 Tamaño de la muestra

Se determinó encuestar a los 12 empleados que tienen contacto directo con el cliente, siendo el 100% del universo de clientes internos.

Para establecer los clientes externos a encuestar se acordó con la gerencia de la empresa distribuidora de pinturas, extraer de los reportes de ventas a los consumidores que han manejado un volumen de compras significativo durante los años 2005 y parte del 2006; dando como resultado 30 clientes. Debido al grupo pequeño se utilizó la técnica del censo.

Clientes internos		Clientes externos	
Servicio al cliente	2	Clientes tipo "A"	30
Centros de pintura	10		
<b>Total a encuestar</b>	<b>12</b>	<b>Total a encuestar</b>	<b>30</b>

## 2.2. Información general de la empresa

La empresa objeto de este estudio, es una compañía transnacional, que prepara y comercializa pintura a nivel de Centroamérica. La planta productora se encuentra en Honduras, esta abastece de producto al triangulo norte, es decir; Guatemala, El Salvador y Honduras. Cuenta con el certificado que garantiza la calidad de sus productos a través de las normas ISO 9001.

Se pone en práctica el sistema de seguridad, el cual tiene como objetivo, proporcionar reglas y políticas acerca de los cuidados pertinentes dentro de la bodega y los centros de pintura que debe tener un empleado. Esto se da a conocer a los colaboradores todos los días, durante 10 minutos de seguridad.

### 2.2.1 Organización de la distribuidora de pinturas

La entrevista sostenida con la gerencia reveló que la empresa distribuidora de pinturas tiene un sistema de organización de tipo lineal, es decir, la autoridad surge desde la gerencia general, continua por los supervisores hasta llegar a los empleados de los centros de pintura para que ellos ejecuten las actividades asignadas. Se identifican tres niveles jerárquicos que corresponden a los siguientes:

1 nivel	Superior	Gerente general, contralor general, gerente de ventas, de compras y técnico
2 nivel	Medio	Recursos humanos, créditos y cobros, supervisor automotriz, supervisor de tiendas, servicio al cliente, bodega
3 nivel	Operativo	Centros de pintura

### 2.2.2 Generalidades de los empleados encuestados de la empresa

Para realizar el diagnóstico mercadológico, se tomaron en cuenta algunas de las características de los clientes internos encuestados y entrevistados, lo cual permitió obtener el perfil del cliente interno. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2  
Perfil del cliente interno encuestado y entrevistado  
Empresa distribuidora de pinturas

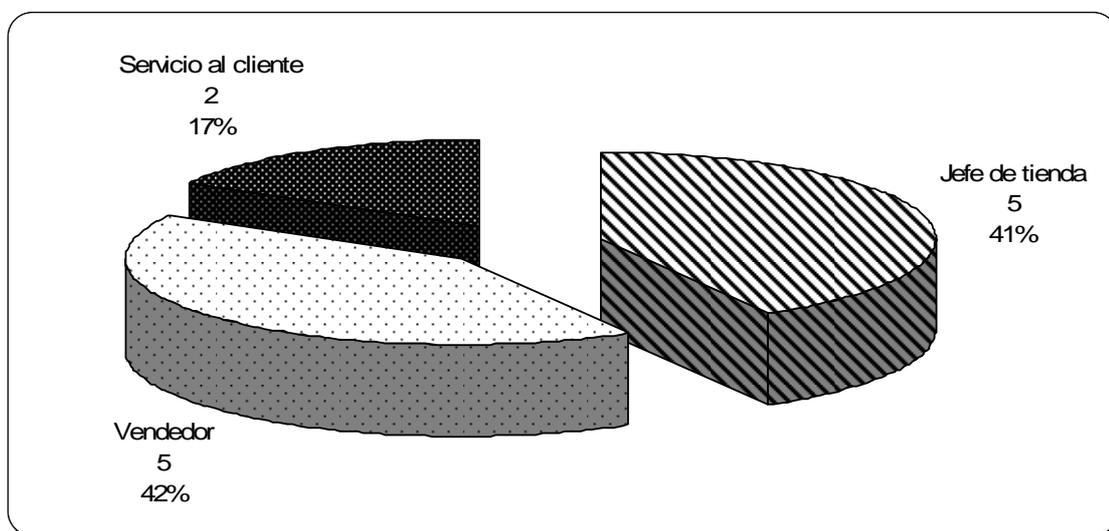
Edad promedio	De 21 a 30 años
Puesto que desempeña	Jefe de tienda, vendedor, servicio al cliente
Tiempo promedio de laborar en la empresa	De 1 a 2 años
Nivel de escolaridad	Perito Contador. Bachiller, Secretaria
Título universitario	No estudia

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados de la encuesta en cuanto al, puesto que actualmente desempeña, se determinó que el: 41% son jefes de tienda, también el 42% son vendedores y el 17% pertenecen a servicio al cliente. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1

Puesto de los empleados encuestados en la distribuidora de pintura



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los colaboradores se les consultó sobre el rango de edad al momento de la encuesta, determinándose que: el 42% tienen entre 26 a 30 años; el 42% se encuentran entre 21 y 25 años y por último el 16% oscilan entre 31 y 35 años. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3

Edades de los empleados en la distribuidora de pinturas

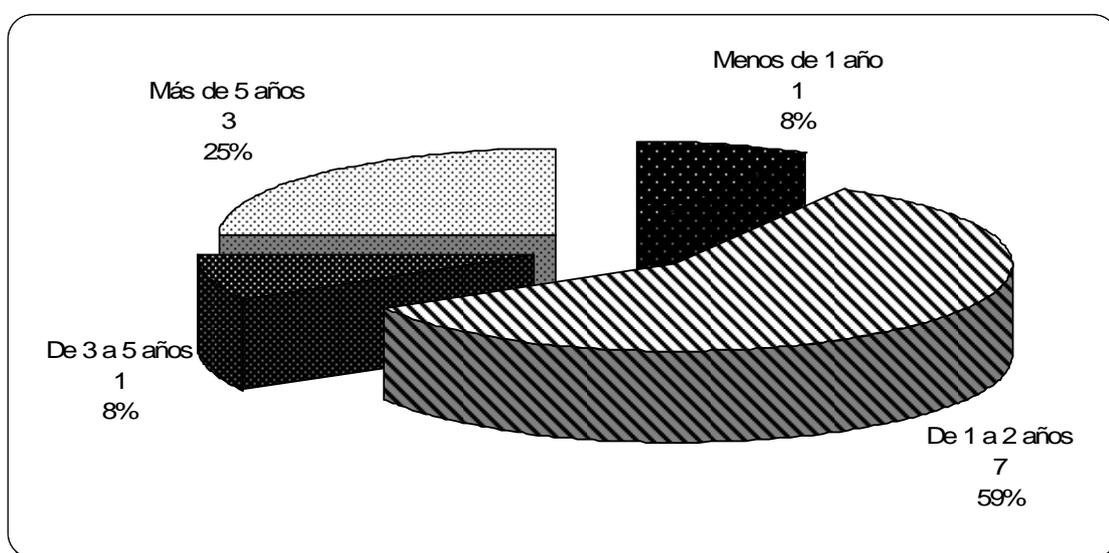
Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Menos de 20 años	0	0%
De 21 a 25 años	5	42%
De 26 a 30 años	5	42%
De 31 a 35 años	2	16%
Más de 36 años	0	0%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A la pregunta de, ¿cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa? se estableció que: el 59%, tienen de 1 a 2 años de estar trabajando; mientras que el 8% de los encuestados, esta con menos de 1 año de prestar sus servicios; también el 8% tiene de 3 a 5 años, y el 25%, poseen más de 5 años de estar laborando para la empresa distribuidora de pinturas. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2

Tiempo de laborar de los empleados en la distribuidora de pinturas

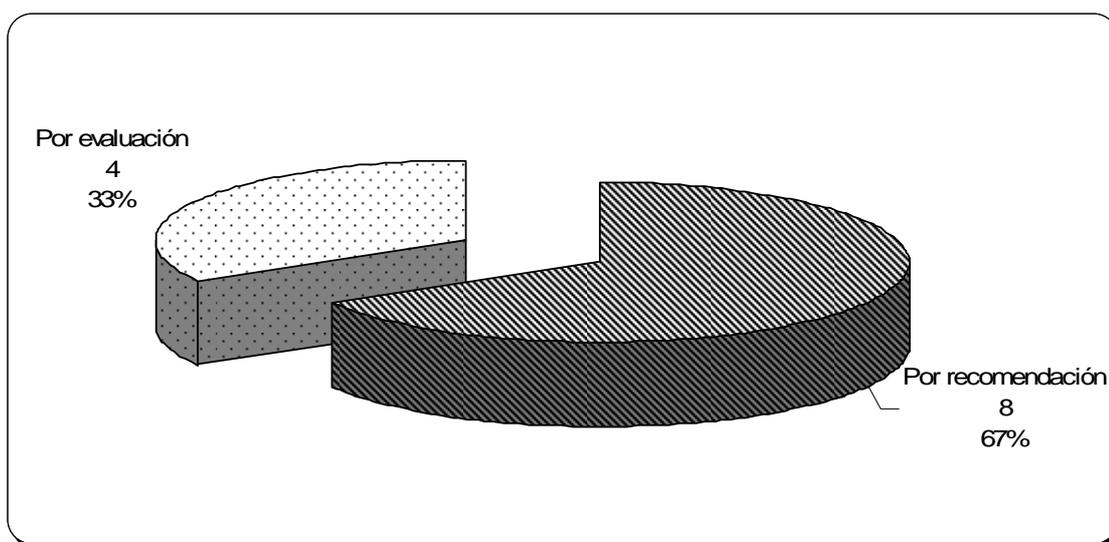


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultar a los empleados sobre cómo entró a trabajar a la empresa: el 67%, manifestaron que fue por recomendación; mientras que el 33%, indicaron que fue por evaluación. (Véase gráfica 3)

Como se puede observar, la mayoría de los colaboradores fueron recomendados por amigos o trabajadores de la empresa, para ingresar a trabajar en la distribuidora de pinturas.

Gráfica 3  
Medios que utiliza la empresa distribuidora de pinturas para contratar a los empleados



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue de la forma como se enteró de la plaza vacante que desempeña en la empresa actualmente, de la que: el 42%, indicó a través de un amigo; el 33%, señaló que por trabajador de la empresa y el 25%, dijo por anuncio de prensa. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4  
Conocimiento de las plazas vacantes en la empresa

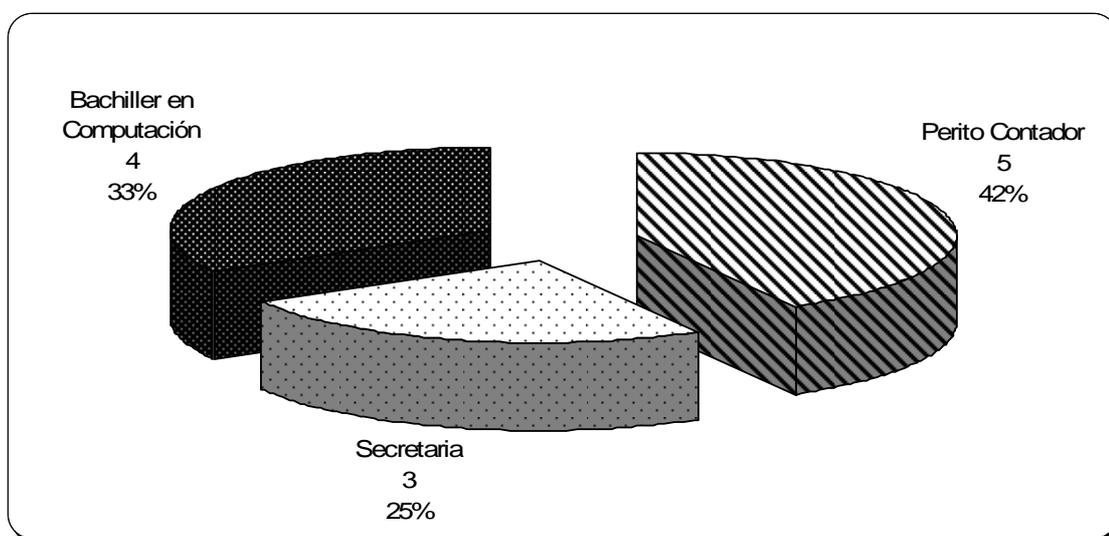
Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Amigo	5	42%
Trabajador de la empresa	4	33%
Anuncio en prensa	3	25%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los encuestados se les consultó sobre su título a nivel diversificado, indicando: el 33%, poseer el título de bachiller en computación; el 25%, son secretarias y el 42%, son peritos contadores. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Título a nivel diversificado de los empleados de la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

El resultado a la pregunta qué estudia a nivel universitario, determina que: el 25% de los colaboradores, estudian administración de empresas; mientras que el 75%, manifiestan que por el horario de trabajo se les dificulta continuar con sus estudios universitarios o no estudian. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5

Estudios universitarios que poseen los empleados de la empresa

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración de Empresas	3	25%
Contaduría Pública y Auditoría	0	0%
Psicología	0	0%
No estudia	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se les consultó a los empleados la razón por la que se dan las plazas vacantes en la distribuidora de pinturas y el: 50% de los trabajadores, indican que por despidos; el 8%, que es por despidos y ascensos; y el 42%, señaló por ampliación. (Véase cuadro 6)

La información anterior determina que las plazas vacantes en la empresa en su mayoría se dan por despidos.

Cuadro 6

Puestos vacantes en la distribuidora de pinturas

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Despidos	6	50%
Despidos y ascensos	1	8%
Traslados	0	0%
Ampliación	5	42%
Renuncias	0	0%
Jubilación	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Este tema se centra sobre los valores, misión, visión, objetivos, metas y políticas de la empresa investigada; así como de la forma como los empleados responden a los cuestionamientos.

### 2.3.1 Valores que práctica la empresa

Al consultarle a los colaboradores acerca de su compromiso con la empresa, indicaron: el 25%, están dispuestos a dar lo mejor; mientras el 75%, manifestaron que están dispuestos a dar lo mejor, a participar activamente en la empresa, y a cumplir con los objetivos de la misma. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7

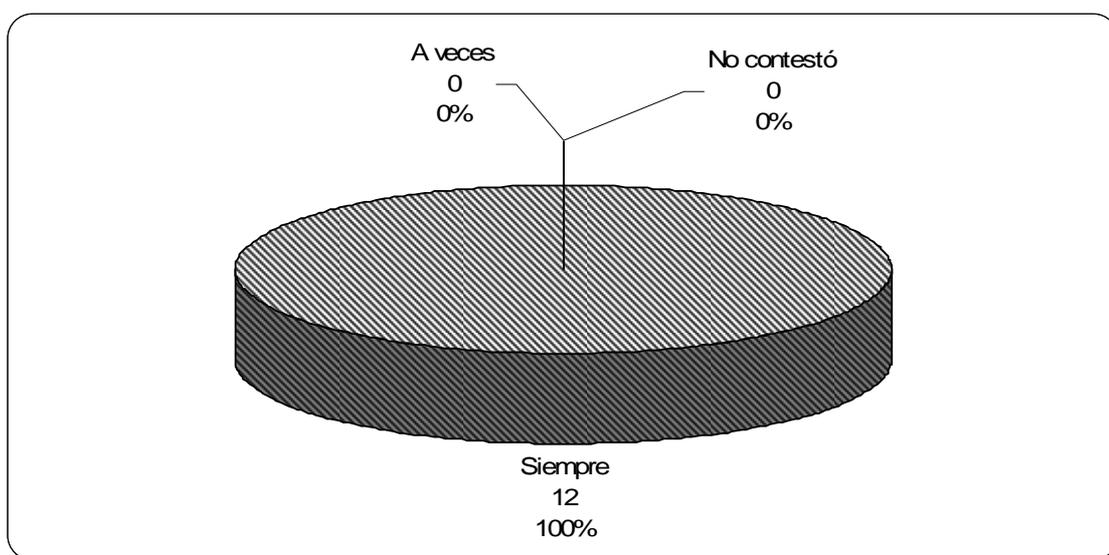
Compromiso de los empleados con la empresa distribuidora de pinturas

Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Estar dispuesto a dar lo mejor	3	25%
Participar activamente en la empresa	0	0%
Cumplir con los objetivos de la empresa	0	0%
Todas las anteriores	9	75%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Una de las preguntas realizadas a los colaboradores fue si hacen las cosas bien y a tiempo, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, manifestando los: 12 empleados o sea el 100%, que siempre hacen las cosas bien y a tiempo para satisfacer cualquier necesidad. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6  
Disponibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes internos y  
externos en la distribuidora de pinturas



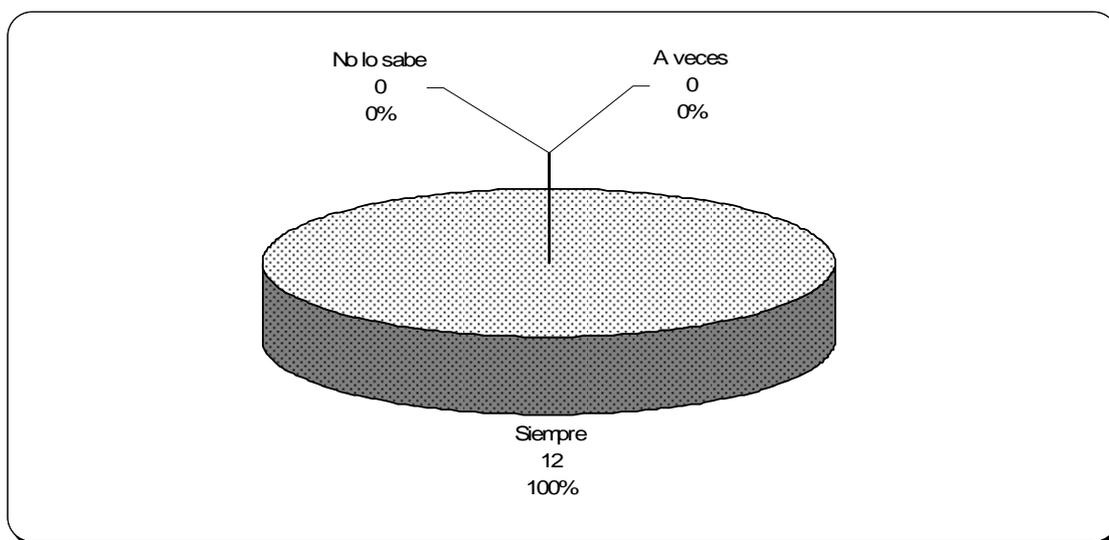
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue si responden de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera, indicando: el 100% o sea los 12 encuestados que siempre responden a las necesidades de los clientes. (Véase gráfica 7)

Por lo anterior, se puede comentar que todos los empleados encuestados tienen la disponibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, actitud que puede ser aprovechada en la aplicación de estrategias de calidad en el servicio.

Gráfica 7

Disponibilidad de respuesta a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera en la distribuidora de pinturas

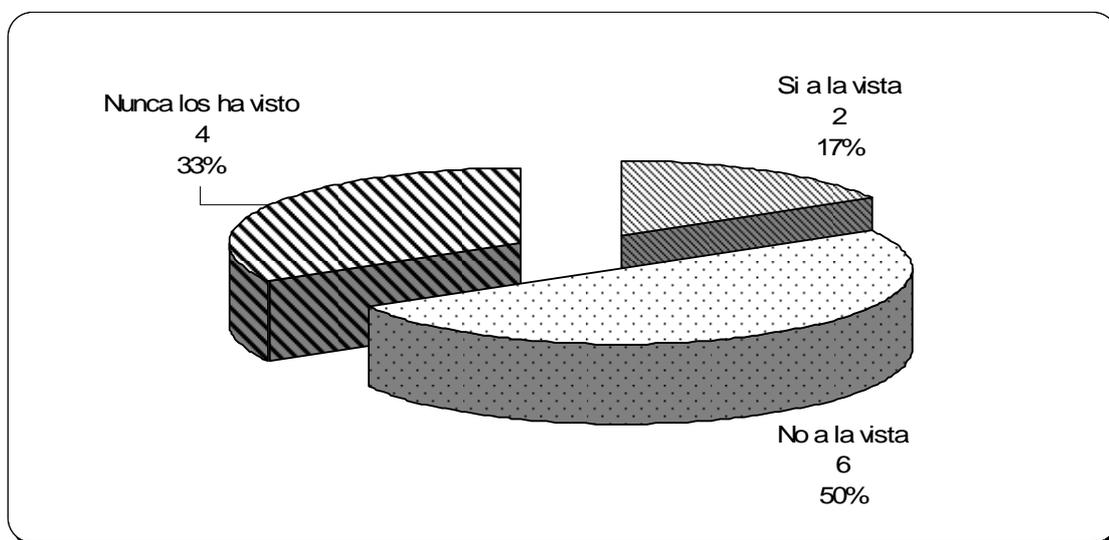


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la pregunta de si los valores de la empresa se encuentran a la vista del público: el 17%, manifestaron que si están a la vista; mientras el 50%, indican que no están a la vista del público y el 33%, nunca los han visto. (Véase gráfica 8)

Según lo manifestado por los encuestados, no existe una plena identificación de los clientes internos con los valores de la empresa, ya que los mismos no se encuentran a la vista del público.

Gráfica 8  
Ubicación de los valores de la empresa distribuidora de pinturas

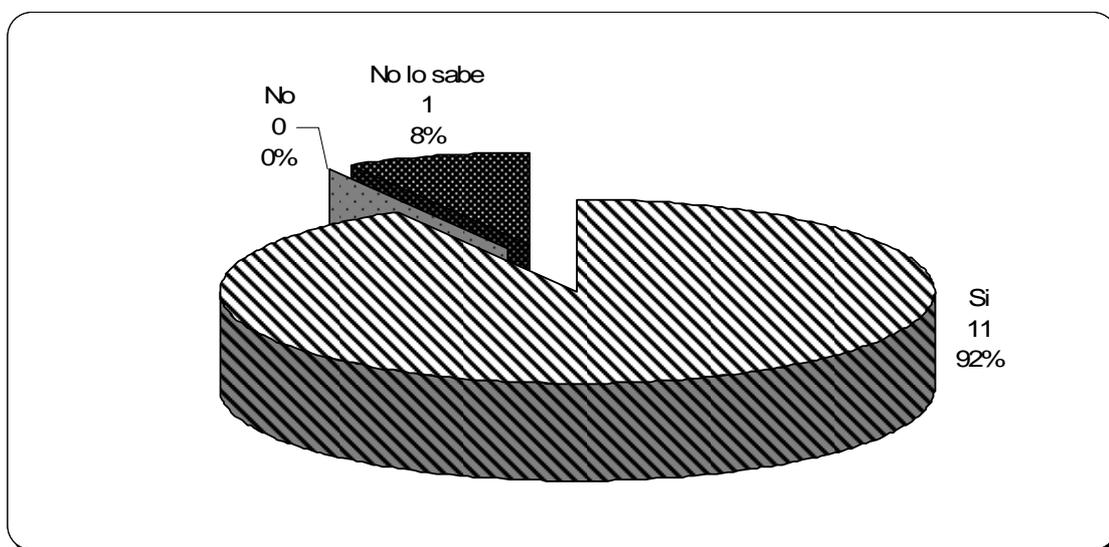


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

De acuerdo con la información proporcionada por los colaboradores, al consultarles si la empresa distribuidora de pintura, cuenta con una misión y visión, indicaron: el 92%, que si cuenta con una misión y visión; mientras 1 colaborador es decir el 8%, no sabe. (Véase gráfica 9)

Según información recolectada, los empleados tienen conocimiento que existe una misión y visión, pero no saben cual es.

Gráfica 9  
Misión y visión de la empresa distribuidora de pinturas



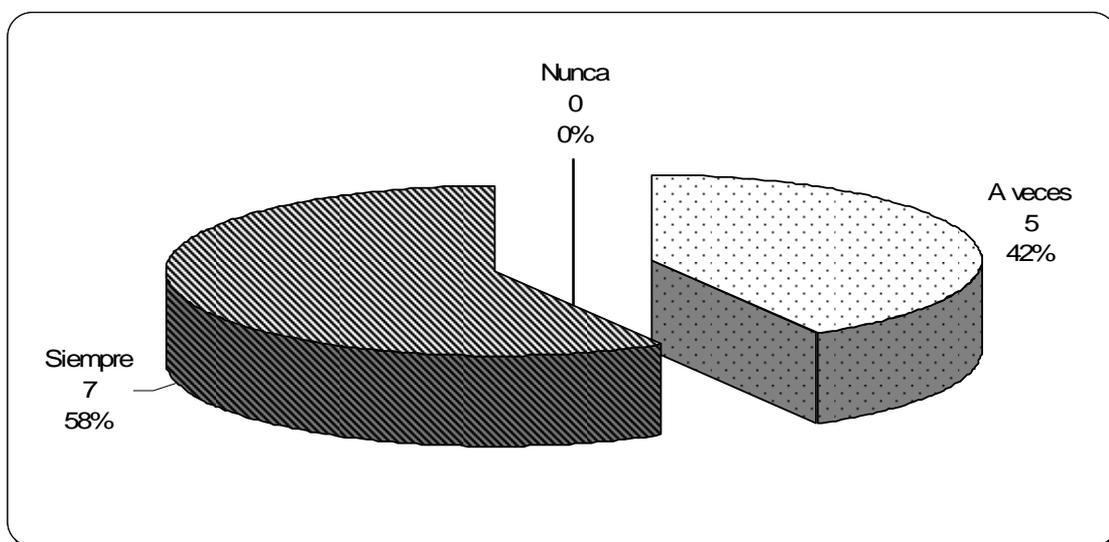
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

### 2.3.2 Objetivos de la empresa

Al respecto se les cuestionó a los colaboradores: ¿se les informa de las metas de la empresa? y el 42% respondieron que a veces; mientras el 58% que siempre. (Véase gráfica 10)

Los empleados entrevistados manifestaron que la gerencia les informa de la meta de ventas, no sobre los objetivos que se pretenden alcanzar.

Gráfica 10  
Información sobre las metas de la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultar a los colaboradores sobre cuales son los objetivos de la empresa: el 42%, indicó que es alcanzar el liderazgo y dominio del mercado centroamericano, y el 58%, que es alcanzar el liderazgo y dominio del mercado centroamericano, crecimiento en la industria de pinturas y recubrimientos, y continuar buscando oportunidades en los mercados. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8  
Objetivos de la empresa distribuidora de pinturas

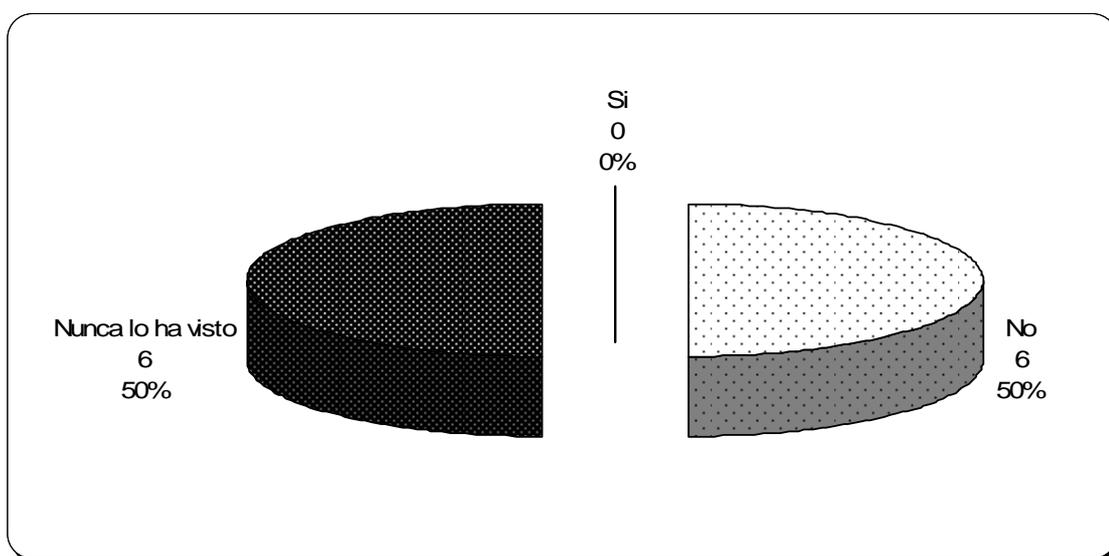
Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Alcanzar el liderazgo y dominio del mercado centroamericano	5	42%
Crecimiento en la industria de pinturas y recubrimientos	0	0%
Continuar buscando oportunidades en los mercados	0	0%
Todas las anteriores	7	58%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante, ¿el organigrama de la empresa, se encuentra a la vista del público?; en la cual se determinó que: el 50%, nunca lo han visto y el otro 50%, manifestó que no está a la vista del público. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

## Organigrama de la empresa distribuidora de pinturas



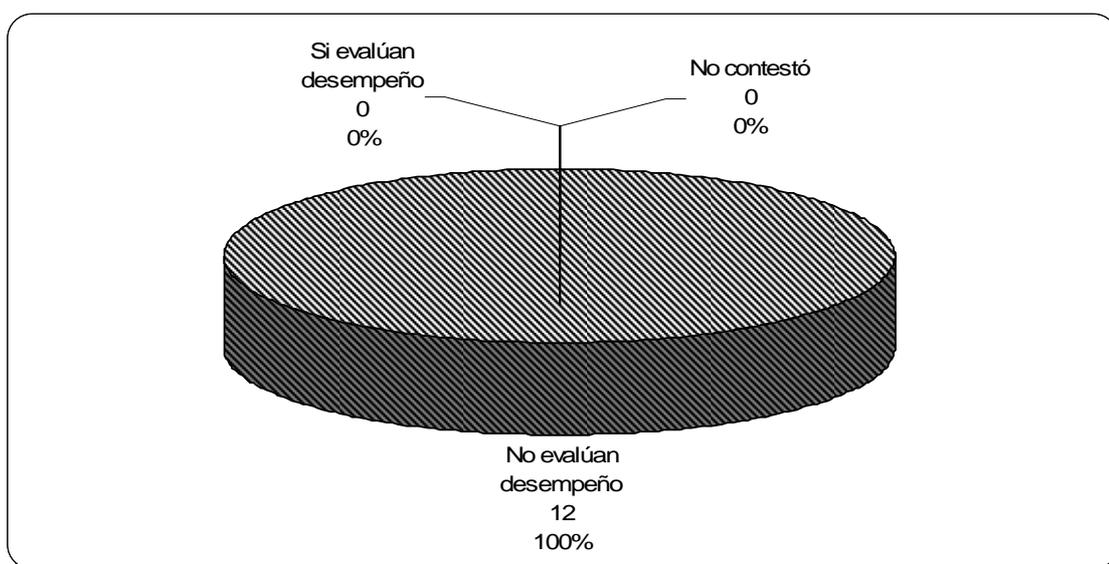
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

### 2.3.3 Políticas que se aplican en la empresa

A los trabajadores se les consultó si evalúan su desempeño de servicio, indicando: el 100% que no evalúan su desempeño de servicio. (Véase gráfica 12)

Según lo manifestado por los encuestados, no existen controles principalmente en los centros de pintura, todos los conocimientos sobre como tratar a los clientes así como preparación de colores se han aprendido por experiencia, pero nunca se les ha evaluado al respecto.

Gráfica 12  
Evaluación del desempeño de servicio al cliente  
en la distribuidora de pinturas

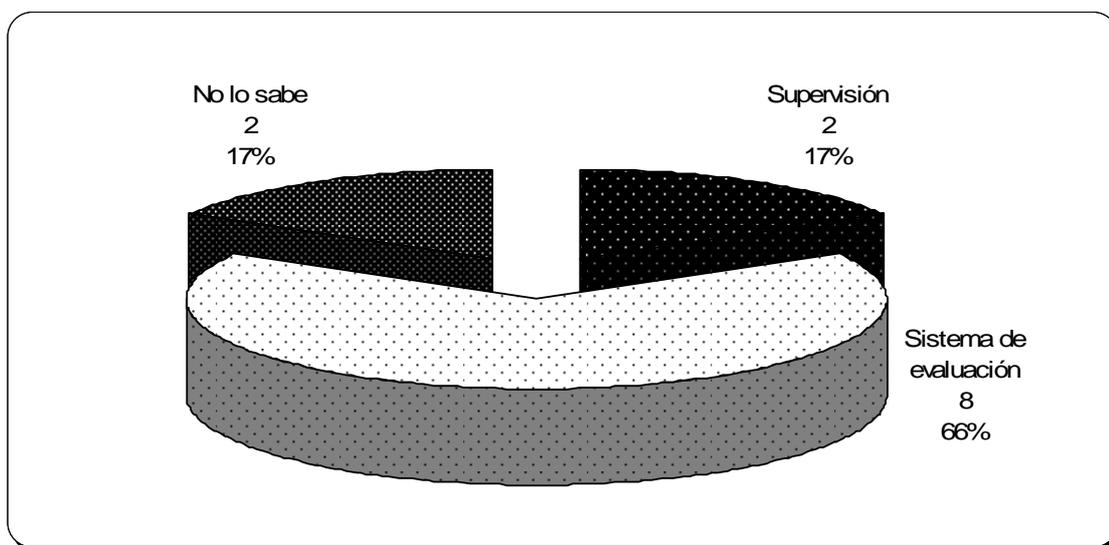


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se les consultó a los empleados la forma de evaluar el trabajo y el 17% indicaron que por supervisión; el 66% que por medio de sistema de evaluación el cual tiene como objetivo, que todos reciban comunicación formal de sus superiores, discutan y evalúen su desempeño de ventas durante el año y 17% no lo saben. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Forma de evaluar el desempeño de los empleados en la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultar a los colaboradores si le pidieron cumplir con algunos requisitos para entrar a trabajar en la empresa: el 92% indicaron que no les pidieron ningún requisito; mientras el 8% manifestó que únicamente le exigieron buena presentación. (Véase cuadro 9)

Por lo anterior se puede determinar, que la empresa distribuidora de pinturas no tiene distinción de sexo, religión o edad, para contratar a su personal, únicamente solicita tener buena presentación, y algunas personas entrevistadas, mencionaron les pidieron tener experiencia en ventas.

Cuadro 9

Requisitos para entrar a trabajar en la empresa distribuidora de pinturas

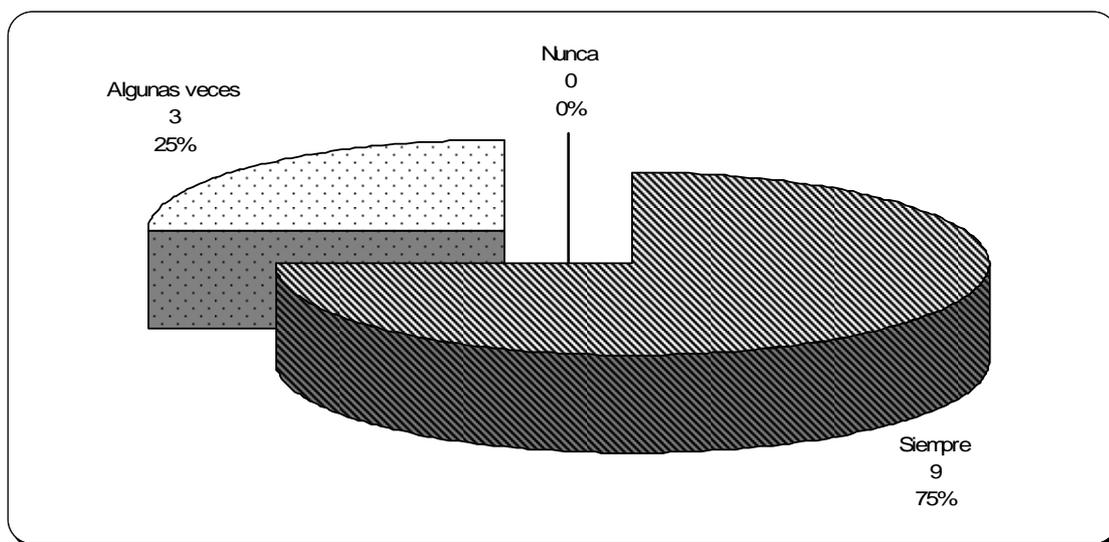
<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Religión	0	0%
Sexo	0	0%
Raza	0	0%
Estado civil	0	0%
Edad	0	0%
Buena presentación	1	8%
Ninguno	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

En la empresa distribuidora de pinturas, existe política de puertas abiertas. Al consultarle a los empleados si la gerencia es accesible para atenderle sobre cualquier: inquietud, necesidad ó problema que desee plantearle: el 75% manifestaron, que pueden decir a la gerencia sus problemas, dar sugerencias y hacer preguntas sobre su trabajo; mientras el 25%, indicaron que algunas veces, ya que primero deben hablar con su jefe inmediato. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Accesibilidad por parte de la gerencia en la distribuidora de pinturas, para atender cualquier inquietud, necesidad o problema que se desee plantearle

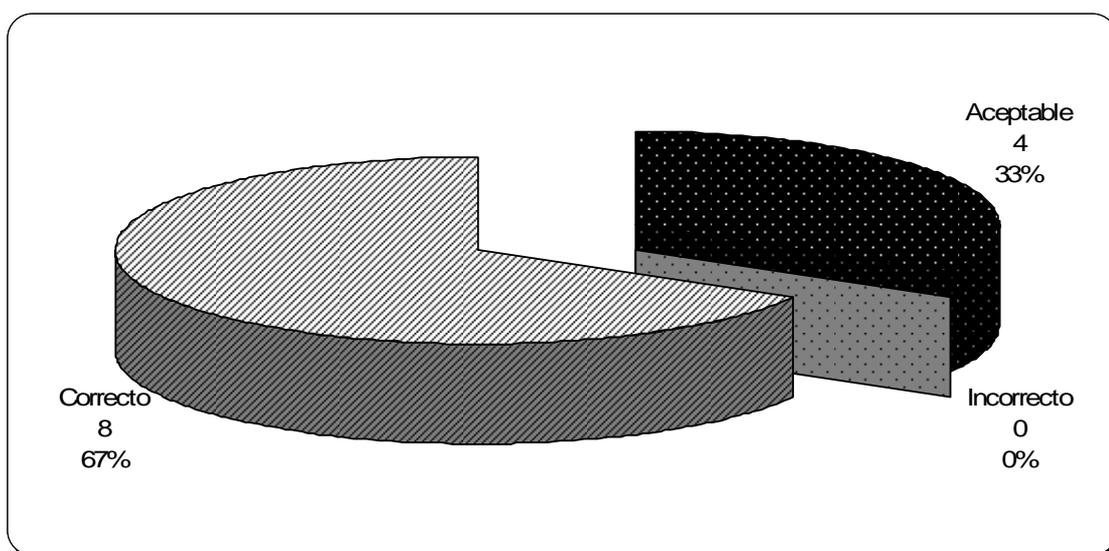


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se consultó sobre el lenguaje que utiliza el superior, al dar instrucciones; indicando: el 0% de los encuestados que es incorrecto, el 33%, es aceptable y el 67%, opinaron no existe problema en relación a la comunicación verbal que existe entre jefe y empleado, ya que el lenguaje que se utiliza es correcto. (Véase la gráfica 15)

Gráfica 15

Lenguaje que utilizan los superiores en la empresa distribuidora de pinturas, al dar instrucciones



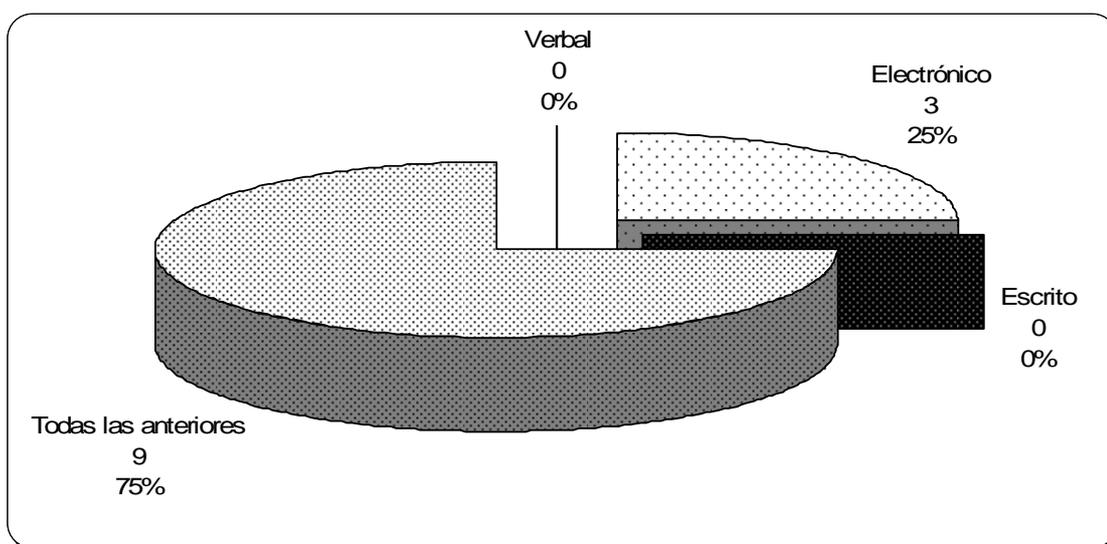
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los encuestados y entrevistados se les cuestionó sobre el medio de comunicación que utiliza la distribuidora, para informar a los empleados el: 25% manifestaron que el medio que se utiliza es el electrónico; mientras el 75% indicaron que los mensajes se transmiten en forma verbal, por escrito y por correo electrónico. (Véase gráfica 16)

Asimismo, es importante mencionar que la empresa posee tecnología moderna para la realización de las funciones administrativas y operativas.

Gráfica 16

Medio de comunicación que se utiliza en la empresa distribuidora de pinturas, para informar a los empleados



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los colaboradores como calificarían el liderazgo de su jefe, el: 17% aseveraron que es **democrático**, toma en cuenta su opinión pero él decide; mientras el 58% que es **participativo**, deja que usted tome decisiones y el 25% de los encuestados, **no contestaron**. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10

Estilo de liderazgo en la distribuidora de pinturas

Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
<b>Impositivo</b> , no toma en cuenta su opinión	0	0%
<b>Democrático</b> , toma en cuenta su opinión, pero el decide	2	17%
<b>Participativo</b> , deja que usted tome decisiones	7	58%
No contestaron	3	25%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante de ¿qué cualidades considera que posee su jefe?, determinó que: el 17%, consideran que su jefe es responsable; otro 17%, manifiestan que es honesto, y el 66%, consideran que es: responsable, honesto, dinámico, comprensivo y excelente persona. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11

Cualidades que poseen los superiores en la distribuidora de pinturas

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Responsable	2	17%
Honesto	2	17%
Dinámico	0	0%
Comprensivo	0	0%
Excelente persona	0	0%
Todas las anteriores	8	66%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se les consultó que debilidades considera tiene su jefe: el 25% comentaron que es desorganizado; el 58% no contestaron a la interrogante y el 17% indicaron que ninguna. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12

Debilidades que poseen los superiores en la distribuidora de pinturas

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Desorganizado	3	25%
Se contradice	0	0%
Imprudente	0	0%
No da orientación	0	0%
Falta de liderazgo	0	0%
Ninguna	2	17%
No contestaron	7	58%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

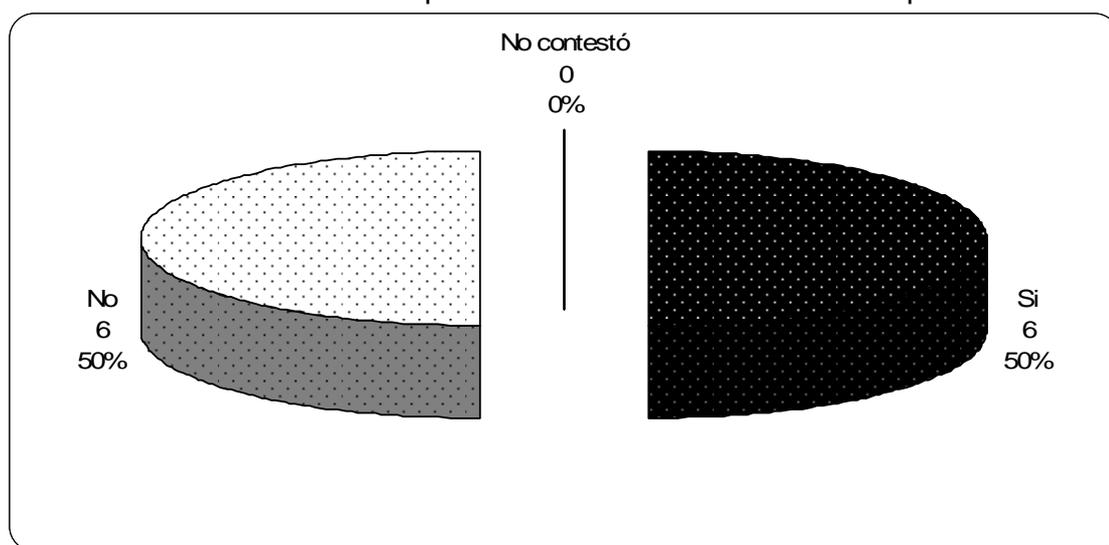
## 2.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN LA EMPRESA

El principal objetivo del presente diagnóstico, es determinar el nivel del actual sistema de servicio al cliente, y sobre esta base estructurar las estrategias de calidad en el servicio que puedan servir como ventaja competitiva a la empresa distribuidora de pinturas. Para conseguir este objetivo se realizaron entrevistas y encuestas al personal de servicio al cliente y centros de pintura. Por lo anterior, se cuenta con información para realizar el siguiente análisis de la situación actual del servicio al cliente interno.

### 2.4.1 Características del cliente interno de la distribuidora de pinturas

Se le consultó a los colaboradores si al iniciar sus labores en la empresa, le proporcionaron algún documento donde se le informa de las funciones de su puesto, a la que: el 50% aseveró que sí; mientras el otro 50% indicó, que no le brindaron ningún documento. (Véase la gráfica 17)

Gráfica 17  
Información a los empleados sobre las funciones de su puesto

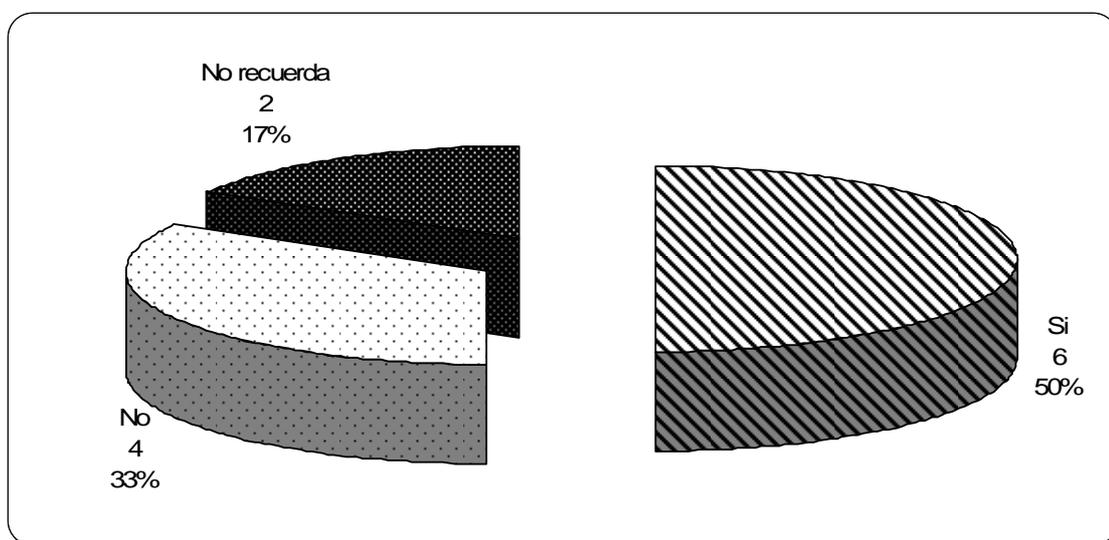


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados obtenidos a la interrogante: ¿cuándo inició sus labores en la empresa, le proporcionaron algún documento donde se le informa de los procedimientos principales?, establecen que: el 50% de los empleados si recibió por escrito los procedimientos de su puesto; mientras el 33% indicó que no; y el 17% aseveró que no lo recuerda. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18

Información a los empleados de la distribuidora de pinturas, sobre los procedimientos principales de su puesto

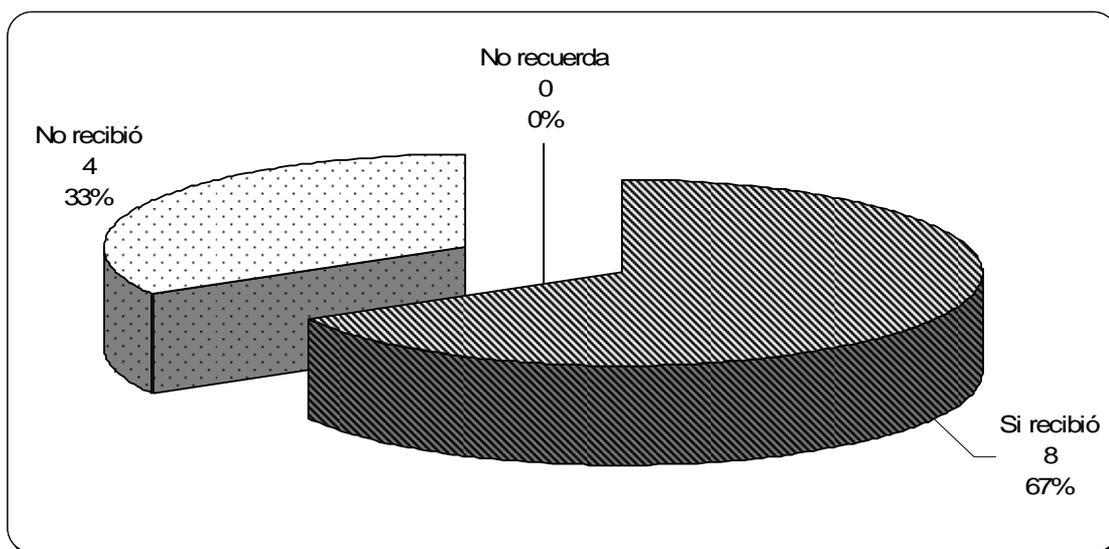


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultarle a los encuestados y entrevistados, si recibieron inducción sobre las instalaciones, puestos y personas que integran la empresa: el 67% de los empleados indicaron que sí; mientras el 33%, manifestaron que no y el 0% no lo recuerda. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Inducción a los empleados sobre las instalaciones, puestos y personas que integran la empresa distribuidora de pinturas

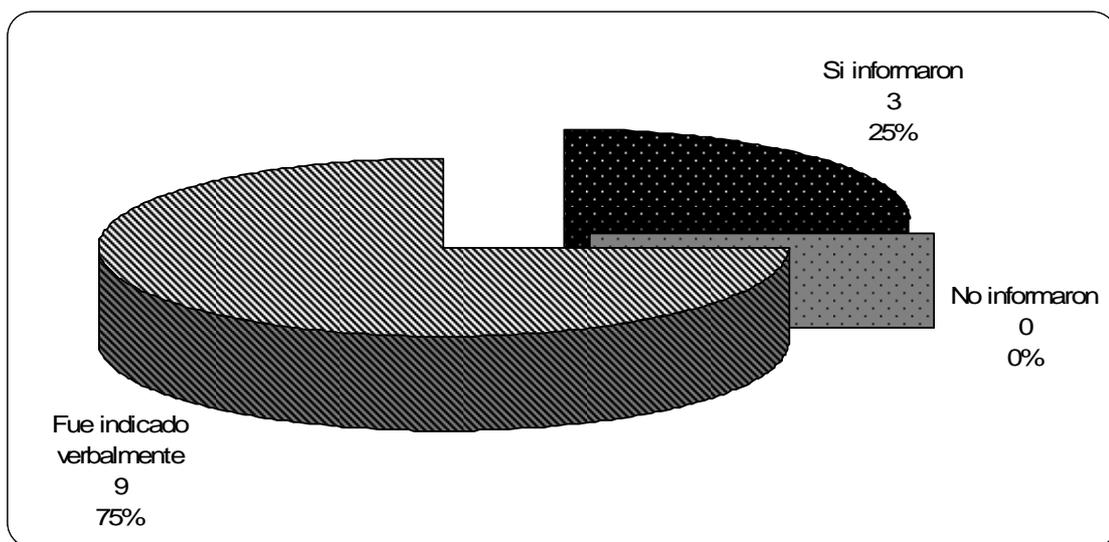


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Una de las interrogantes a los empleados fue: ¿le informaron por escrito quien es su superior inmediato?, a la que: el 25% indicó, que si le indicaron quien era su jefe; mientras el 75%, manifestaron que fue indicado verbalmente y el 0% no le informaron. (Véase la gráfica 20)

Gráfica 20

Información a los colaboradores, sobre quien es su superior inmediato, en la distribuidora de pinturas



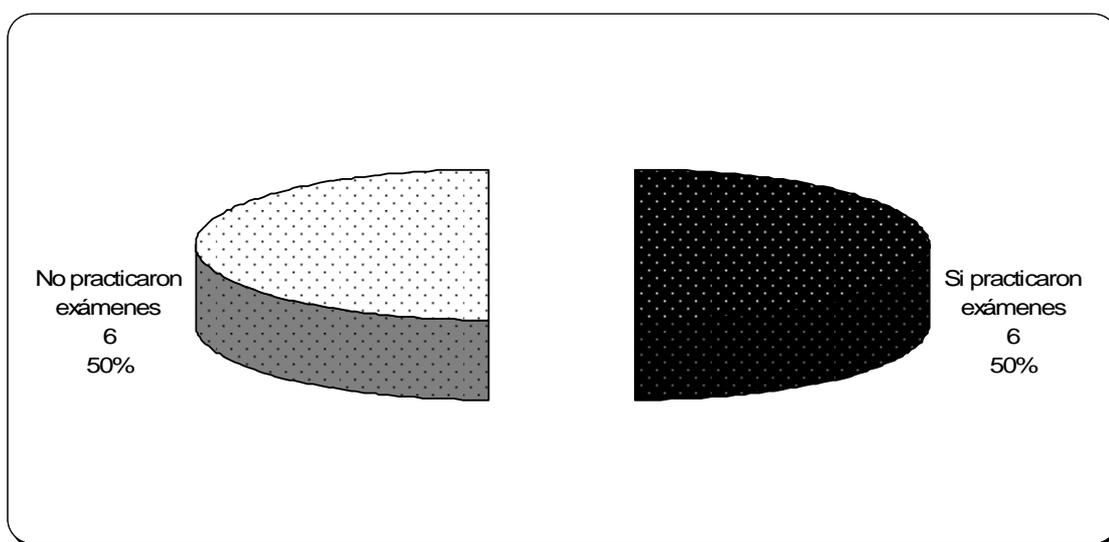
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Cuando se le consultó a los encuestados si le practicaron algunos exámenes previo a ingresar a trabajar en la empresa: el 50% de los trabajadores aseveró que si; mientras el otro 50% manifestaron que no. (Véase la gráfica 21)

Como se observa, a muchos de los empleados que laboran en la distribuidora de pinturas, no se les realizaron exámenes antes de iniciar la relación laboral con la organización, algunos de ellos comentaron que se debe a que fueron recomendados por trabajadores de la empresa.

Gráfica 21

Realización de exámenes a los empleados, previo a ingresar a trabajar en la empresa distribuidora de pinturas

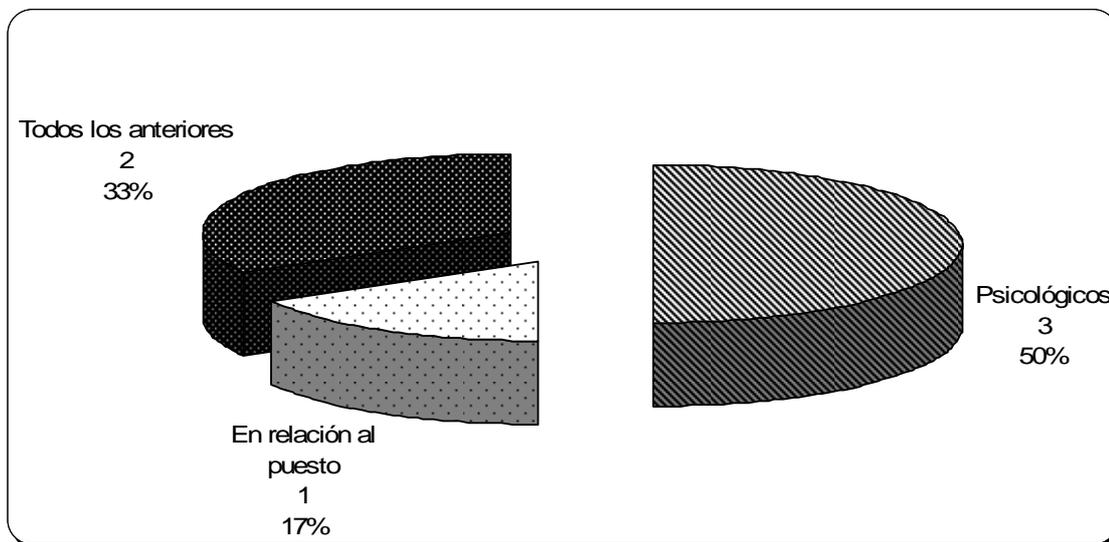


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los encuestados que respondieron sí a la pregunta anterior, que exámenes les fueron practicados. El 50% de ellos, manifestaron que fueron exámenes psicológicos; el 17% comentó que fue en relación al puesto; mientras el 33% indicaron que les hicieron pruebas psicológicas y en relación al puesto. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Clase de exámenes que se practican en la empresa distribuidora de pinturas

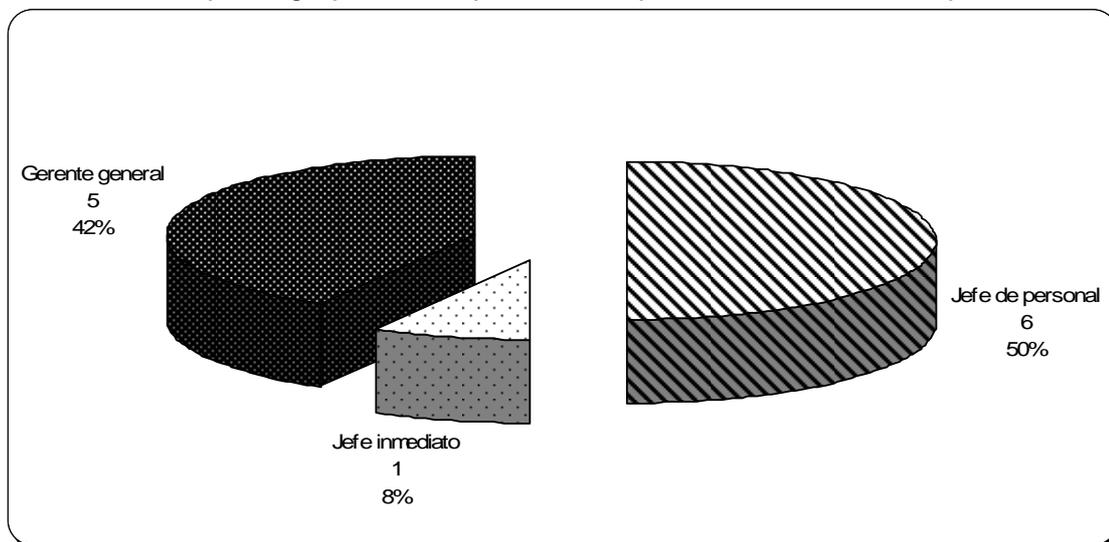


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue, que persona lo eligió para trabajar en la empresa, y el: 50% de los empleados indicaron, que fue el jefe de personal; mientras el 8% aseveró que su jefe inmediato, y el 42%, que el gerente general. (Véase gráfica 23)

Gráfica 23

Persona que elige para trabajar en la empresa distribuidora de pinturas

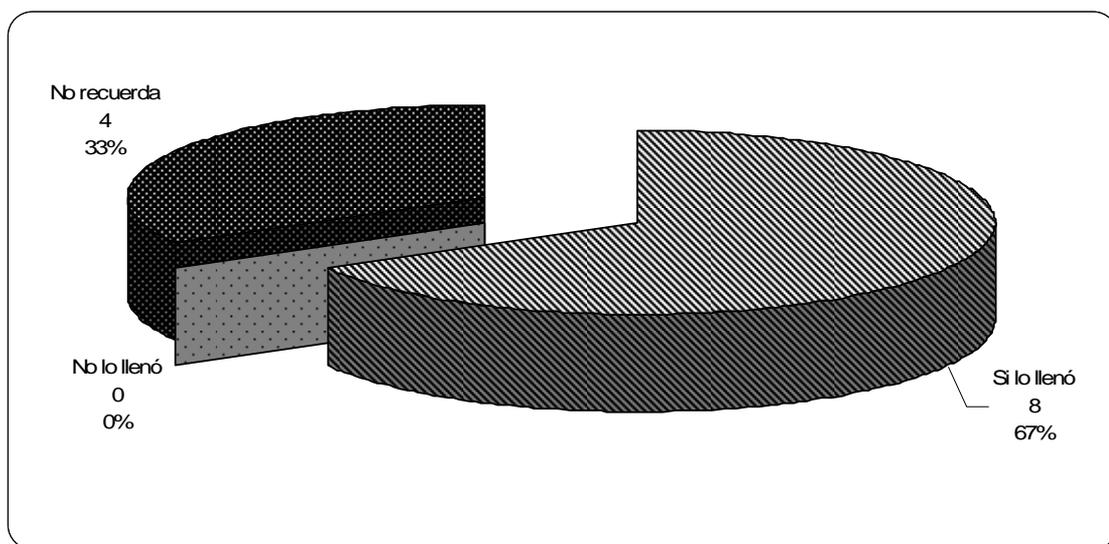


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados de las encuestas que respondieron los empleados de la distribuidora de pinturas, indicaron que el 67% de los colaboradores cuando entraron a trabajar llenaron el formulario de solicitud de empleo; mientras el 33%, no lo recuerda y el 0% no lo llenó. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Formulario de solicitud de empleo, cuando entran a trabajar, en la distribuidora de pinturas



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los empleados se les consultó: ¿el programa de computación que más utiliza en su puesto es?, indicaron: el 25% de los empleados, utiliza excel mientras; el 33%, manifestó utilizar word y excel; el 9%, aseveró utilizar word, excel y outlook; el 33% dijo, acrobat reader, word, excel, power point, y outlook. (Véase cuadro 13)

Por lo anterior se puede establecer que la empresa cuenta con diversos programas de computación, que facilitan la ejecución de las tareas administrativas y operativas (preparación de colores).

Cuadro 13

Programas de computación que más se utilizan en la empresa

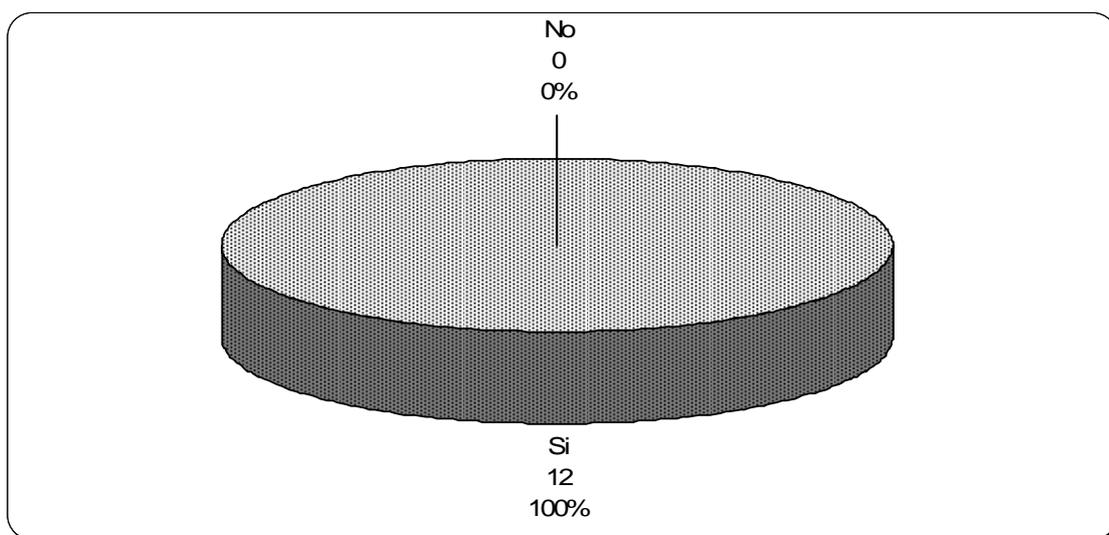
Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Acrobat reader	0	0%
Word	0	0%
Excel	3	25%
Power Point	0	0%
Outlook	0	0%
Word y excel	4	33%
Word, excel y outlook	1	9%
Todos los anteriores	4	33%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los empleados se les consultó, si recibieron orientación cuando empezaron a laborar en la empresa: el 100% indicó que sí recibieron orientación. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25

Orientación inicial cuando se empieza a laborar en la empresa

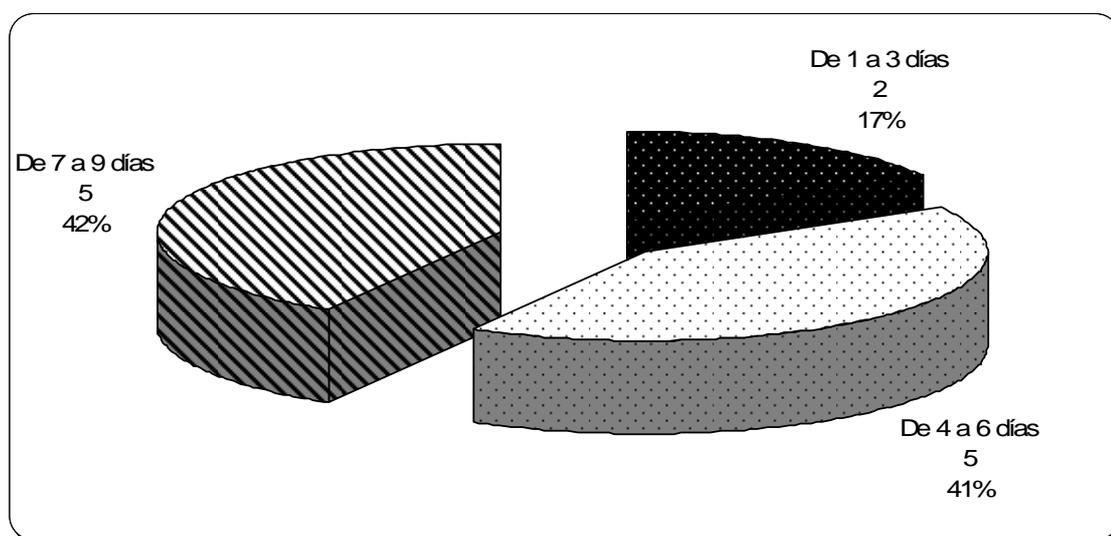


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los trabajadores cuanto tiempo duró la inducción, indicando: el 16%, de 1 a 3 días; mientras el 42%, manifestó de 4 a 6 días; y el 42%, 7 a 9 días. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26

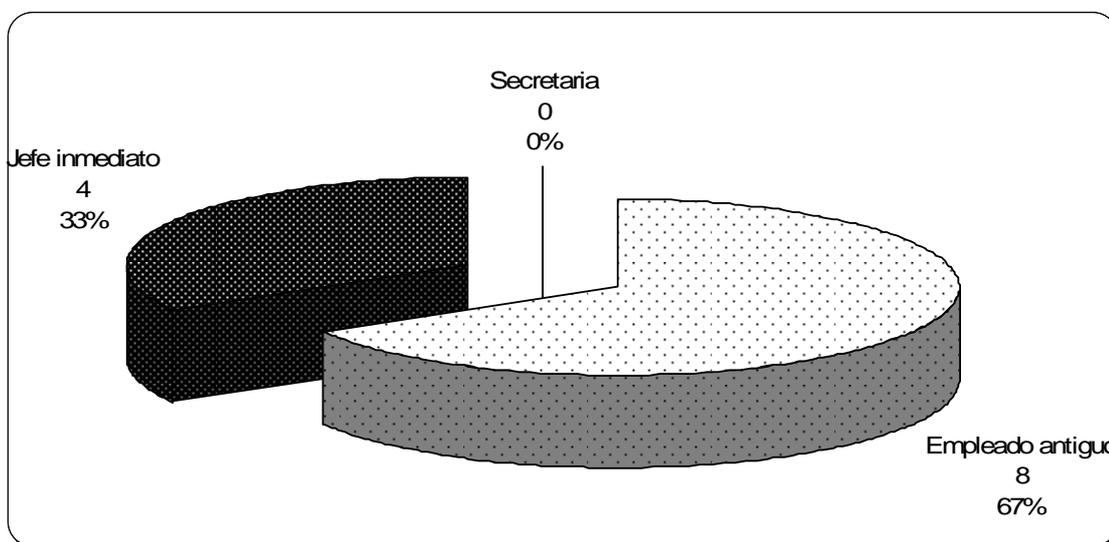
Tiempo de inducción en la distribuidora de pinturas



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados de la encuesta, en cuanto a quién realizó la inducción en la empresa, determinan que: el 67% de los colaboradores, recibieron inducción de un empleado antiguo; mientras el 33%, de su jefe inmediato. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27  
Personas que realizan la inducción en la empresa



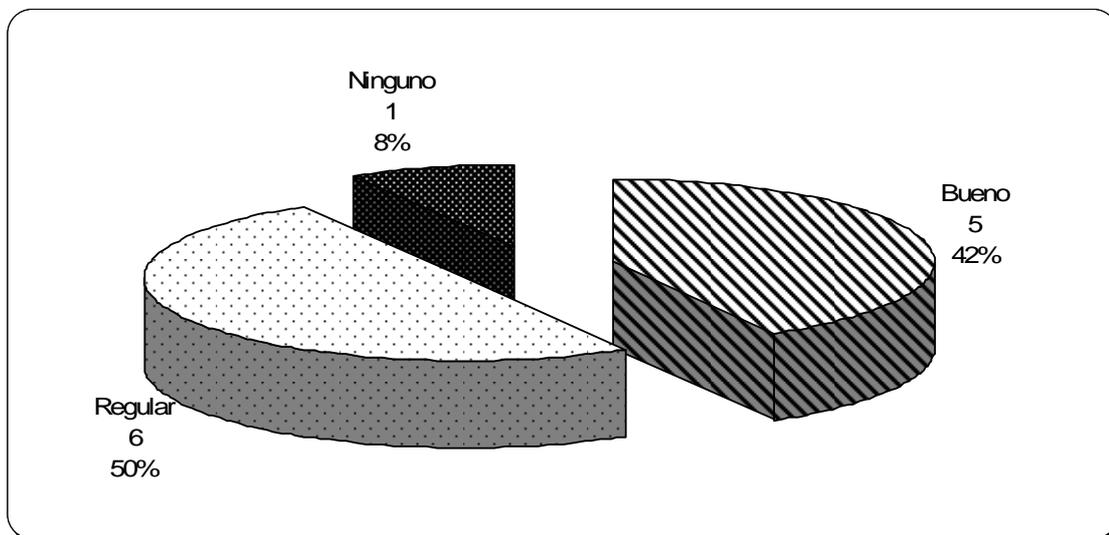
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultarle a los encuestados sobre: su conocimiento al momento de empezar a trabajar en el puesto, indicaron: el 42% de bueno; el 50% de regular; y el 8% de ninguno. (Véase gráfica 28)

Según información recopilada, la inducción de los empleados consiste en enviarlos una semana a un centro de pinturas para que aprendan sobre: diversas líneas de producto, sistema de facturación y preparación de colores, por lo que consideran que el conocimiento que poseen cuando inician labores es regular.

Gráfica 28

Conocimiento de los empleados al momento de empezar a trabajar en el puesto

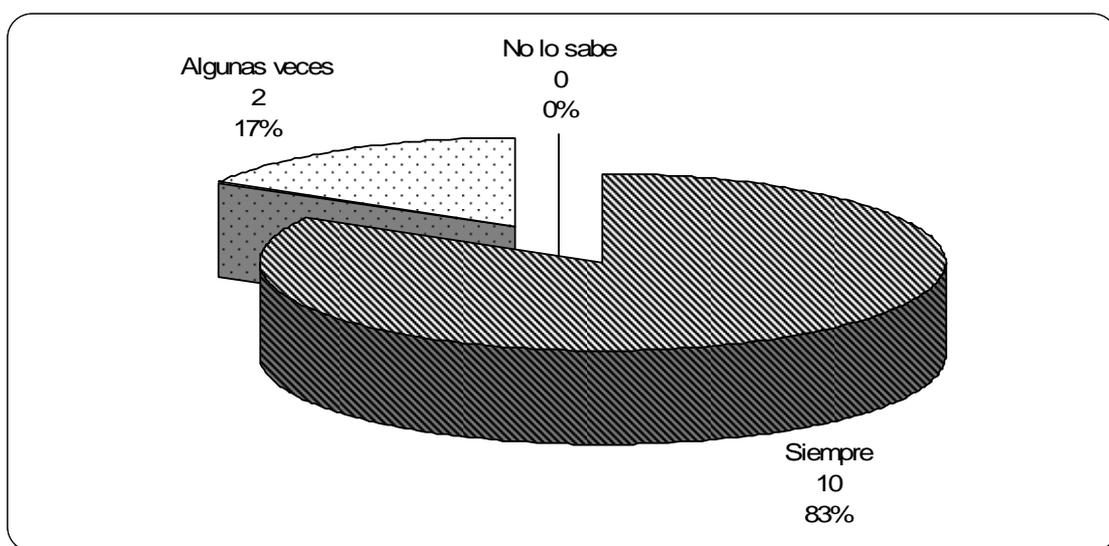


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los encuestados también se les consultó, sobre si: ¿considera que cumple con las expectativas que los clientes esperan de usted?, expresando: el 83%, que siempre cumple con las expectativas de sus clientes; mientras el 17%, dijo algunas veces y el 0% no lo sabe. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29

Frecuencia con la que los empleados, según su criterio, cumplen con las expectativas que los clientes esperan



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue, ¿según su conocimiento, cuál es la característica que diferencia a la empresa de la competencia?, de la que: el 59% de los encuestados, expresaron que, es la calidad del producto; mientras el 8%, dijo que por el precio del producto; el 25% indicaron que: la calidad y el precio del producto, así como el servicio que presta la distribuidora de pinturas, es la diferencia de la competencia; y el 8% no contestó la pregunta. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Característica, según criterio de los empleados, que diferencia a la empresa de la competencia

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
La calidad del producto	7	59%
El precio del producto	1	8%
El servicio que presta	0	0%
Todas las anteriores	3	25%
No contestaron	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los encuestados se les consultó sobre, ¿cómo describen su ritmo de trabajo?, indicando: el 75%, que su ritmo de trabajo son períodos intensos y regulares; mientras el 25%, dijo que siempre hay pendientes, períodos intensos y regulares, continuo, ó espera a que otros terminen para continuar. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

Descripción del ritmo de trabajo en la distribuidora de pinturas

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre hay pendientes	0	0%
Períodos intensos y regulares	9	75%
Continuo (siempre igual)	0	0%
Espera a que otros terminen para continuar	0	0%
Todas las anteriores	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

## 2.4.2 Administración y desarrollo del recurso humano en la empresa

Es importante conocer si el personal de servicio ha recibido la capacitación adecuada y si se siente motivado en su puesto de trabajo, ya que estos factores influyen en la calidad del servicio que brinden a los consumidores.

A continuación se presentan gráficas y cuadros con su respectivo análisis sobre la forma de motivar que tiene la empresa así como la capacitación que reciben los empleados y si se practica el trabajo en equipo dentro de la misma.

### 2.4.2.1 Motivación en la distribuidora de pinturas

Los resultados a la interrogante, ¿los incentivos de la empresa para los empleados son?; indicaron: el 8%, expresó que los incentivos son bonos en efectivo; mientras el 25%, dijo son premios; el 17%, manifestó que los incentivos son aumento salarial; otro 17%, aseguró que no reciben ningún incentivo; el 17% de los encuestados, dijeron que reciben incentivos como: bonos en efectivo, premios, ascensos y aumento salarial. El 8% indicó que los incentivos son aumento salarial y premios; y otro 8%, manifestó que son bonos en efectivo y ascensos. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16

Incentivos de la empresa para los empleados

Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Bonos en efectivo	1	8%
Premios	3	25%
Ascensos	0	0%
Aumento salarial	2	17%
Todos los anteriores	2	17%
Ninguno	2	17%
Aumento salarial y premios	1	8%
Bonos en efectivo y ascensos	1	8%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los encuestados también se les consultó, qué los tiene motivados para seguir trabajando en la empresa, el: 42% aseveró que les gusta su trabajo; mientras el 16% indicó que los motiva su trabajo y las necesidades económicas; y el 42% manifestó que: la calidad humana, el gusto por su trabajo y las necesidades económicas, los motiva a seguir laborando en la distribuidora de pinturas. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Factores que motivan a los empleados para seguir trabajando en la empresa

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
La calidad humana	0	0%
Le gusta su trabajo	5	42%
Necesidades económicas	0	0%
Le gusta su trabajo y necesidades económicas	2	16%
Todas las anteriores	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

La opinión de los colaboradores acerca de, que es lo que más les desmotiva de trabajar en la empresa y en su puesto de trabajo ahora, refleja que: el 16%, están desmotivados por las instalaciones inadecuadas; mientras el 42%, expresaron que no se trabaja en equipo; otro 42%, manifestaron que les desmotiva: la mala comunicación, falta de equipo y materiales y no se trabaja en equipo. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Factores que desmotivan a los empleados de trabajar en la empresa y en su puesto de trabajo, ahora

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Mala comunicación	0	0%
Instalaciones inadecuadas	2	16%
Falta de equipo y materiales	0	0%
Bajo sueldo	0	0%
Falta de liderazgo	0	0%
No se trabaja en equipo	5	42%
Mala comunicación, falta de equipo y materiales, no se trabaja en equipo	5	42%
Todas las anteriores	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

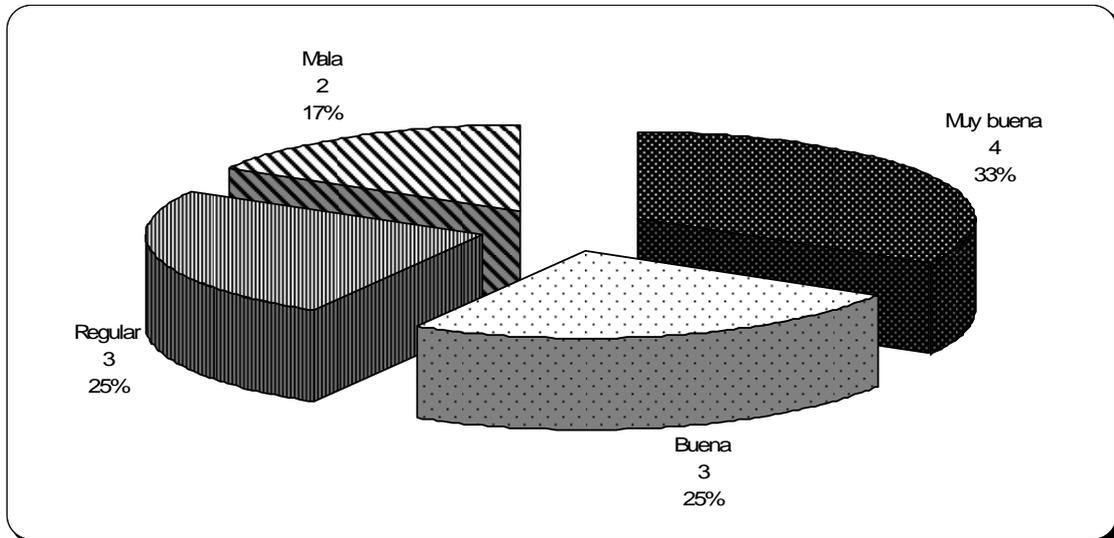
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Se consultó a los trabajadores cómo consideran la forma de motivar que tiene la empresa a sus empleados, a la que: el 33%, aseveró que es buena; el 50%, dijo es regular; y el 17% expresó que es mala. (Véase gráfica 30)

En opinión general los clientes internos, aseveran que la manera de motivar que tiene la distribuidora a sus empleados debe mejorarse.

Gráfica 30

Calificación de los empleados sobre la forma de motivar que tiene la empresa



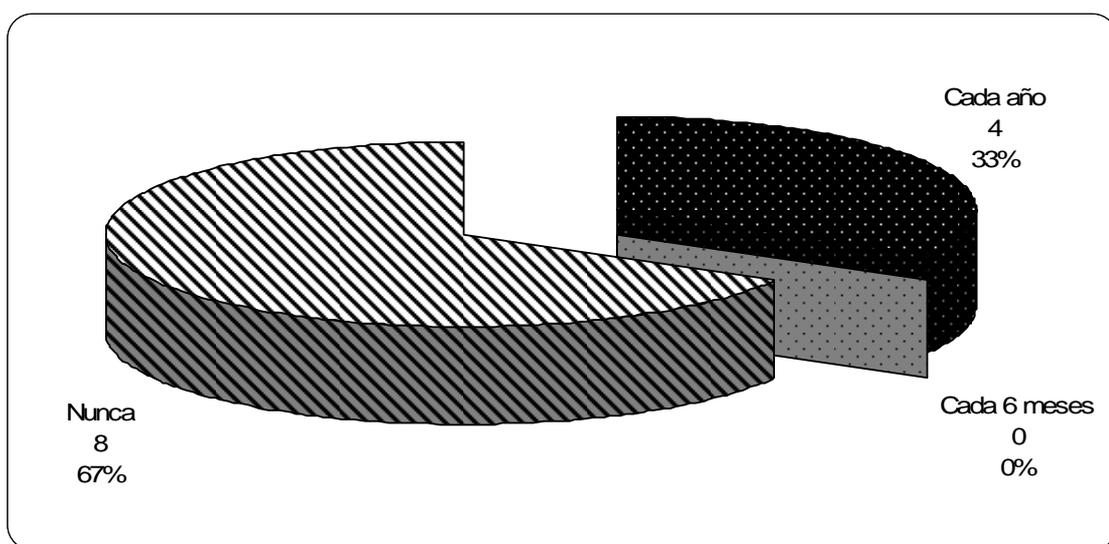
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

#### 2.4.2.2 Capacitación que se recibe en la distribuidora de pinturas

Otro aspecto a considerar fue, si los empleados han recibido entrenamiento sobre cómo tratar a los clientes, indicando: el 33%, que reciben capacitación cada año; mientras 67% manifestaron, que nunca han recibido preparación y el 0% aseveró cada 6 meses. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31

Frecuencia con la que se recibe entrenamiento sobre cómo tratar a los clientes en la empresa distribuidora de pinturas

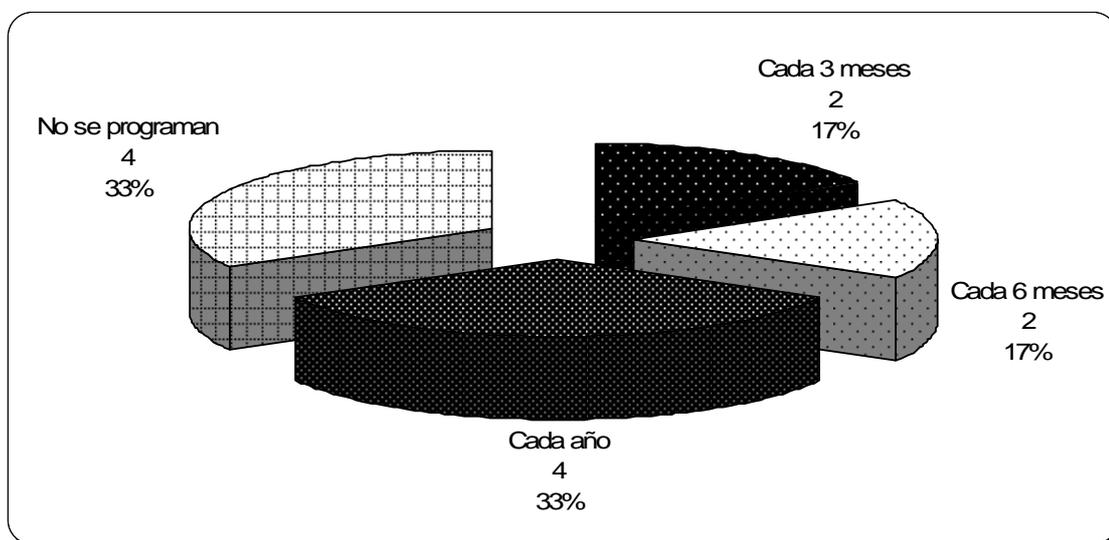


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Se le consultó a los trabajadores, cómo se programan los cursos de capacitación en la distribuidora, expresando: el 17%, que se programan cada 3 meses; mientras el 17% informa que, cada 6 meses; un 33%, indicó se programan cada año; y otro 33%, dijo que no se programan cursos de capacitación en la empresa. (Véase gráfica 32)

Gráfica 32

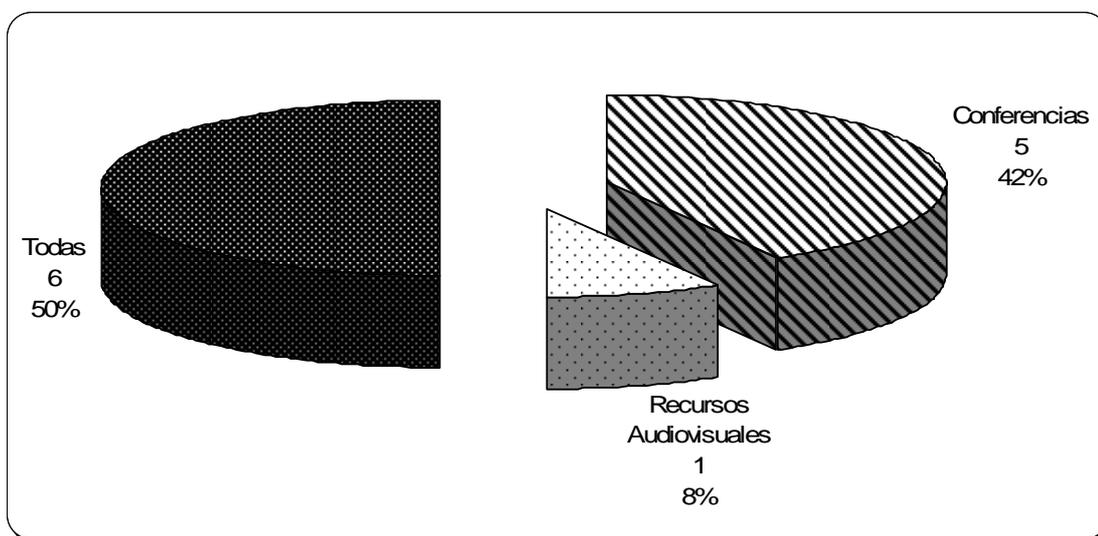
Frecuencia con la que se programan los cursos de capacitación en la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

El personal de la distribuidora de pinturas, indicó que el medio de capacitación que se utiliza en la empresa es: por conferencias, así lo expresan el 42% de los encuestados, el 8% manifestó que es por medio de recursos audiovisuales; y el 50% dijeron que se capacita al personal con recursos audiovisuales y conferencias. (Véase gráfica 33)

Gráfica 33  
Medio de capacitación que se utiliza en la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultarle a los encuestados acerca del horario de las capacitaciones en la empresa, el 50% indicaron que se realizan después de la jornada de trabajo; el 17% manifestaron que son dentro de la jornada de trabajo; y el 33% expresaron que las capacitaciones se realizan los fines de semana ó después del horario de trabajo. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19  
Horario de las capacitaciones en la empresa

Respuestas	No. Empleados	Porcentaje
Antes de la jornada de trabajo	0	0%
Después de la jornada de trabajo	6	50%
Dentro de la jornada de trabajo	2	17%
Fin de semana	0	0%
Después de la jornada de trabajo y fin de semana	4	33%
Todas las anteriores	0	0%
Total	12	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Es importante conocer que cursos de capacitación le gustaría recibir a los colaboradores, para brindar un servicio de calidad al cliente: el 8% de los encuestados comentó, que es bueno conocer los medios para solucionar problemas ó quejas; el otro 8% dijo que le gustaría sobre, conocimiento técnico de los productos; el 25%, manifestaron que le gustaría recibir capacitación sobre los medios para solucionar problemas y calidad en la atención telefónica. El 8%, considera importante el curso sobre técnicas de venta; el 34% mencionaron técnicas de ventas y conocimiento del producto; y por último el 17%, indican que es esencial recibir todos los cursos de capacitación. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20

Cursos de capacitación que le gustaría recibir a los empleados, para brindar un servicio de calidad al cliente

<b>Respuestas</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
Medio para solucionar problemas ó quejas	1	8%
Calidad en la atención telefónica	0	0%
El lenguaje de la comunicación positiva	0	0%
Conocimiento de los productos	1	8%
Medio para solucionar problemas y calidad en la atención telefónica	3	25%
Técnicas de venta	1	8%
Técnicas de venta y conocimiento de los productos	4	34%
Todas las anteriores	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

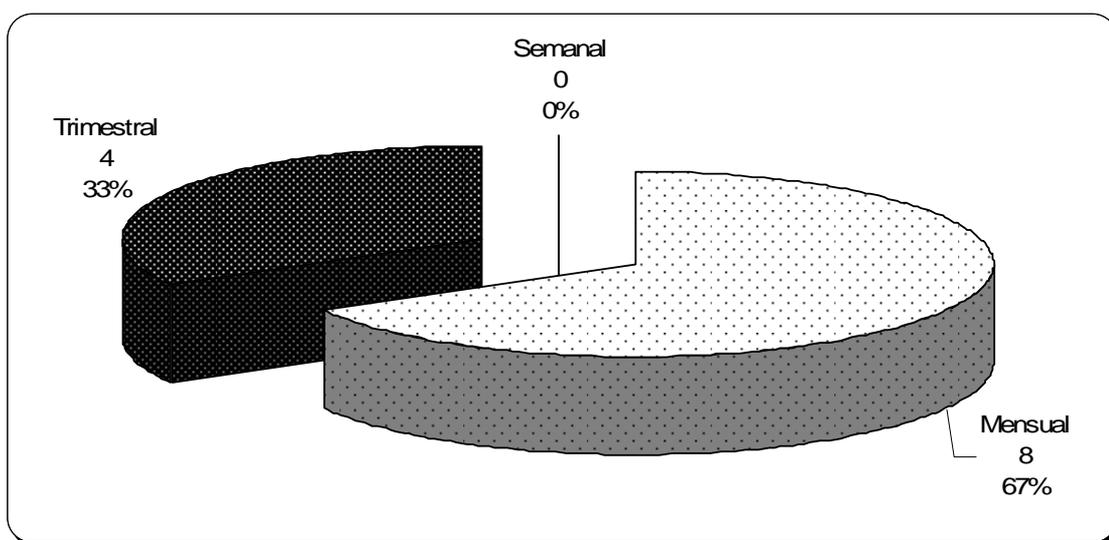
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Haciendo referencia al tiempo en que los colaboradores consideran deben realizarse los cursos de capacitación técnica, expresaron: el 67%, que deben realizarse cada mes y el 33%, indicaron que deben impartirse los cursos técnicos cada tres meses y el 0% cada semana. (Véase gráfica 34)

Se debe aprovechar la voluntad de los empleados para capacitarse.

Gráfica 34

Opinión de los empleados en cuanto al tiempo que deben realizarse los cursos de capacitación técnica



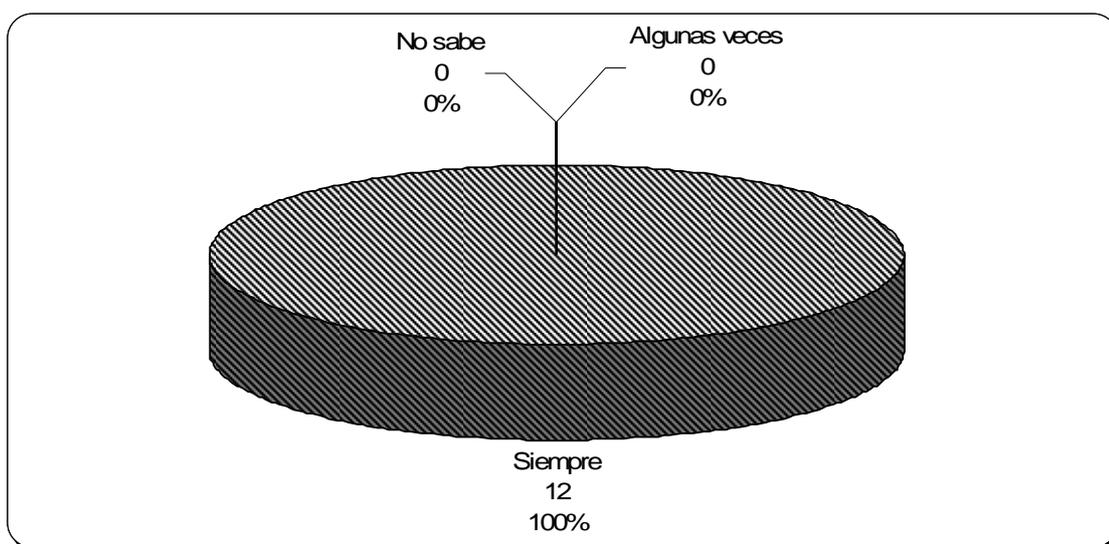
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

#### 2.4.2.3 Trabajo en equipo en la distribuidora de pinturas

Se encuestó a los colaboradores si trabajan a favor de las metas de su departamento y de la empresa, a la que: los 12 empleados, es decir el 100%, respondió que "sí" trabajan a favor de las metas de su departamento y de la empresa. (Véase gráfica 35)

Gráfica 35

Opinión de los empleados acerca de si trabajan a favor de las metas del departamento y de la empresa

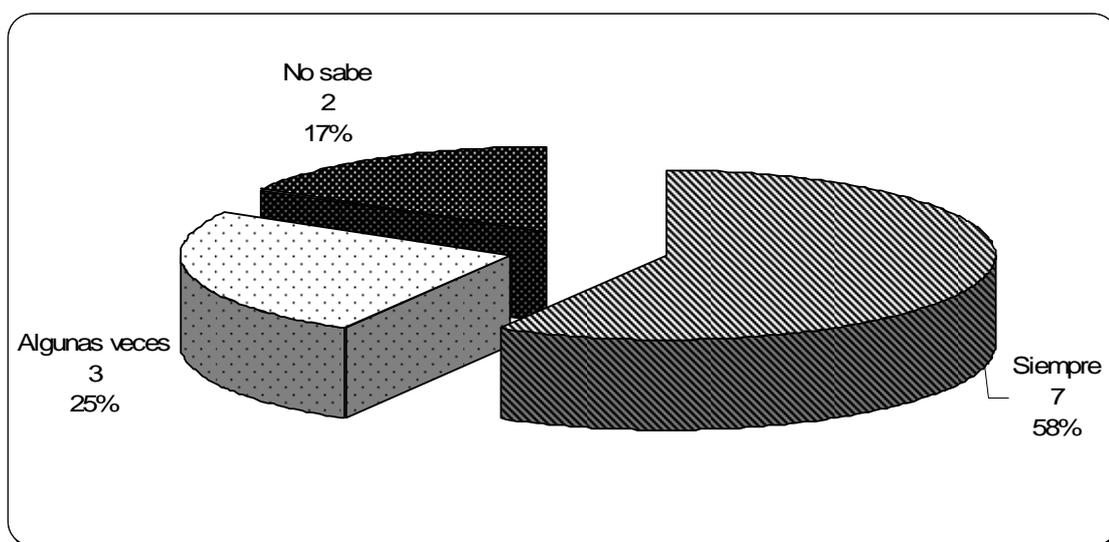


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los encuestados si contribuyen a un ambiente de trabajo informal, agradable y sin tensiones, indicando: el 58%, que siempre contribuyen a un ambiente de trabajo informal, agradable y sin tensiones; mientras el 25%, aseveró que algunas veces; y 17%, manifestó que no sabe. (Véase gráfica 36)

Gráfica 36

Percepción de los colaboradores respecto si contribuyen a un ambiente de trabajo informal, agradable y sin tensiones en la distribuidora de pinturas

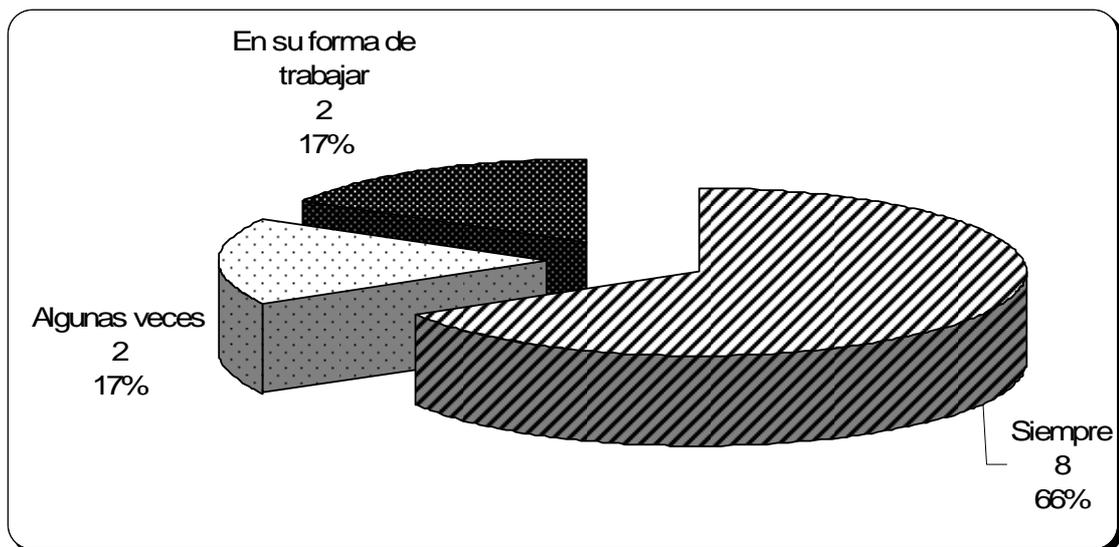


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

La opinión de los encuestados acerca de si se entusiasman con el trabajo y muestran un gran estado de ánimo fue: el 66%, dijeron que siempre se entusiasman con el trabajo y muestran gran estado de ánimo; mientras el 17%, comentó que algunas veces; y otro 17%, manifestó que es su forma de trabajar. (Véase gráfica 37)

Gráfica 37

Opinión de los trabajadores referente si se entusiasman con el trabajo y muestran un gran estado de ánimo en la empresa

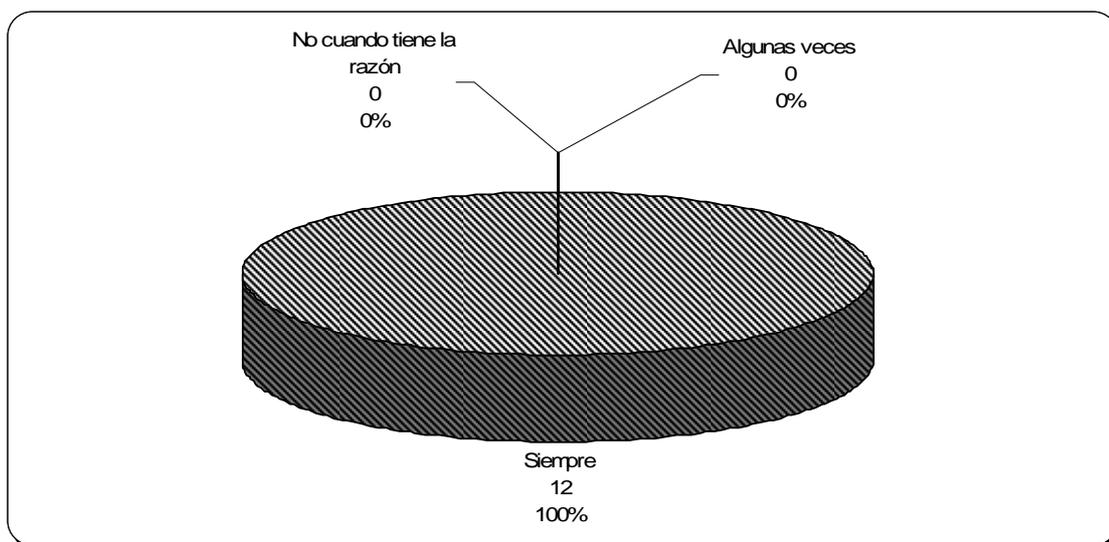


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultar a los colaboradores si cooperan en lugar de competir, se determinó que: 12 empleados es decir el 100% respondieron, que siempre cooperan en lugar de competir. (Véase gráfica 38)

Gráfica 38

Percepción de los empleados en cuanto si cooperan en lugar de competir en la distribuidora de pinturas

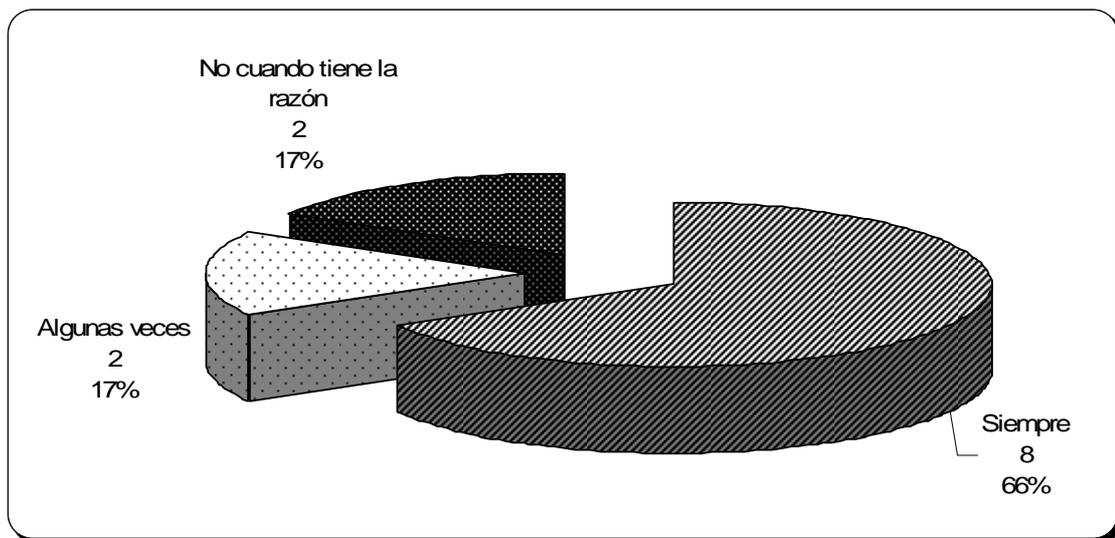


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la pregunta: ¿acepta fácilmente la retroalimentación sobre su desempeño?, indicó: el 66%, expresaron que siempre aceptan la retroalimentación sobre su desempeño; mientras el 17%, señalaron que algunas veces; y el 17%, manifestaron que no cuando tienen la razón. (Véase gráfica 39)

Gráfica 39

Opinión de los empleados acerca de aceptar fácilmente la retroalimentación sobre su desempeño, en la empresa

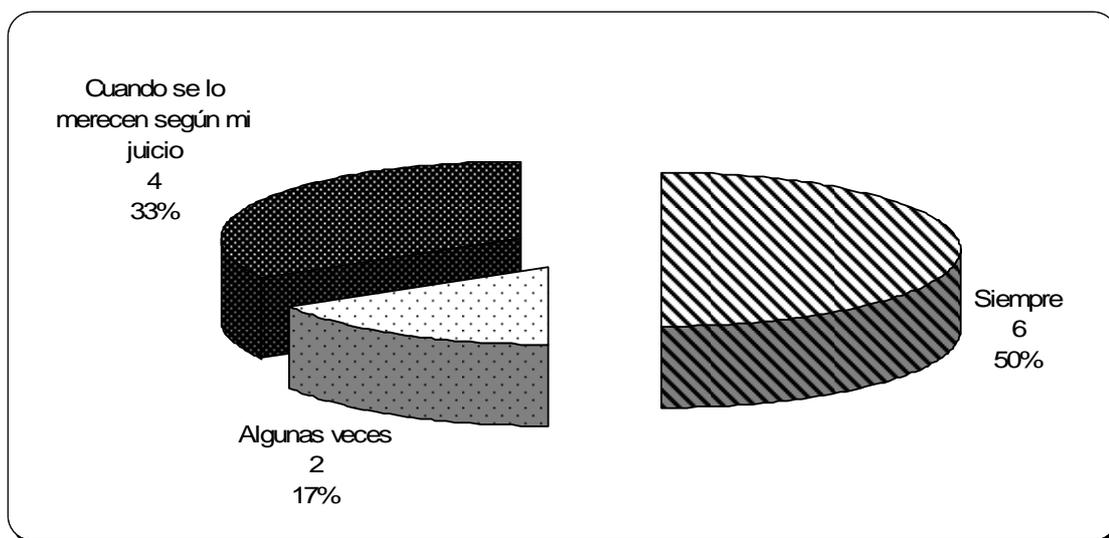


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Por último, se le consultó a los encuestados si muestran interés en las realizaciones de sus compañeros de trabajo, a la que: el 50%, aseveró que siempre muestra interés en las realizaciones de sus compañeros de trabajo; mientras el 17%, expresó que algunas veces; y el 33%, dijo que cuando se lo merecen según su juicio. (Véase gráfica 40)

Gráfica 40

Percepción de los colaboradores en cuanto si muestran interés en las realizaciones de sus compañeros de trabajo, en la distribuidora de pinturas



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

## 2.5 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis externo de la distribuidora se utilizó una muestra de 30 clientes, identificados como: distribuidores, contratistas y constructoras. A quienes se les hicieron encuestas vía telefónica y personales.

### 2.5.1 Proveedores de la distribuidora de pinturas

La comercializadora objeto de este estudio, es una empresa que se dedica a la elaboración y distribución de pinturas, tiene dos plantas de producción ubicadas en: San Pedro Sula, Honduras y Costa Rica las cuales abastecen a toda la región centroamericana.

La casa matriz esta en Costa Rica, controla todos los movimientos, contrataciones, y despidos de personas; así como a los proveedores locales, quienes suministran envases de cuarto de galón y galón en lata, cubetas de plástico y accesorios de pintura, entre otros.

### **2.5.2 Intermediarios de la empresa**

Las pinturas se venden a través de una red de distribuidores, ubicados en la capital y los departamentos, a los cuales se les apoya, pintando fachadas y lanzamiento de promociones. También, se vende el producto, por medio de contratistas y constructoras.

Para evaluar la calidad del servicio que se le brinda al cliente externo, se realizó una encuesta a treinta (30) clientes, identificados como: distribuidores, contratistas y constructores.

#### **2.5.2.1 Datos generales del cliente externo de la distribuidora de pinturas**

A continuación se presenta una panorámica de las características principales del cliente externo, de la empresa. (Véase cuadro 21)

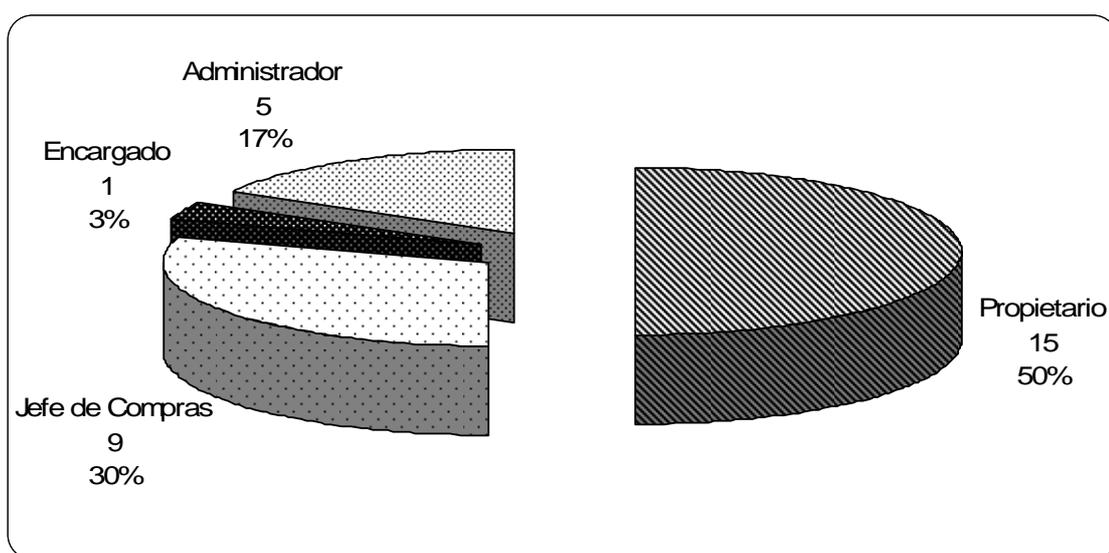
**Cuadro 21**  
**Perfil del cliente externo encuestado**  
**Empresa distribuidora de pinturas**

Edad promedio	Más de 30 años
Puesto que desempeña	Propietario, Jefe de compras
Tiempo promedio de ser cliente de la empresa	De 5 a 10 años
Hábitos de compra	Mensual
Deseo ó necesidad	Compra de pintura
Líneas de producto que utiliza	Automotriz y arquitectónico
Uso del producto	Comercial

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Se buscó determinar el puesto que desempeña el encuestado externo, respondiendo el 50%, ser los propietarios; el 30% indicaron ser jefes de compras, el 17%, manifestaron ser administrador del negocio; y el 3%, encargado del negocio. (Véase gráfica 41)

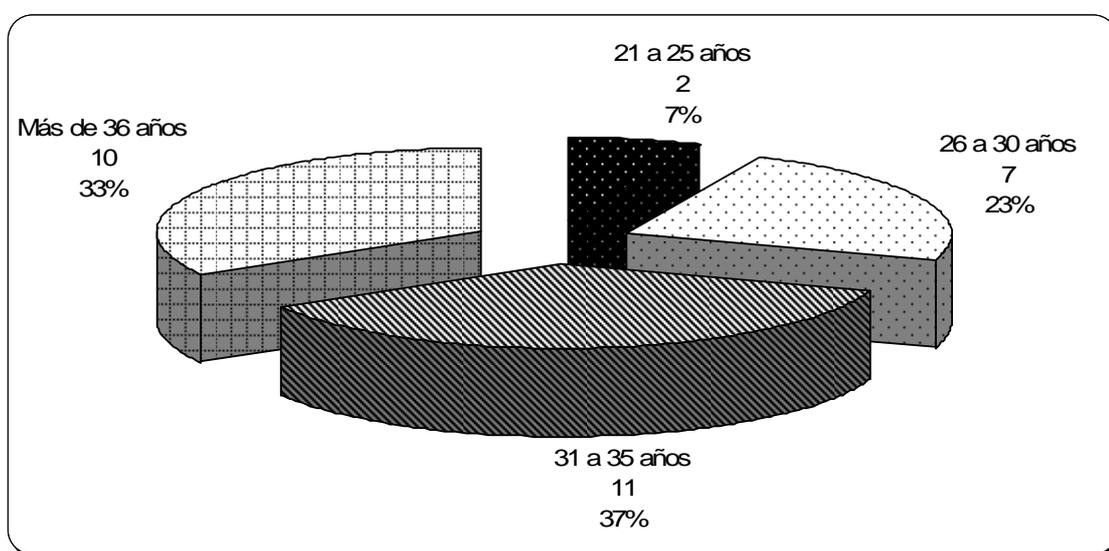
**Gráfica 41**  
**Puesto que desempeñan los clientes externos**



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los clientes externos el rango en que se encuentra su edad, a la que: el 7%, tienen entre 21 a 25 años; el 23%, se encuentran entre 26 y 30 años; el 37%, oscilan entre 31 a 35 años, y el 33%, poseen más de 36 años. (Véase gráfica 42)

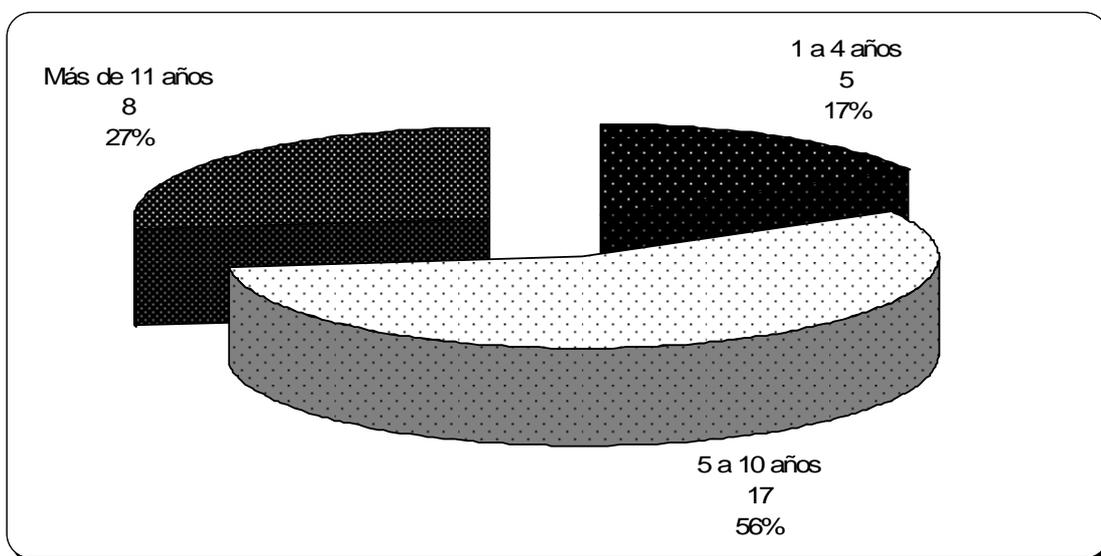
Gráfica 42  
Edad de los clientes externos de la distribuidora



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

El tiempo de ser clientes de la distribuidora también fue tomado en cuenta para medir el grado de significación de los comentarios expresados por ellos, lo cual determinó que: el 17%, tienen entre 1 y 4 años; el 57%, indicaron poseer de 5 a 10 años; y el 26%, dijeron tener más de 11 años de ser clientes de la empresa. (Véase gráfica 43)

Gráfica 43  
Tiempo de ser clientes de la empresa



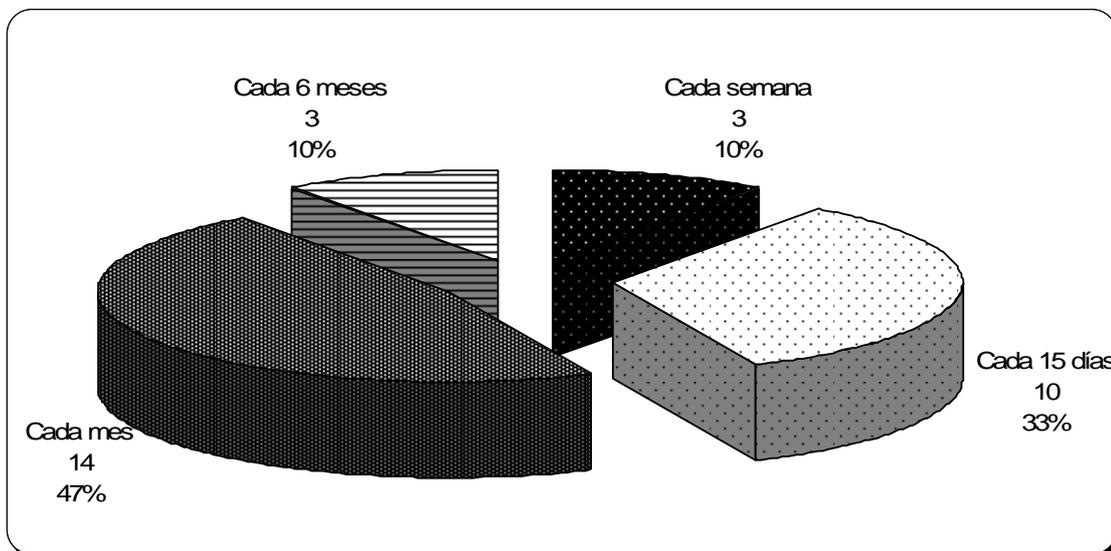
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

En la investigación se hizo importante consultar a los consumidores con qué frecuencia realizan sus compras, expresando: el 10% cada semana; el 33% cada 15 días; el 47% cada mes y el 10% cada 6 meses. (Véase gráfica 44)

Según los datos obtenidos los clientes en su mayoría prefieren realizar los pedidos cada mes.

Gráfica 44

Frecuencia con que hacen sus compras los clientes externos en la distribuidora



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Las líneas de producto que utilizan los clientes encuestados son: el 30%, señaló la línea automotriz; el 7%, indicó emplear la doméstica; el 33%, usa la arquitectónica; el 3%, utiliza especialidades; otro 7%, manifestó aplicar las líneas: arquitectónica y especialidades; el 13%, emplea la automotriz y arquitectónica y por último un 7% de los encuestados expresaron utilizar las líneas automotriz y doméstica. (Véase cuadro 22)

La información anterior da a conocer que las líneas de pintura más utilizadas por los consumidores son: la línea arquitectónica y automotriz.

Cuadro 22

Líneas de producto que utilizan los clientes externos, de la empresa

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Automotriz	9	30%
Doméstico	2	7%
Arquitectónico	10	33%
Especialidades	1	3%
Arquitectónico y especialidades	2	7%
Automotriz y arquitectónico	4	13%
Automotriz y doméstico	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue: determinar el uso del producto, a la que: el 7%, indicó es para uso industrial; 83%, dijo es para uso comercial, el 3%, señaló para uso particular; y el 7%, manifestó que la aprovecha para el comercio e industria. (Véase cuadro 23)

Los clientes en su mayoría prefieren utilizar las líneas de pintura para uso comercial.

Cuadro 23

Uso que le dan los clientes externos al producto

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Industrial	2	7
Comercial	25	83
Particular	1	3
Industrial y comercial	2	7
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

## **2.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA**

Como se menciona al principio del capítulo, para establecer los clientes externos a encuestar se acordó con la gerencia de la empresa distribuidora de pinturas, extraer de los reportes de ventas a los consumidores que han manejado un volumen de compras significativo durante los años 2,005 y parte del 2,006; dando como resultado 30 clientes. Estos consumidores representan el 80% de ingresos para la empresa.

Para recolectar la información necesaria y realizar el análisis de la situación actual del servicio al cliente externo, se utilizó la técnica de encuestas, efectuando una llamada telefónica a los clientes departamentales y se visitó a los consumidores de la capital.

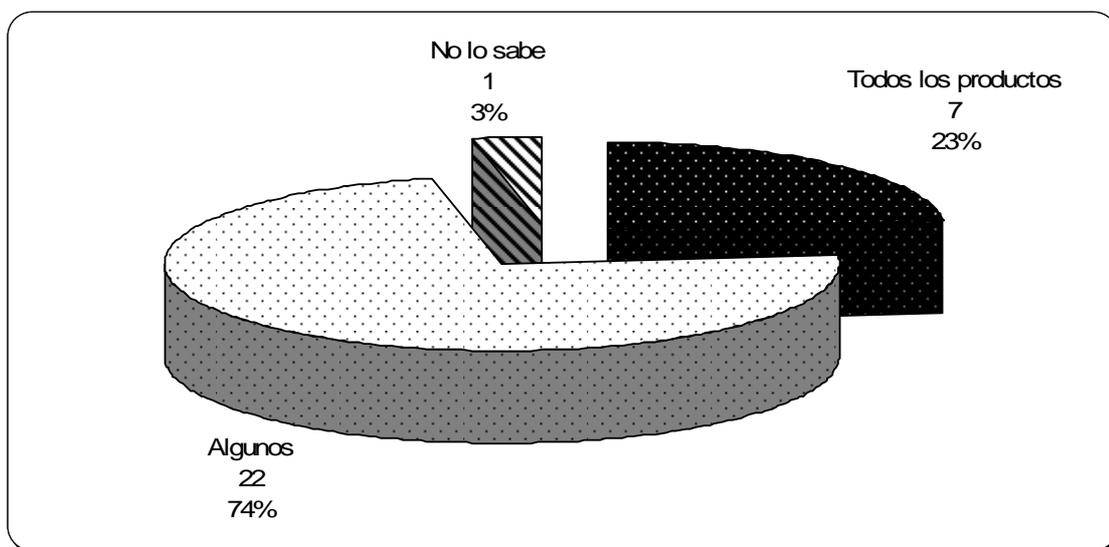
### **2.6.1 Características del cliente externo de la distribuidora de pinturas**

La opinión que dieron los clientes encuestados a la interrogante: ¿considera usted que el personal de la empresa tiene el conocimiento suficiente sobre los productos?, fue: el 23%, manifestaron en todos los productos; el 74%, indicaron en algunos productos; y un consumidor o sea el 3% aseveró que no lo sabe. (Véase gráfica 45)

Los consumidores opinan que el personal de la empresa, posee suficiente conocimiento técnico en algunos productos.

Gráfica 45

Calificación de los clientes externos referente al conocimiento que el personal de la empresa posee sobre los productos



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los clientes externos de la distribuidora, se les consultó sobre qué elemento determina su elección de compra?, a la que: el 37% de ellos, manifestó el producto; el 10%, el servicio; el 17%, el precio; el 3%, la rapidez de entrega; el 3%, señaló producto y precio; mientras el 20%, el producto y el servicio; y otro 10% dijo el producto, el servicio, el precio y la rapidez de entrega. (Véase cuadro 24)

Para los clientes el elemento que determina su elección de compra es el producto y el servicio, por lo que ambos deben ser de calidad.

Cuadro 24

Elemento que determina la elección de compra del cliente externo

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
El producto	11	37%
El servicio	3	10%
El Precio	5	17%
Rapidez de entrega	1	3%
Producto y precio	1	3%
Producto y servicio	6	20%
Todas las anteriores	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Por la opinión que dan los consumidores acerca de si es fácil ubicar el centro de pinturas que visita, se determinó: el 23%, indicó si es fácil ubicarlo; mientras el 77% de los encuestados, aseveró no visitar los centros de pintura. (Véase cuadro 25)

Cuadro 25

Percepción del cliente externo sobre la ubicación de los centros de pinturas

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Si es fácil ubicarlo	7	23%
No es fácil ubicarlo	0	0%
Difícil por lo distante	0	0%
Difícil por el parqueo	0	0%
No visita las tiendas	23	77%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los clientes externos, se les consultó: ¿cuáles son las deficiencias en el servicio que observa de la empresa?, a la que: el 13%, manifestaron demora en el despacho; el 10%, indicaron dificultad en la comunicación con los empleados; mientras el 43%, expresaron no se le proporciona el producto requerido. El 7%, dijeron dificultad en la comunicación y los empleados tardan mucho en atenderle; el 10%, comentaron dificultad en la comunicación y no se le proporciona el producto requerido; el 3%, expresó que las visitas del vendedor no son tan periódicas; asimismo, el 7% de los encuestados, indicó no hay deficiencias en el servicio; y por último otro 7%, comentaron todas las anteriores. (Véase cuadro 26)

Los porcentajes muestran hacia donde se inclinan los clientes al indicar deficiencias en el servicio, siendo estas: no se le proporciona el producto requerido y dificultad en la comunicación con los empleados.

Cuadro 26

Deficiencias en el servicio, que observa de la empresa el cliente externo

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Demora en el despacho	4	13%
Dificultad en la comunicación con los empleados	3	10%
No se le proporciona el producto requerido	13	43%
Los empleados tardan mucho en atenderle	0	0%
Dificultad en la comunicación y los empleados tardan mucho en atenderle	2	7%
Dificultad en la comunicación, no se le proporciona el producto requerido	3	10%
Las visitas del vendedor no son tan periódicas	1	3%
No hay deficiencias	2	7%
Todas las anteriores	2	7%
Todas	30	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Una de las interrogantes fue que, elementos debe incluir el servicio al cliente en la distribuidora de pinturas, de la que: el 3%, aseveró honestidad; 7%, manifestó rapidez; el 34% expresó, interés por los clientes; el 3% dijo, honestidad y confiabilidad; otro 3% indicó, honestidad e interés por los clientes y el 50% de los encuestados, argumentó todos los elementos anteriores. (Véase cuadro 27)

Cuadro 27

Elementos que debe incluir el servicio al cliente externo en la empresa

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Honestidad	1	3%
Rapidez	2	7%
Confiabilidad	0	0%
Interés por los clientes	10	34%
Honestidad y confiabilidad	1	3%
Honestidad e interés por los clientes	1	3%
Todos los anteriores	15	50%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante: ¿según su criterio, cuál es el factor que diferencia a la empresa de la competencia?, señaló: el 7%, aseveró la diversidad de productos; mientras el 84%, indicó la calidad del producto; el 3%, dijo la calidad del servicio; también un 3% expresó, la calidad y diversidad de productos y por último otro 3% manifestó, la calidad del producto y la calidad del servicio. (Véase cuadro 28)

El factor que diferencia la empresa de la competencia, según criterio de los clientes es la calidad del producto.

**Cuadro 28**  
Factor que diferencia la empresa de la competencia, según criterio del cliente externo

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Diversidad de productos	2	7%
Calidad del producto	25	84%
Factor económico	0	0%
Calidad del servicio	1	3%
Instalaciones	0	0%
Ubicación	0	0%
Calidad y diversidad de productos	1	3%
Calidad del producto y calidad en el servicio	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

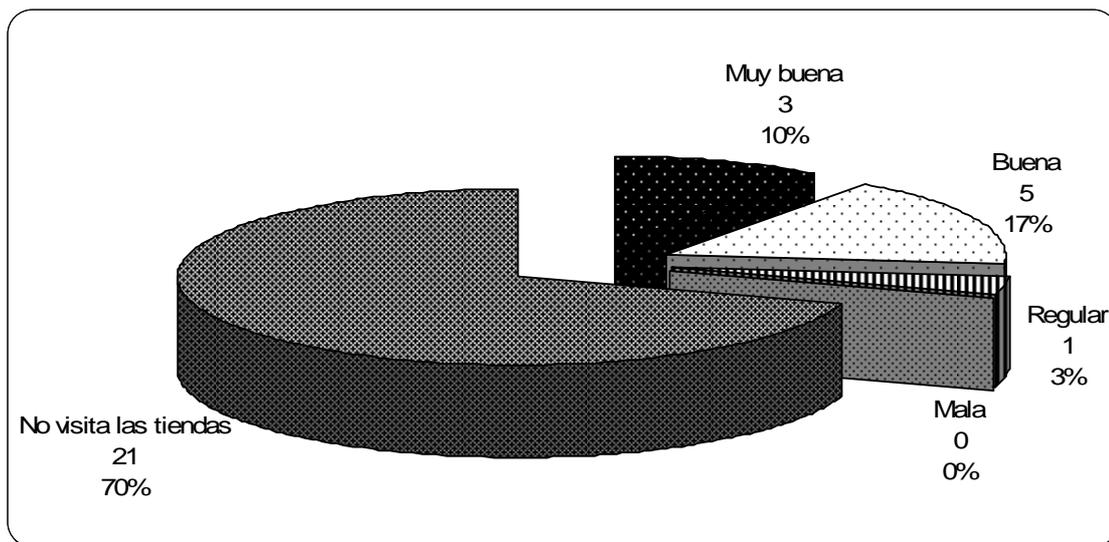
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Al consultarle a los compradores: ¿cómo califica la apariencia física de las instalaciones en los centros de pintura?, indicaron: el 10%, muy buena; el 17% buena; el 3%, expresó regular; y el 70%, aseveró no visitar las tiendas. (Véase gráfica 46)

Algunos clientes expresaron no visitar las tiendas, prefieren esperar la visita de su vendedor, sin embargo quienes sí las visitan calificaron como buena la apariencia física de las instalaciones en los centros de pintura.

Gráfica 46

Calificación sobre la apariencia física de las instalaciones en los centros de pinturas



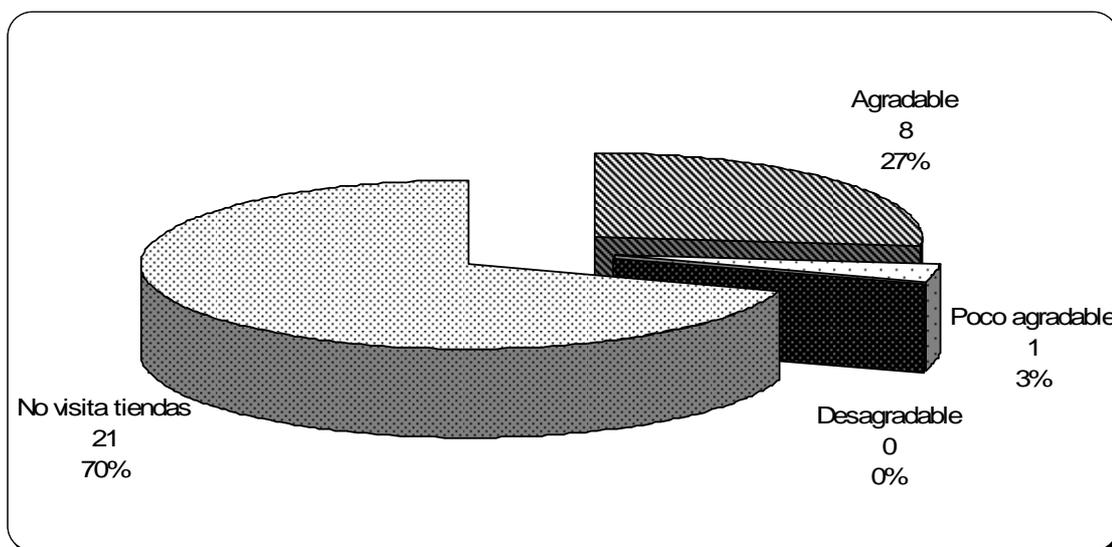
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se le consultó a los consumidores: ¿cómo consideran el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?, a la que: el 27%, dijo agradable; el 3%, comentó poco agradable; y el 70%, no visita las tiendas. (Véase gráfica 47)

El cliente que visita las tiendas, se muestra satisfecho con el ambiente que se vive en las instalaciones de la misma.

Gráfica 47

Percepción de cliente externo referente al ambiente dentro de las instalaciones de la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

### 2.6.2 Análisis del actual sistema de servicio al cliente externo de la empresa

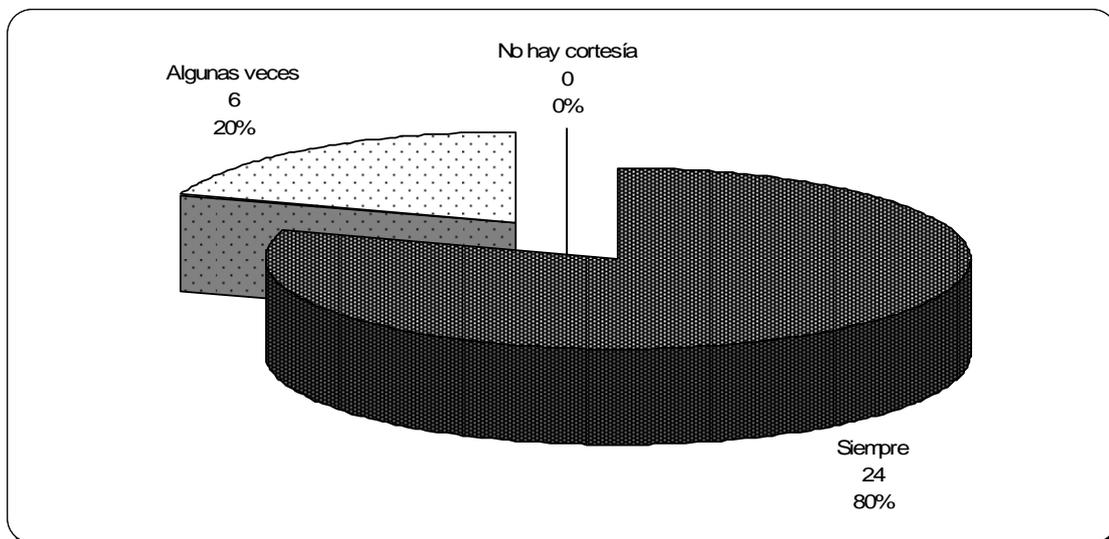
Como parte esencial de la investigación se analizó el actual sistema de servicio al cliente externo, expresando los 30 encuestados lo siguiente:

Al consultarle a los consumidores si la atención que se le brinda es con cortesía: el 80%, indicaron que siempre; mientras el 20%, que algunas veces. (Véase gráfica 48)

En la pregunta anterior se muestra que los distribuidores siempre reciben por parte de los empleados el servicio con cortesía.

Gráfica 48

Frecuencia de la atención con cortesía que se le brinda al cliente externo



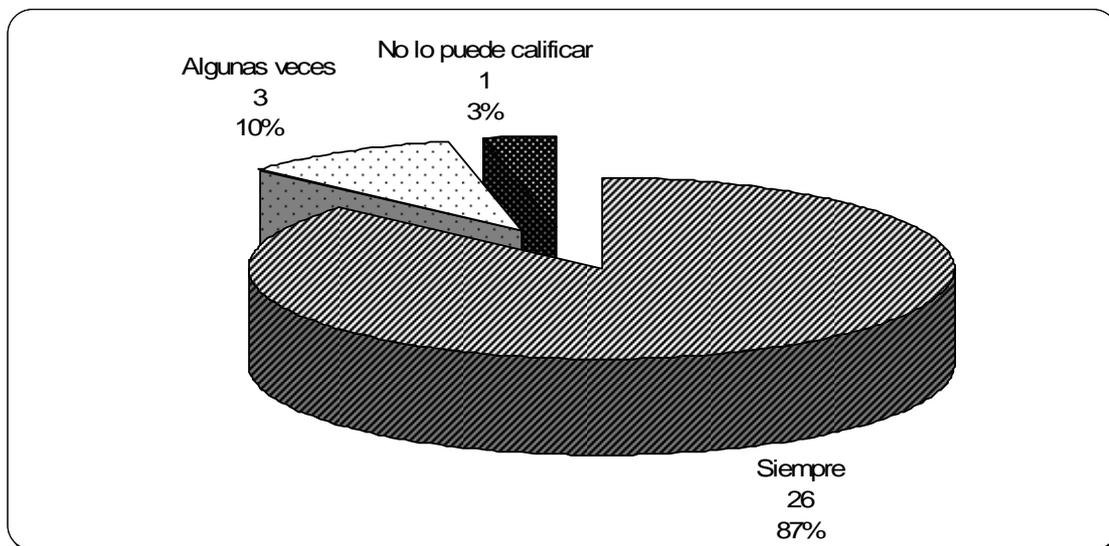
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante, ¿se siente bien recibido en esta empresa?, reflejan que: el 87%, siempre se siente bien recibidos en la distribuidora; el 10%, expresaron que algunas veces; y el 3%, manifestó que no lo puede calificar. (Véase 49)

Según manifestaron los clientes encuestados, siempre se sienten bien recibidos en la empresa distribuidora de pinturas.

Gráfica 49

Percepción del cliente en cuanto a, si se siente bien recibido en la empresa



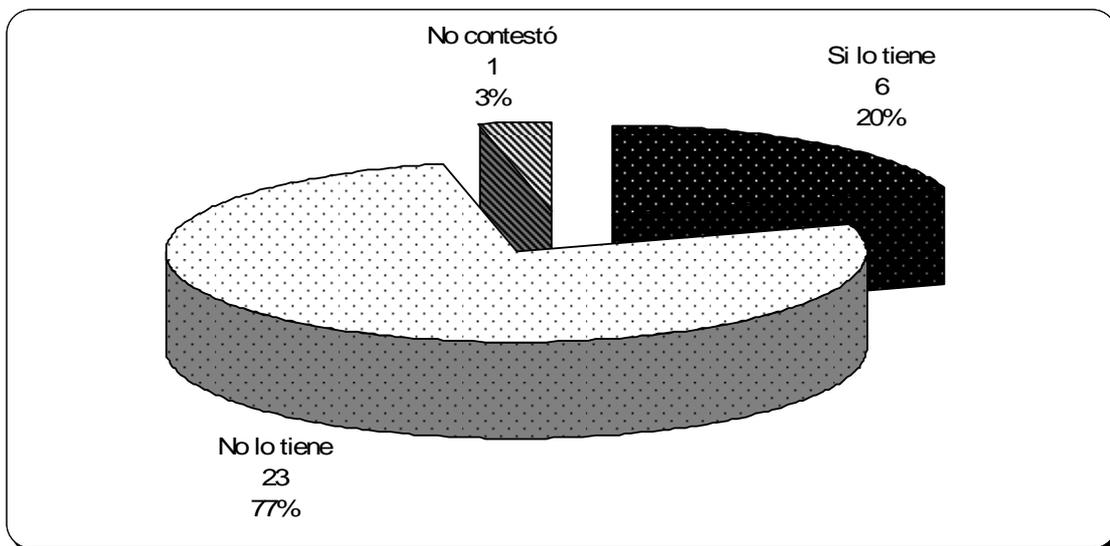
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los clientes, también se les consultó si la empresa tiene el producto que desean y cuando lo necesitan, a la que: el 20%, aseveraron que si lo tiene; el 77%, expresaron que no lo tiene; y el 3%, dijo no contestó a la pregunta. (Véase gráfica 50)

La información anterior determina que los consumidores no siempre tienen el producto que desean y cuando lo necesitan, además comentaron que por esta razón no consideran confiable el servicio.

Gráfica 50

La empresa tiene el producto que el cliente desea y cuando lo necesita



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante: ¿por qué se siente un cliente importante de esta empresa?, reflejan que: el 40% de los clientes encuestados, señalaron que por la cantidad de producto que compran; el 7%, por la atención que le dan todos los empleados; y por último el 53% comentaron que no se sienten importantes. (Véase cuadro 29)

La mayoría de los clientes afirmaron que por diversas razones aún no han experimentado sentirse la persona más importante para la empresa, desean más apoyo en promociones y cursos técnicos.

Cuadro 29  
Opinión del cliente por qué se siente importante en la empresa

Respuestas	No. Clientes	Porcentaje
Por la cantidad de producto que compra	12	40%
Por la atención que le dan todos los empleados	2	7%
Por el pago puntual de su crédito	0	0%
No se siente importante	16	53%
Todas las anteriores	0	0%
Todas	30	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue: ¿cuándo compra pintura al crédito y este no es autorizado?, respondiendo: el 20%, que les avisan inmediatamente; el 40%, señalaron que tardan en informarles; el 3%, indicó no se lo comunican; mientras el 20%, manifestaron tener que averiguar; el 14%, aseveraron no han tenido este problema; y por último el 3%, dijo no se lo comunican y/o tienen que averiguar. (Véase cuadro 30)

Los distribuidores comentaron que cuando su compra al crédito no es autorizada, los empleados tardan en informarle, y son ellos quienes tienen que averiguar el porque no es despachado su pedido.

Cuadro 30

Procedimiento cuando los clientes compran pintura al crédito y no es autorizado

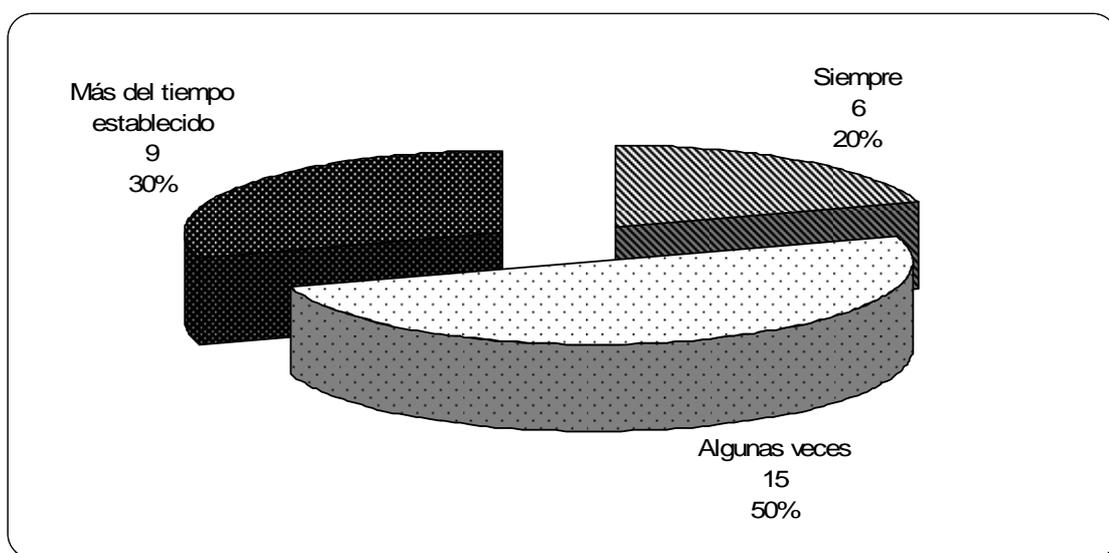
Respuestas	No. Clientes	Porcentaje
Le avisan inmediatamente	6	20%
Tardan en informarle	12	40%
No se lo comunican	1	3%
Usted tiene que averiguar	6	20%
No ha tenido este problema	4	14%
No se lo comunican, tiene que averiguar	1	3%
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados en cuanto a: ¿los empleados le transmiten una actitud positiva desde la primera vez y en cualquier circunstancia?, determinó que el 60% de los consumidores expresaron que siempre la transmiten; el 40% indicaron que algunas veces. (Véase gráfica 51)

Gráfica 51

Percepción del cliente externo, sobre la actitud positiva que transmiten los empleados desde la primera vez y en cualquier circunstancia



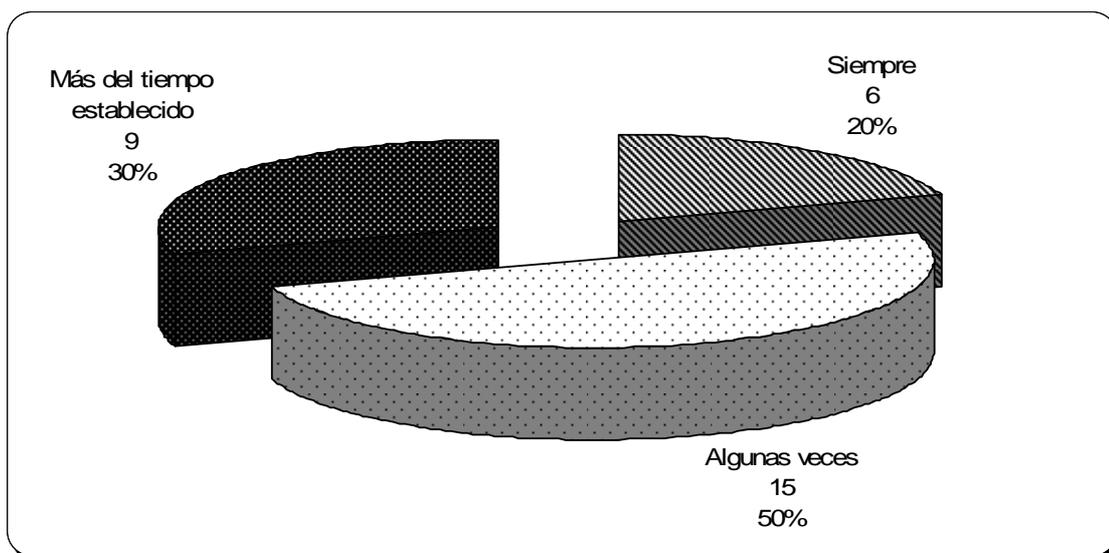
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los clientes encuestados se les consultó, si su orden de compra, es entregada en la fecha establecida; determinándose que: el 20%, siempre reciben su orden en la fecha establecida; el 50%, algunas veces; y por último el 30%, la reciben en más del tiempo establecido. (Véase gráfica 52)

Como se puede observar los consumidores reciben su orden de compra después del tiempo establecido por la empresa.

Gráfica 52

Opinión de los clientes en cuanto a la entrega de una orden de compra en la fecha establecida

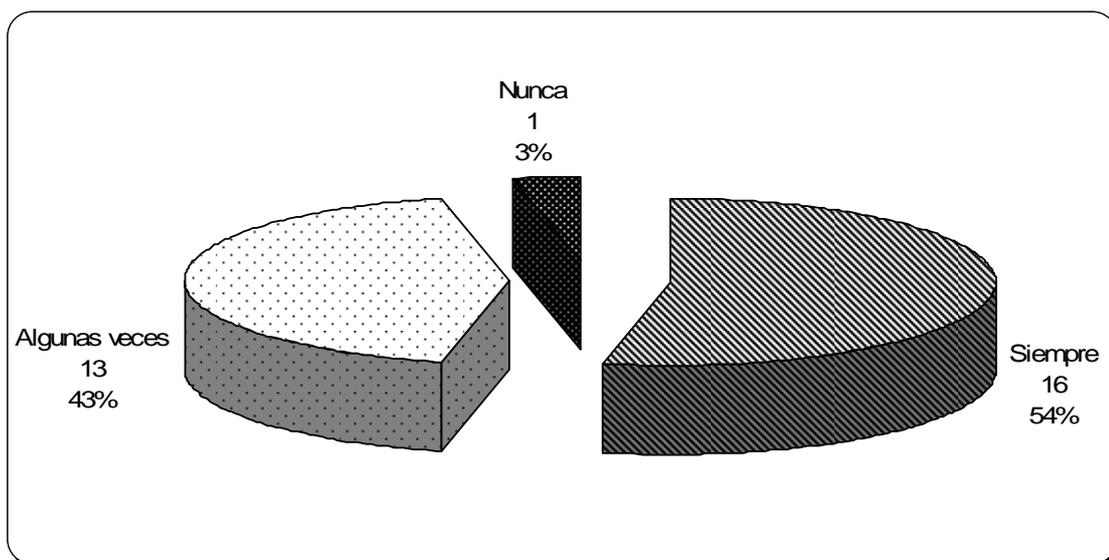


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A la pregunta, ¿recibe ayuda de los empleados cuando la necesita?, se estableció que: el 53%, siempre recibe ayuda; el 44%, algunas veces; y el 3%, nunca recibe ayuda cuando la necesita. (Véase gráfica 53)

Gráfica 53

Percepción de los clientes referente a la ayuda que reciben de los empleados cuando la necesitan



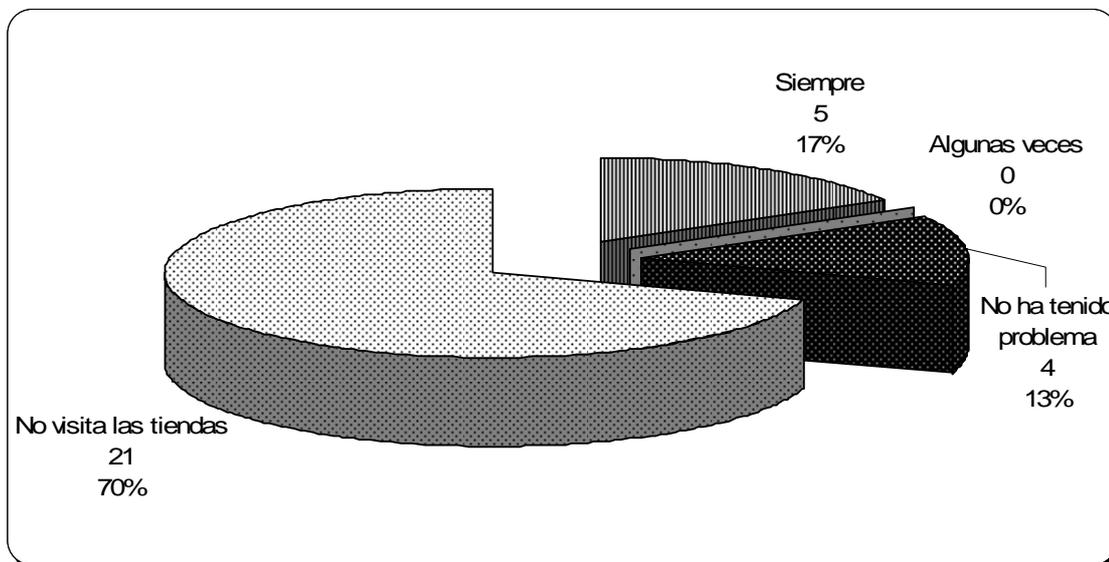
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue: si el horario de los centros de pintura se acomoda a sus necesidades para realizar los pedidos, de la que: el 17%, indicó que siempre; el 13%, señaló no haber tenido problema; y el 70%, dijo no visitar las tiendas. (Véase gráfica 53)

En general el cliente que visita las tiendas, se muestra satisfecho con el horario de los centros de pintura.

Gráfica 54

Horario de los centros de pintura de acuerdo a las necesidades de los clientes



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los clientes encuestados se les consultó, si conocen algún medio de comunicación para hacerle saber al gerente sus quejas o sugerencias; indicando: el 7%, que el medio de comunicación que conocen es el telefónico; el 93%, señalaron no conocer ningún medio de comunicación. (Véase cuadro 31)

Una parte considerable de los distribuidores manifiestan no saber como informar a la gerencia sus quejas o sugerencias acerca del servicio que recibe.

Cuadro No. 31

Conocimiento por parte de los clientes de algún medio de comunicación, para hacerle saber al gerente las quejas o sugerencias

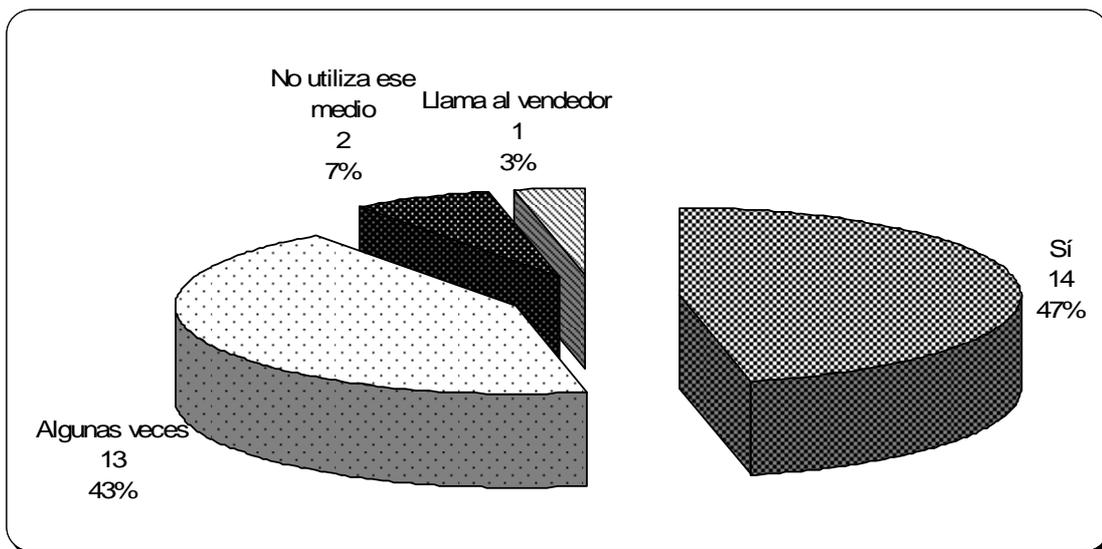
<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Telefónico	2	7%
Correo privado	0	0%
Correo público	0	0%
Internet	0	0%
Celular	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
No sabe	28	93%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se les consultó a los clientes, si han solicitado información, o han hecho un pedido por teléfono a la distribuidora y el: 47%, indican que sí han hecho pedidos por teléfono; el 43%, manifestaron que algunas veces; el 7%, señalaron no utilizar ese medio; y el 3%, dijo llamar al vendedor. (Véase gráfica 55)

Gráfica 55

Frecuencia con que los clientes solicitan información, o hacen un pedido por teléfono a la empresa



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la interrogante, cuando ha llamado por teléfono a la empresa, determinó que el: 73% de los clientes, han esperado que el timbre suene varias veces; el 17%, señalaron que les contestan inmediatamente; y el 10%, indicaron nunca les contestan. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32

Tiempo de espera por parte del cliente cuando ha llamado por teléfono

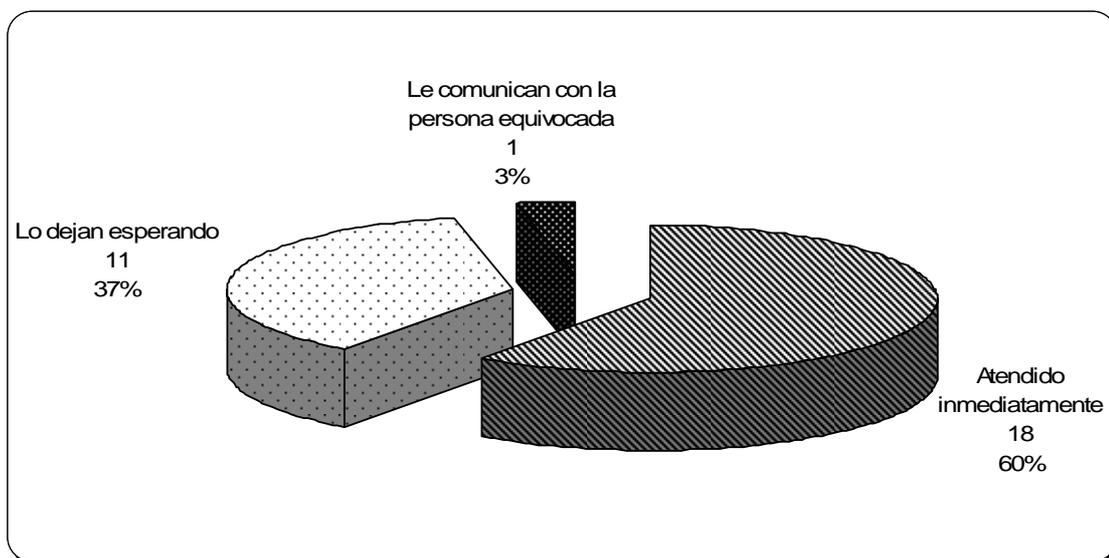
Respuestas	No. Clientes	Porcentaje
Ha esperado que el timbre suene varias veces	22	73
Le contestan inmediatamente	5	17
Nunca le contestan	3	10
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A la pregunta de, ¿cuándo le transfieren su llamada?, se estableció que: el 60%, es atendido inmediatamente; el 37% opina lo dejan esperando; y el 3%, le comunican con la persona equivocada. (Véase gráfica 56)

Gráfica 56

Tiempo de espera de los clientes cuando le transfieren una llamada

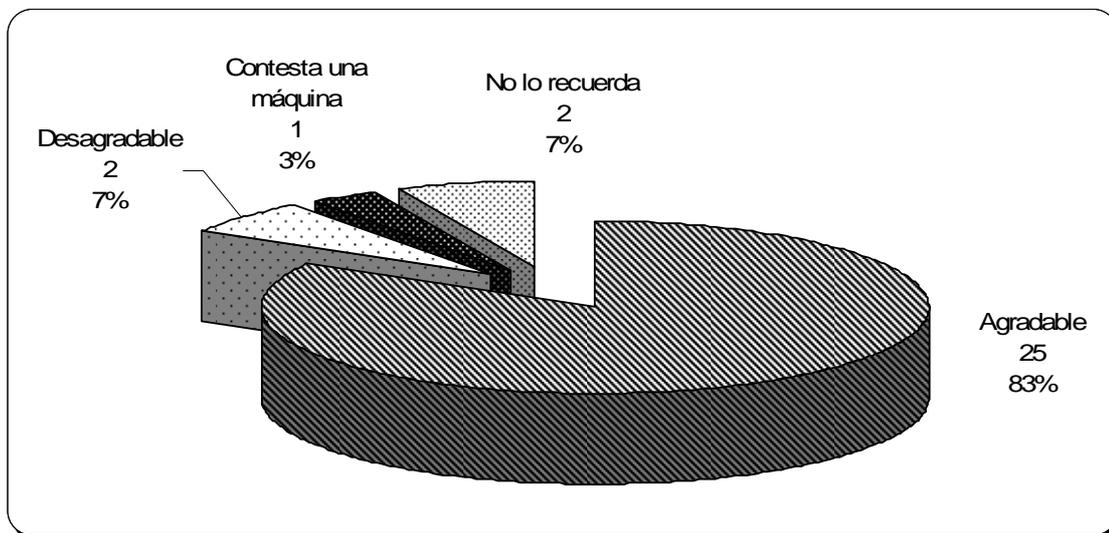


Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

A los consumidores se les consultó sobre el tono de voz que escuchan por la vía telefónica, determinándose que: el 83%, escucha un tono de voz agradable; el 7%, indicaron es desagradable; el 3%, dijo que le contesta una máquina; y por último el 7%, comentó no recordarlo. (Véase 57)

Gráfica 57

Calificación del tono de voz que escucha el cliente externo por la vía telefónica



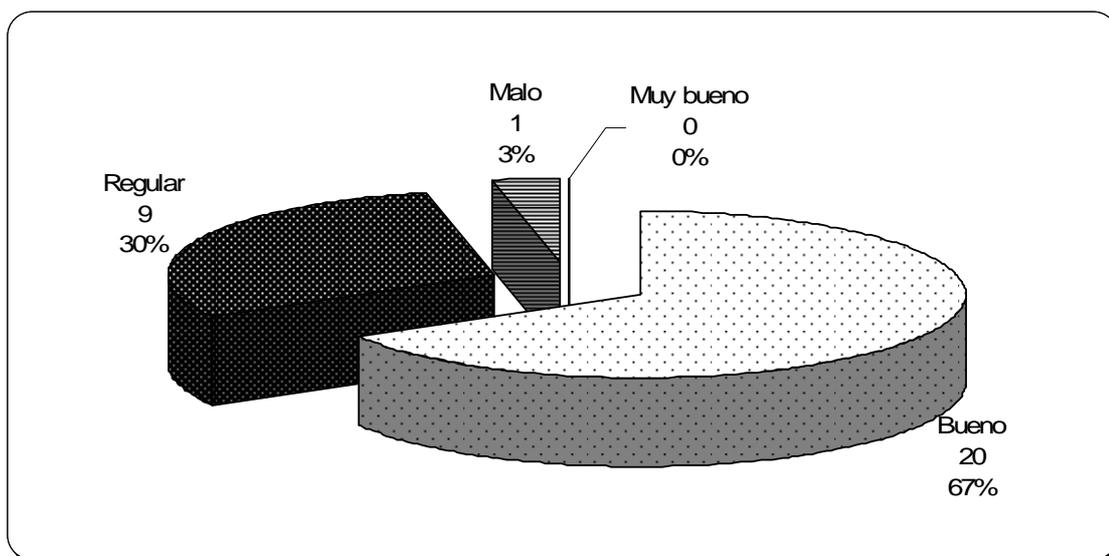
Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Otra de las interrogantes fue acerca de, ¿cómo es el servicio que le prestan los centros de pintura?, de la que: el 67%, indicó que es bueno; el 30%, señaló de regular; y el 3%, dijo que es malo. (Véase gráfica 58)

La información anterior, muestra datos relevantes en cuanto al servicio percibido por los clientes, determinándose que el servicio es bueno, aunque no se le puede calificar de muy bueno pues no siempre cumple con las expectativas de los consumidores.

Gráfica 58

Percepción general de los clientes externos acerca del servicio que le prestan los centros de pintura



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

### 2.6.3 Estrategias aplicadas en el servicio al cliente externo de la distribuidora de pinturas

La parte final de las encuestas contempla una sección de preguntas relacionadas con las estrategias de calidad en el servicio que está aplicando la empresa, si ese fuera el caso.

A los encuestados se les consultó si el servicio que le brinda la distribuidora de pinturas es confiable, indicando: el 57%, que es confiable en cuanto a producto en buen estado; mientras el 9%, manifestaron producto en buen estado y pedido correcto; el 17%, aseveró el servicio no es confiable; también otro 17%, dijo que el servicio es confiable en cuanto a: producto en buen estado, tiempo de entrega y pedido correcto. (Véase cuadro 33)

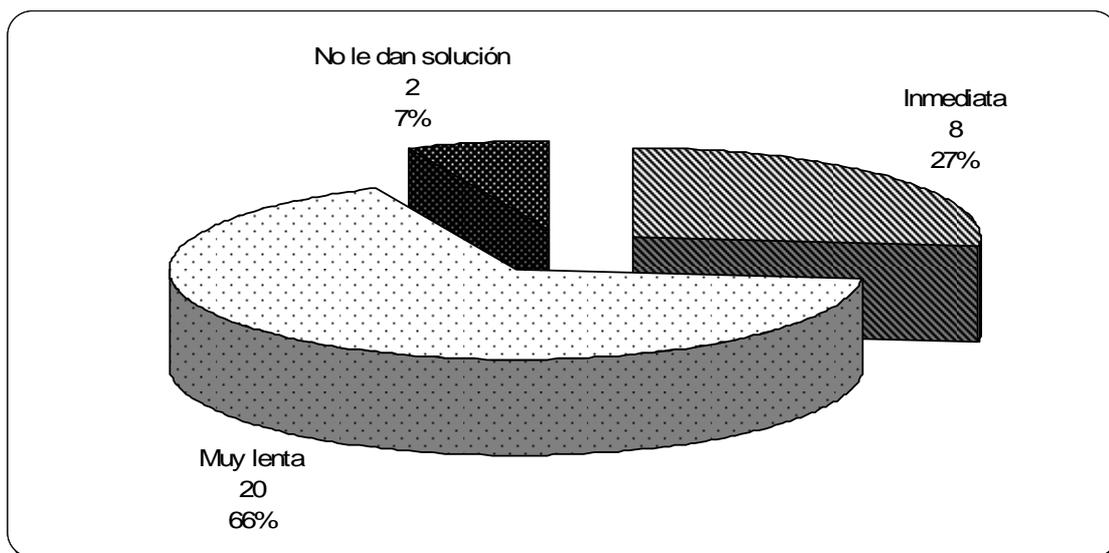
**Cuadro 33**  
**Confiabilidad en el servicio que brinda la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Producto en buen estado	17	57%
Producto en buen estado y pedido correcto	3	9%
Pedido correcto	0	0%
Tiempo de entrega	0	0%
No es confiable	5	17%
Todas las anteriores	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

También se les consultó a los consumidores, ¿cuando han presentado algún problema la solución se considera?, a la que: el 27%, indicó que es inmediata; el 66%, aseveró ser muy lenta; el 7%, dijo que no le dan solución. (Véase gráfica 59)

**Gráfica 59**  
**Tiempo de solución a los problemas que presentan los clientes**



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

La opinión de los consumidores acerca de, qué alternativa le han ofrecido si no hay solución al problema planteado, fue: el 13%, expresó cambio de producto; el 71%, indicó que consultan con el superior; el 3%, dijo que cambian el producto y consultan con el superior; el 13%, aseveró no le dan ninguna alternativa. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34

Alternativas que ofrece la empresa, si no hay solución al problema planteado

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Cambio de producto	4	13%
Consultan con el superior	21	71%
Cambio de producto y consultan con el superior	1	3%
Ninguna	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Los resultados a la pregunta, ¿recuerda algún acontecimiento, como de buena atención o trato por parte de los empleados, que le sorprendió y le agradó?, demuestran que: el 7%, señalaron que el vendedor le ayuda con el inventario de su distribuidora; el 20% recibieron apoyo técnico en la aplicación del producto; el 10% recuerda que no tenían el producto solicitado y le ofrecieron uno de otra línea; el 3% recibió apoyo técnico y no tenían el producto le ofrecieron otra línea; por último el 60% no recuerdan ningún acontecimiento. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35

Percepción de los clientes acerca de algún acontecimiento, como de buena atención o trato por parte de los empleados de la empresa, que le sorprendió y le agradó

<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
El vendedor le ayuda con el inventario de la distribuidora	2	7%
Apoyo técnico en la aplicación del producto	6	20%
No tenían el producto, le ofrecieron otra línea	3	10%
Apoyo técnico, no tenían el producto le ofrecieron otra línea	1	3%
No recuerda	18	60%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Cuando se les preguntó a los clientes de la distribuidora de pinturas, si el vendedor se anticipa a sus necesidades, el: 63% manifestaron, que el vendedor le llama para saber si necesita producto; el 27% expresaron no se le da seguimiento a sus pedidos; el 3% dijo que el vendedor no se anticipa a sus necesidades; el 7% manifestaron todas las anteriores. (Véase cuadro 36)

Cuadro 36

Anticipación a las necesidades de los clientes, por parte de la fuerza de ventas de la empresa

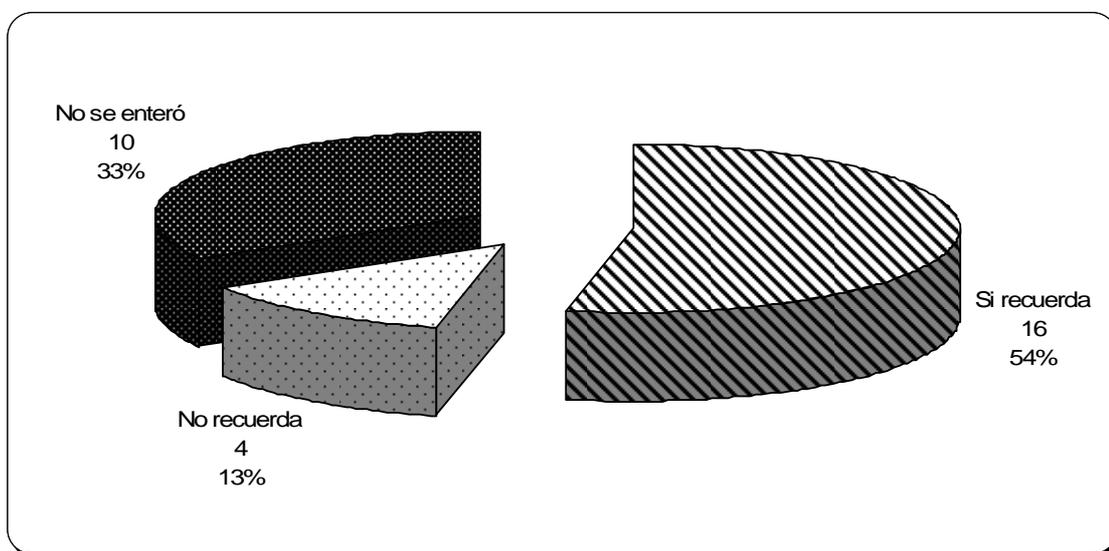
<b>Respuestas</b>	<b>No. Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Le llama para saber si necesita producto	19	63%
Le recuerda la fecha de su próximo pedido	0	0%
No le da seguimiento a sus pedidos	8	27%
No se anticipa	1	3%
Todas las anteriores	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

Por último se le consultó a los clientes de la distribuidora de pinturas, si recuerdan el lanzamiento de promociones como apoyo a los distribuidores y contratistas en los últimos 3 meses, a la que: el 53% dijo que si recuerda; el 14% aseveró que no recuerda; el 33% no se enteró. (Véase gráfica 60)

Gráfica 60

Lanzamiento de promociones como apoyo a los distribuidores y contratistas de la empresa, en los últimos 3 meses



Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

## **2.7 APLICACIÓN DE LA TÉCNICA FODA EN LA EMPRESA**

La aplicación de la técnica FODA en ésta parte de la investigación permite orientar la toma de decisiones e implementar estrategias adecuadas para alcanzar la calidad total en el servicio al cliente que brinda la empresa distribuidora de pinturas.

Utilizando el análisis de los factores tanto internos como externos, el balance entre ambos dará como resultado las estrategias de calidad en el servicio dirigidas a aumentar la competitividad de la empresa. Para lograrlo a continuación se describen cada uno de los elementos FODA:

### **Fortalezas**

- La distribuidora de pinturas es una empresa transnacional que cuenta con presupuesto mensual para los centros de pintura.
- Los productos que se venden son de alta calidad, además cuenta con variedad de líneas de pintura: arquitectónica, automotriz, industrial y especialidades, por lo que los clientes buscan el producto.
- La empresa posee consumidores que tienen más de 10 años de utilizar los productos, por lo que se han adaptado al servicio que se ofrece, aunque no siempre cumpla con sus expectativas.
- Los centros de pintura, poseen fácil ubicación, horario adecuado a las necesidades de los clientes, ambiente agradable y buenas instalaciones.
- Los superiores practican el liderazgo participativo, lo que permite que los empleados pueden dar sugerencias.

- El personal cuenta con tecnología necesaria para la ejecución de sus funciones, tanto administrativas como en la preparación de colores.

### **Oportunidades**

- Posibilidad de mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- Apoyo económico de la casa matriz, en cuanto a invertir en la calidad del servicio al cliente para incrementar ventas.
- Brindar capacitación a todo el personal en las áreas que se necesite mejorar.
- Implementar estrategias de calidad en el servicio al cliente, para aumentar la competitividad de la empresa.
- Retener a los clientes actuales manteniendo una buena relación laboral empresa – cliente.

### **Debilidades**

- No se produce en Guatemala, por lo que el producto no siempre se entrega en la fecha establecida.
- Los empleados de servicio al cliente no han recibido capacitación técnica sobre las líneas de producto tampoco sobre cómo tratar a los clientes.
- En la distribuidora de pinturas, existe desmotivación debido a que no se trabaja en equipo.
- No existe un sistema de evaluación para medir el desempeño de los empleados referente al servicio que se brinda.

- La empresa distribuidora de pinturas no invierte en la calidad del servicio, lo que no permite brindar un servicio con valor agregado.
- Existe poca comunicación cliente-empresa.
- Escaso control en las actividades de servicio.

### **Amenazas**

- Fabricación de pinturas en Guatemala por parte de la competencia.
- Crecimiento acelerado por parte de la competencia.
- Cambios en impuestos, aranceles de importación y reglamentos de transportación.

**Cuadro 37**  
**Matriz FODA**

**Empresa distribuidora de pinturas**

<p>Factores internos</p> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p>Factores externos</p>	<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Debilidades</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con presupuesto mensual para los centros de pintura.</li> <li>2. Productos de calidad</li> <li>3. Clientes con más de 10 años de utilizar los productos.</li> <li>4. Posee fácil ubicación, horario adecuado y buen ambiente en sus tiendas.</li> <li>5. Los superiores practican un liderazgo participativo.</li> <li>6. Cuenta con tecnología adecuada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se produce en Guatemala.</li> <li>2. Los empleados no han recibido capacitación técnica, tampoco sobre cómo tratar a los clientes.</li> <li>3. Desmotivación por parte del personal debido a que no se trabaja en equipo.</li> <li>4. No existe un sistema de evaluación para medir el desempeño de servicio.</li> <li>5. La empresa no invierte en la calidad del servicio.</li> <li>6. Poca comunicación empresa-cliente.</li> <li>7. Escaso control en las actividades de servicio.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Estrategias FO</b></p>	<p><b>Estrategias DO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de mejorar la calidad en el servicio al cliente, mediante la aplicación de estrategias.</li> <li>2. Apoyo económico de la casa matriz.</li> <li>3. Capacitación por expertos en las diferentes áreas que se necesite.</li> <li>4. Aumentar la competitividad de la distribuidora.</li> <li>5. Retener a sus clientes actuales.</li> <li>6. Evaluar el desempeño de servicio, para recompensar la excelencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar el presupuesto mensual para analizar la posibilidad de aplicar las estrategias de calidad en el servicio: retención, recuperación, equidad y confiabilidad. <math>F=1 + O=1</math></li> <li>2. Brindar a los clientes atención personalizada, productos de calidad, todo ofrecido en un ambiente agradable y con tecnología adecuada que poseen las tiendas, para aumentar la competitividad de la distribuidora. <math>F=2,4,6 + O=4</math></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar cursos de capacitación técnica, así como talleres motivacionales, trabajo en equipo, cursos de ventas y servicio al cliente. <math>D=2,3 + O=3</math></li> <li>2. Elaborar un formato de evaluación desempeño. <math>D=4 + O=6</math></li> <li>3. Invertir en la calidad del servicio al cliente, aprovechando el apoyo económico de la casa matriz. <math>D=5 + O2</math></li> <li>4. Es necesario utilizar estrategias de control interno y externo para supervisar las actividades de servicio. <math>D=7 + O=1</math></li> <li>5. Utilizar diferentes medios de comunicación que mejoren las relaciones empresa-cliente, para retener a los clientes actuales. <math>D=6 + O=5</math></li> </ol>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fabricación de pinturas en Guatemala por parte de la competencia.</li> <li>2. Crecimiento acelerado por parte de la competencia.</li> <li>3. Cambios en impuestos, aranceles de importación y reglamentos de transportación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gerencia debe contar con asesoría legal permanente, para hacer frente al cambio en impuestos, aranceles de importación y los reglamentos de transportación. <math>F=5 + A=3</math></li> <li>2. La empresa debe mejorar la calidad en el servicio, ya que cuenta con presupuesto mensual, productos de calidad y clientes leales con más de 10 años de utilizar los productos, que le permitirán colocarse ventajosamente sobre la competencia. <math>F=1,2,3 + A=2</math></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si la empresa no mantiene una buena comunicación con sus clientes en relación al producto que necesitará en un proyecto, para hacer el pedido respectivo, se verá afectada por las empresas que producen en Guatemala. <math>D=6 + A=1</math></li> <li>2. Si la empresa no invierte adecuadamente en la calidad del servicio y no capacita al personal de atención al público no responderá adecuadamente al crecimiento acelerado de la competencia. <math>D=2,5 + A=2</math></li> </ol>

Fuente: trabajo de campo marzo-abril 2006.

**CAPÍTULO III**  
**GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS A LA CALIDAD**  
**DEL SERVICIO AL CLIENTE, COMO VENTAJA COMPETITIVA;**  
**EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

Una vez analizada la situación actual de la calidad en el servicio que brinda la distribuidora, es necesario que los gerentes mejoren los aspectos que no están funcionando adecuadamente, y que de cierta manera ponen en riesgo la relación comercial empresa-cliente.

La presente guía ha sido desarrollada con base a la opinión de los clientes internos y externos de la empresa objeto de este estudio y pretende alcanzar a través de las diferentes propuestas que contiene, elevar la calidad del servicio; capacitando a los colaboradores, aplicando controles en las actividades, estableciendo medidas correctivas, con el fin de crear un valor superior en cada encuentro de servicio con los consumidores.

Este capítulo incluye en su primera parte los objetivos que se pretenden alcanzar con esta guía. Seguidamente contempla las características del personal para el excelente servicio al cliente de la empresa. Asimismo se presentan los lineamientos para promover el trabajo en equipo en la distribuidora de pinturas, programas de capacitación para el personal de servicio al cliente en la empresa como: capacitación técnica, talleres de relaciones interpersonales, programas de motivación.

También se presenta un plan de acción para implementar con eficacia el empowerment, estrategias de control interno y externo aplicado a la calidad del servicio al cliente y una guía para el desarrollo de la evaluación del desempeño.

La guía presenta cuatro estrategias de calidad en el servicio, las estrategias de: retención y recuperación, son necesarias para saber que esperan los consumidores del servicio y con la información obtenida mejorar el mismo. Seguidamente, se desarrolla la estrategia de equidad, la cual propone un plan de acción para que la visita a un centro de pinturas sea una experiencia agradable en cuanto a un trato justo e instalaciones adecuadas. Además se propone la estrategia de confiabilidad en el servicio, esta última se refiere a cumplir las promesas hechas a los consumidores, lo cual es de suma importancia para generar la lealtad de los clientes hacia la distribuidora de pinturas.

Finalmente, se propone la alineación del triángulo de servicios y el cierre del modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio.

### **3.1 OBJETIVOS DE LA GUÍA**

- Ofrecer un excelente servicio al cliente, creando en los empleados de la empresa distribuidora de pinturas, autodisciplina y un comportamiento adecuado frente al mismo.
- Proporcionar al área de gerencia los elementos administrativos y mercadológicos necesarios, para que ellos puedan ofrecer continuamente una atención de excelente calidad, mediante la aplicación de estrategias y la utilización del control en todas las actividades de servicio.
- Ser un documento de análisis al momento de tomar decisiones relacionadas con la calidad del servicio ofrecido en los centros de pintura y el departamento de atención al cliente.

### **3.2 CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN LA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

A continuación se proponen programas y actividades para el mejoramiento del servicio al cliente interno en la empresa, los cuales contribuirán al desarrollo profesional de los empleados en todo lo relacionado a la atención que ofrecen a las personas que llaman o visitan un centro de pinturas. También ayudarán a controlar las actividades de la empresa y delimitar al trabajador su actuar, sin dejar a un lado los objetivos que se deben alcanzar.

#### **3.2.1 Características que debe poseer el personal para el excelente servicio al cliente en una empresa distribuidora de pinturas**

Es importante que la empresa objeto de este estudio, tenga un perfil del empleado ideal para brindar un servicio de calidad. Aunque se capacite al personal una vez contratado, existen capacidades y destrezas que no se pueden enseñar, son cualidades que distinguen a una persona y que la hacen ser idónea para desempeñar un puesto de trabajo donde se relacione con diferentes tipos de clientes; por ejemplo: la tolerancia, saber manejar el estrés, comunicarse eficazmente, no darse por vencido hasta alcanzar las metas de ventas, descubrir el porque de una queja o un reclamo, son algunas de las características que debe poseer el personal para ofrecer un servicio de calidad. Recursos Humanos y Gerencia, deben identificar las destrezas y los conocimientos esenciales que se necesitan en los puestos que tienen contacto con los clientes, para que al momento de entrevistar a los candidatos puedan identificar los que mejor concuerdan en la distribuidora.

En el cuadro 38, se proponen capacidades y destrezas, que en base al trabajo de investigación realizado a los clientes internos o sea el personal de la empresa, son características a utilizar para crear el perfil de los empleados de servicio en la distribuidora de pinturas.

Cuadro 38  
 Capacidades y destrezas  
 Características que debe poseer el personal, para el excelente servicio al cliente  
 en una empresa distribuidora de pinturas  
 Año 2007

CARACTERÍSTICAS	CAPACIDADES	CARACTERÍSTICAS	DESTREZAS
<b>Estimular la confianza de los clientes</b>	Tener capacidad de dar seguimiento a las acciones, es decir actuar con responsabilidad, cumpliendo las promesas y los compromisos hechos a los consumidores	<b>Perseverancia</b>	Para seguir esforzándose en alcanzar la meta de ventas, a pesar de factores como: el cansancio, el estrés, el rechazo de algún distribuidor, entre otros
<b>Brindar un servicio personalizado</b>	Habilidad para brindar el servicio de acuerdo a los distintos tipos de clientes en la distribuidora, demostrando verdadero interés por satisfacer sus necesidades	<b>Solución de quejas y reclamos</b>	Para descubrir información importante acerca de algún problema por medio de preguntas o de la conversación
<b>Comunicarse eficazmente</b>	Buscar el diálogo, saber escuchar al cliente, formularle preguntas para establecer una buena relación empresa-cliente, e influir en sus decisiones de compra	<b>Claridad de palabra</b>	Habilidad de comunicarse verbal y por escrito en forma clara y comprensible con los consumidores
<b>Manejar el estrés</b>	Demostrar tolerancia, ser paciente con los clientes difíciles, mantener la calma en situaciones estresantes	<b>Tolerancia a la tensión</b>	Saber soportar las presiones y mantener un buen desempeño en períodos intensos de trabajo
<b>Aprender con facilidad</b>	Capacidad para aprender rápidamente sobre los diferentes productos y comprender con facilidad su aplicación	<b>Interés por el cliente</b>	Debe estar mentalmente en la situación de los clientes y de comprender lo que ellos sienten

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

### 3.2.2 Lineamientos para promover el trabajo en equipo en la distribuidora de pinturas

Todo el personal de la empresa distribuidora de pinturas debe tener la capacidad y el deseo de prestar un servicio de calidad y esto es un esfuerzo colectivo en donde todos los empleados, entre otros: los jefes de tienda, vendedores, coloristas, servicio al cliente, encargado de despachos, los colaboradores de créditos y cobros; contribuyen a que los pedidos sean entregados completos y a tiempo. A continuación algunos lineamientos para promover el trabajo en equipo:

- a. El **jefe de tienda**, así como el **encargado de servicio al cliente**, deben definir y comprender las metas de su departamento y los procedimientos para llevar a cabo las tareas, darlas a conocer al personal que tienen a su cargo para que las mismas, se lleven a cabo en forma eficaz;
- b. **Todos los trabajadores** deben expresar sus opiniones personales para que se vayan estableciendo metas, normas y reglas en común como presentarse puntualmente, usar el uniforme, contestar el teléfono inmediatamente;
- c. **Con base en las experiencias**, los empleados irán aprendiendo cuando se debe trabajar en forma independiente y cuando deben brindarse ayuda mutua;
- d. **La solidaridad del equipo** es muy importante, si las personas se identifican con la empresa es poco probable que violen las normas; ya que se sienten bien contribuyendo a que se alcancen los objetivos propuestos, para lograrlo los gerentes deben dar capacitación, realizar seminarios que fomenten el orgullo de alcanzar la meta común, que consiste en ofrecer un servicio de calidad al cliente.

- e. Muchas veces **es imposible que a las personas les agraden todas las demás con las que trabajan**, pero si se aumenta la interacción se puede mejorar la comunicación. Por ejemplo: realizar reuniones de participación en las que se presenten informes de todas las áreas (finanzas, ventas, mercadeo, recursos humanos) que contengan cuáles son las metas a cumplir para brindar un servicio de calidad, en estas reuniones deben participar todos los compañeros y gerentes y deben ser utilizadas como un medio para generar ideas, dar opiniones y reafirmar el papel de cada uno de los empleados en el esfuerzo por mejorar la calidad. También se pueden organizar equipos deportivos, en donde los empleados convivan en un ambiente de competencia de buena fe.

### **3.2.3 Programas de capacitación para el personal de servicio al cliente en la empresa**

La implementación de cursos de capacitación a empleados, es un medio para encaminarse correctamente en la prestación de un excelente servicio. Basándose en la situación que actualmente se encuentra la distribuidora de pinturas se dan a conocer programas de capacitación técnica y talleres de relaciones interpersonales aplicables a los aspectos que se deben mejorar.

#### **3.2.3.1 Capacitación técnica al personal y algunos clientes**

Algunos empleados solicitaron capacitación técnica, ver gráficas 31, 32; manifestando la necesidad de preparación para mejorar el conocimiento técnico de los productos y de esta manera solucionar en forma efectiva los problemas de aplicación que presentan los clientes. Esta disposición por parte de los colaboradores debe aprovecharse, para llevar a cabo satisfactoriamente la capacitación. Asimismo, algunos clientes externos manifestaron no sentirse clientes importantes de la distribuidora de pinturas y solicitaron apoyo en promociones y cursos técnicos, ver cuadro 29.

- **Programa de capacitación técnica “Conociendo Nuestros Productos”**

Temas incluidos: descripción de la línea de pintura, usos típicos, ventajas y beneficios, rendimiento, dilución, métodos de aplicación, limpieza del equipo, tiempo de secado.

Lugar: se llevará a cabo en el centro de pinturas ubicado en Majadas; el cual cuenta con suficiente espacio para dar la charla, y con un amplio parqueo en donde se pueden realizar aplicaciones.

Equipo: se utilizarán recursos audiovisuales, y se harán demostraciones de cómo aplicar la pintura.

Costo: Es importante mencionar que estos cursos los impartirá el gerente técnico por lo que la empresa no tiene gastos del expositor en este programa. Cada capacitación cubriendo material de apoyo y refacción, tiene un costo aproximado de Q. 800.00 x 4 = Q. 3,200.00

Además, se elaborarán folletos con las especificaciones técnicas de los productos, para que tanto el empleado como los principales clientes, puedan contar con un material de apoyo y consultarlo cuando surjan algunas dudas. (Ver anexo 1)

A continuación se expone el programa de capacitación técnica, el cual tiene como objetivo que tanto los trabajadores de servicio, como los clientes de la distribuidora tengan el suficiente conocimiento sobre los productos a utilizar. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39  
Programa de capacitación técnica "Conociendo Nuestros Productos"  
Año 2007

OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	DURACIÓN	COSTO
Que los empleados de servicio, así como los clientes de la empresa, tengan el suficiente conocimiento técnico sobre los productos a utilizar	Implementación de cursos de capacitación técnica y folletos con especificaciones técnicas de los productos. (Véase anexo 1)	Capacitación línea de madera	Tienda Majadas	Gerente técnico y encargado de la línea de madera	Personal de tiendas y servicio al cliente, quienes utilizan la línea de madera	4 horas	Q. *800.00
		Capacitación línea arquitectónica	Tienda Majadas	Gerente técnico	Personal de tiendas y servicio al cliente, quienes utilizan la línea arquitectónica	4 horas	Q. 800.00
		Conociendo nuestros productos: "anticorrosivos e impermeabilizantes"	Tienda Majadas	Gerente técnico	Personal de tiendas, servicio al cliente y vendedores	4 horas	Q. 800.00
		Conociendo nuestros productos: "especialidades"	Tienda Majadas	Gerente técnico	Personal de tiendas, servicio al cliente y vendedores	4 horas	Q. 800.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 3,200.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007.

\* Costo incluye refacción y material de apoyo

- **Propuesta de talleres de relaciones interpersonales al personal**

El objetivo de implementar diferentes actividades en la distribuidora de pinturas, es crear un ambiente agradable de trabajo y a su vez productivo, contar con el conocimiento e identificación plena de los empleados hacia la empresa y que los mismos se sientan satisfechos con el trabajo realizado.

Se recomiendan cursos de ventas, atención al cliente, supervisión, valores corporativos, características para lograr la excelencia, sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Se proponen estos temas, debido a que en el diagnóstico que se realizó a la empresa, los empleados comentaron la necesidad de trabajar en equipo, que los valores de la empresa existen pero no se dan a conocer a los trabajadores; también manifestaron la importancia de recibir capacitación sobre técnicas de ventas.

Para la programación de los cursos de INTECAP, esta institución podría enviar a uno de sus instructores al centro de capacitación de la empresa y durante 3 meses ó el tiempo que desee la gerencia, dar la capacitación una vez por semana. Los cursos mínimos incluidos son los siguientes:

#### **Curso 1. Proceso de ventas**

Temas incluidos: como causar una buena impresión, preguntas para determinar las necesidades de los clientes, datos puente y beneficio, señal de compra, tentativas de cierre, respuestas cálida o fría, cierre, sugerencia, aditamento a la venta.

Duración: 30 horas

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 150.00 por persona; participarán 5 vendedores. Costo total: Q.750.00

**Curso 2. Atención al cliente**

Temas incluidos: Tipos de clientes, lineamientos del servicio al cliente, lenguaje de comunicación positiva, sistemas que se pueden utilizar para conocer la voz del cliente, saber escuchar la voz del cliente, sistemas de respuesta, manejo eficaz de quejas y reclamos, el arte de mantener satisfecho al cliente (interno-externo).

Duración: 30 horas

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 150.00 por persona; participarán 7 empleados. Costo total: Q. 1,050.00

**Curso 3. Supervisión**

Temas incluidos: características de un líder, el cambio y sus principales causas de resistencia, el líder reconoce logros de su personal, taller de experiencias compartidas, la comunicación y la información.

Duración: 40 horas

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 150.00 por persona; participarán 6 empleados. Costo total: Q. 900.00

Con la empresa Grupo Excelencia, ellos enviarán a su instructor dependiendo del seminario que se lleve a cabo, esto se realizará en la fecha que autorice la gerencia, se sugiere de 7 a 8:00 a.m. en las oficinas administrativas para no interferir con las actividades normales de los empleados y la apertura de las tiendas.

**Curso 4. Valores corporativos**

Temas incluidos: que son valores, importancia de los valores para la persona, la empresa y la sociedad, importancia de tener valores compartidos en la distribuidora, cuales son nuestros valores, como nuestros valores influyen en el servicio y el trabajo en equipo.

Duración: 1 hora

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 2,200.00

**Curso 5. Características para lograr la excelencia**

Temas incluidos: sea proactivo, empiece con un fin en mente, establezca primero lo primero, pensar en ganar/ganar, procure primero comprender y después ser comprendido, la sinergia, afile la sierra.

Duración: 1 hora

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 2,200.00

**Curso 6. Sentido de pertenencia**

Temas incluidos: conociendo mi empresa y valorando mi trabajo, cual es la misión y visión de la empresa, somos parte de un gran equipo, todos somos importantes (yo estoy bien, tu estas bien, todos estamos bien).

Duración: 1 hora

Costo: Cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 2,200.00

**Curso 7. Trabajo en equipo**

Temas incluidos: definición de trabajo en equipo, como generar el trabajo en equipo, resultados esperados del trabajo en equipo.

Duración: 1 hora

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 2,200.00

A continuación se propone un plan para la implementación de talleres de relaciones interpersonales en la empresa distribuidora de pinturas, el cual se considera por su contenido, ayudará al desarrollo y perfeccionamiento de las actividades diarias de los empleados, especialmente el personal que tiene contacto directo con el cliente. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40  
Temas propuestos para la implementación de talleres  
de relaciones interpersonales en la empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CURSO	LUGAR	PARTICIPANTES	DURACIÓN	COSTO POR PERSONA	TOTAL
Implementar diferentes actividades en la empresa para crear un ambiente de trabajo agradable y productivo	Contratar a expertos para que capaciten al personal en las diferentes áreas que se necesiten	Ventas	Intecap	Vendedores	5	Q150.00	Q750.00
		Atención al cliente	Intecap	Jefes de tienda, servicio al cliente	7	Q150.00	Q1,050.00
Identificación plena de los empleados hacia la empresa		Supervisión	Intecap	Jefes de tienda, encargado de servicio al cliente	6	Q150.00	Q900.00
		Valores corporativos	Grupo Excelencia	Todos los empleados	22	Q100.00	Q2,200.00
		Características para lograr la excelencia	Grupo Excelencia	Todos los empleados	22	Q100.00	Q2,200.00
		Sentido de pertenencia a la empresa	Grupo Excelencia	Todos los empleados	22	Q100.00	Q2,200.00
		Trabajo en equipo	Grupo Excelencia	Todos los empleados	22	Q100.00	Q2,200.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q11,500.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007.

### **3.2.4 Programa de motivación propuesto a la distribuidora de pinturas**

Incentivar la participación de los empleados es una forma de motivarlos debido a que las personas se sienten aceptadas por el hecho que se les toma en cuenta, esto no quiere decir que los gerentes ó encargados debiliten su liderazgo, al contrario al escuchar la opinión de sus subordinados se producen conocimientos útiles.

Todo el tiempo y esfuerzo que invierta la gerencia en lograr la motivación de sus colaboradores es pequeño, comparado con los beneficios que se lograrán al contar con personas capaces de desarrollar sus tareas y motivadas en dar lo mejor para la distribuidora.

#### **3.2.4.1 Temas y actividades sugeridas para la implementación de seminarios-taller motivacionales en la empresa**

Con ello se busca que los empleados se sientan cómodos y seguros al realizar su trabajo, se comprometan con los objetivos de la empresa y crear un ambiente agradable en la organización, lo que se verá reflejado en el excelente servicio que brinden a los consumidores.

Algunas de las siguientes actividades se pueden realizar en las reuniones trimestrales que realiza la empresa, para no interferir en las tareas normales de atención al cliente.

**Tema 1. Prevención de accidentes**

Temas incluidos: uso de extinguidores, señalización de áreas de riesgo, salidas de emergencia.

Duración: 2 horas cada 6 meses.

Costo: cada evento cubriendo gastos del expositor y refacción tiene un costo de Q. 75.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 1,650.00.

**Tema 2. Involucramiento y compromiso**

Temas incluidos: en las reuniones trimestrales que practica la empresa, se pueden formar grupos de trabajo y preguntar cuáles son las debilidades y fortalezas que observan del sistema de servicio al cliente y exponerlas para que todos los empleados puedan opinar sobre como se puede mejorar.

Duración: 2 horas que dura la reunión.

Costo: Cada reunión cubriendo gastos de refacción tiene un costo aproximado de Q. 35.00 por persona; participarán 22 empleados. Costo total: Q. 770.00.

**Actividad 1. Premiar la excelencia en ventas**

Reconocimiento: para que una tienda obtenga este reconocimiento únicamente tendrá que trabajar en equipo para llegar a su meta de ventas que asigna la empresa cada mes. El centro de pinturas que lo logre podrá ir a cenar a los hoteles con quienes la empresa tiene canje debido a que son clientes.

Costo: cada cena tiene un costo aproximado de Q.125.00 por persona; asistirán 2 personas (jefe de tienda y vendedor de sala). Costo total: Q.250.00.

### **Actividad 2. Cumpleaños del mes**

Actividad social: hacerle llegar una tarjeta de felicitación o un pastel a los cumpleaños del mes, para estrechar relaciones entre compañeros.

Costo: cada pastel tiene un costo aproximado de Q. 85.00 y una tarjeta Q. 15.00 dando un total de Q.100.00 por persona; la empresa cuenta con 22 empleados por lo que se hizo un aproximado de 2 festejados al mes. Costo total: Q.200.00

En el cuadro 41, se presenta un programa con temas y actividades como: prevención de accidentes, involucramiento y compromiso, premios y cumpleaños del mes, que ayudarán a motivar a los colaboradores de la distribuidora.

**Cuadro 41**  
**Implementación de seminarios-taller motivacionales**  
**en la distribuidora de pinturas**  
**Año 2007**

ESTRATEGIAS	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO POR PERSONA	TOTAL	TIEMPO	COSTO ANUAL
Invertir tiempo y esfuerzo en la implementación de talleres motivacionales, para contar con personal capaz y motivado al realizar las tareas asignadas.	Prevención de accidentes	Mejorar la calidad del trabajo, proporcionar seguridad y comodidad al realizar las actividades diarias	Uso de extinguidores, señalización de áreas de riesgo, salidas de emergencia	Recursos Humanos y Logística	Q 75.00	Q 1,650.00	Cada 6 meses	Q 3,300.00
	Involucramiento y compromiso	Incentivar la participación de los compañeros y desarrollar el sentido del compromiso	En la reunión formar grupos de trabajo y preguntar cuáles consideran son las debilidades y fortalezas del actual sistema de servicio al cliente	Gerencia y supervisor de tiendas	Q 35.00	Q 770.00	Cada 3 meses	Q 3,080.00
	Premio a la excelencia en ventas	Incentivar a los empleados para que lleguen a su meta de ventas y por consiguiente brinden un excelente servicio	Dar cupones canjeables por una cena a la tienda que llegó a la meta de ventas	Gerencia y Recursos Humanos	Q125.00	Q 250.00	Cada mes	Q 3,800.00
	Cumpleaños del mes	Mantener buenas relaciones, demostrar estimación por el empleado	Hacerle llegar una tarjeta de felicitación ó un pastel a los cumpleaños del mes	Recursos Humanos	Q 100.00	Q 200.00	Cada mes	Q 2,400.00
<b>INVERSION TOTAL</b>							<b>Q 12,580.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

### **3.2.5 Administración de la calidad del servicio al cliente en la empresa**

La administración de la calidad del servicio al cliente, requiere la práctica de todo un proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección y control), en dicho proceso *el control* en las actividades de servicio al cliente, es fundamental, para evaluar y medir la ejecución de planes de acción, detectar y prever deficiencias, y establecer medidas correctivas a tiempo.

#### **3.2.5.1 Implementación del empowerment en la distribuidora de pinturas**

El proceso de facultar, no necesariamente quiere decir darle poder a los empleados, la gente ya tiene suficiente poder: el de sus conocimientos, destrezas y motivación, para desempeñar con eficiencia su trabajo.

Cuando la gerencia de la distribuidora de pinturas, delegue tareas en los empleados, debe tener cuidado de hacer que a la autoridad que confiere corresponda: responsabilidad, y luego, insistir en que se rindan cuentas de los resultados. Se propone a la empresa, un plan de acción para implementar con eficacia el empowerment. (Véase cuadro 42)

#### **Estrategia 1. Compartir información con todos**

Tareas: la gerencia general debe convocar a una reunión a los empleados, para informar sobre el presupuesto trimestral asignado de la casa matriz, los objetivos y metas que se deben alcanzar. Es la manera de estimular a los colaboradores para actuar como si fueran dueños de la organización.

Lugar: oficinas administrativas.

Duración: la reunión se llevará a cabo cada 3 meses, con 1 hora de duración.

Costo: cada reunión cubriendo refrigerio a participantes tendrá un costo total de Q. 300.00

### **Estrategia 2. Facultad a los empleados para servir**

En el diagnóstico realizado a la empresa, los clientes externos manifestaron que la solución a los problemas o bien, la ayuda que solicitan a los empleados se considera “muy lenta”, porque tienen que consultar a la gerencia, por ello surge la necesidad de que los jefes de tienda puedan actuar en ciertas situaciones.

Tareas: autorizar a los jefes de tienda, a resolver problemas sin consultar a la gerencia sobre: descuentos del 5% al 10% a clientes que realicen compras mayores a Q. 2,000.00 y el pago sea de contado.

Autorizar a los jefes de tienda, otorgar 2 muestras (cuartos de galón), por contratista o constructora, para realizar las respectivas pruebas de color en alguna obra. Para llevar un control del producto que se ha dado a los clientes se llenará una hoja de requisición de producto. (Véase anexo 2)

Costo: el costo unitario por cuarto que se dará a los contratistas es de Q.22.80; cada tienda podrá entregar 10 cuartos al mes, siendo 5 centros de pintura, la inversión aproximada es: Q. 1,140.00 mensuales.

### **Estrategia 3. Reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente**

Para conocer al empleado del mes, se utilizará la boleta de evaluación del desempeño.

Tareas: premiar al mejor trabajador de la empresa con un bono en efectivo, o un reconocimiento no financiero, como colocar en la entrada de la distribuidora el nombre del empleado del mes.

Costo: el bono en efectivo que se dará al empleado del mes será de Q. 300.00

Cuadro 42  
Plan de acción para la implementación del empowerment  
en la empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLE	COSTO UNITARIO	TIEMPO	COSTO
Transmitir el factor confianza, para que los empleados se vean obligados a actuar de manera responsable	Compartir información con todos	Convocar a los empleados a una reunión para informar sobre: presupuesto, objetivos y metas de la distribuidora de pinturas	Gerencia General	Q 300.00	Cada 3 meses	Q 1,200.00
Delegar autoridad para que los colaboradores tomen decisiones, y actúen en ciertas situaciones	Facultar a los empleados para servir	Autorizar a los jefes de tienda, a resolver problemas sin consultar a la gerencia sobre: descuentos del 5% al 10% en compras mayores a Q.2,000.00.	Supervisor de tiendas	Q 1,140.00	Permanente	Q 13,680.00
		Autorizar a los jefes de tienda otorgar muestras de hasta 2 ¼ de galón por contratista y/o constructora				
Incentivar a los empleados	Reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente	Otorgar premios en efectivo, reconocimiento no financiero: colocar el nombre del empleado del mes en la entrada de la empresa	RRHH, Gerencia General	Q 300.00	Cada mes	Q 3,600.00
<b>INVERSION TOTAL</b>						<b>Q 18,480.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

### **3.2.5.2 Compromiso de la alta gerencia**

La gerencia de la empresa distribuidora de pinturas, debe estar plenamente comprometida con la calidad del servicio, no sólo debe examinar cada mes el desempeño financiero, sino también el desempeño de atención al cliente.

Es importante supervisar el servicio que brinda la empresa distribuidora de pinturas, una forma de llevar a cabo este proceso puede ser por medio de encuestas al cliente (véase anexo 3), reuniones constantes con el personal, para que juntos puedan obtener la información necesaria sobre las necesidades y deseos de los clientes; así tomar en cuenta las sugerencias y comentarios de los empleados.

### **3.2.5.3 Estrategias de control interno aplicado a la calidad del servicio al cliente en la empresa distribuidora de pinturas**

Dentro de la distribuidora de pinturas, es necesario implementar mecanismos de control internos y externos que canalicen las actividades individuales y colectivas hacia el objetivo general de ofrecer un servicio de calidad al cliente como ventaja competitiva.

Para llevar a cabo un adecuado control, el encargado de servicio al cliente, con ayuda de la gerencia debe realizar permanentemente las siguientes tareas:

a. Llevar a cabo una investigación continua, con el fin de determinar las expectativas del cliente y de cómo exprese sus necesidades y deseos. Algunos medios para lograr este proceso son:

- Comunicación de quejas mediante, línea telefónica, comentarios directos, tarjetas de sugerencias.

- Visitas del personal operativo o gerentes de la distribuidora a los clientes.
  - Mantener relaciones constantes entre los vendedores de la distribuidora y sus principales clientes.
  - Panel de consumidores, consiste en reunir varios clientes que reflejen el perfil típico de un segmento del mercado, pedir opiniones sobre una amplia gama de temas.
  - Crear entre el personal de la distribuidora la actitud de ver el producto y la empresa desde la perspectiva del cliente usuario y que sirva para aportar sugerencias de cómo mejorar el servicio.
- b. Establecer las actividades de los empleados de acuerdo a las preferencias cambiantes de los clientes, las innovaciones tecnológicas y las actividades competitivas.
- c. Revisar periódicamente dichas actividades para prever deficiencias en un futuro.

Se propone un plan de acción para la implementación de controles internos en la empresa distribuidora de pinturas, con el objetivo de supervisar periódicamente las actividades de servicio al cliente, detectar problemas y corregirlos evitando se repitan en un futuro. En dicho plan se proponen las siguientes estrategias: (Véase cuadro 43)

**Estrategia. Fijar estándares elevados de calidad**

Tarea entrega a tiempo: es necesario asignar a uno de los tres camiones con que cuenta la empresa, para que se dedique a entregar los pedidos que tienen los centros de pintura, con ello se disminuirá el tiempo de entrega, debido a que este transporte estará a disposición de las tiendas y cuando no se requiera de los servicios, podrá seguir con sus labores en la bodega.

**Estrategia. Supervisión periódica de la calidad en el servicio**

Tarea: El supervisor de tiendas debe involucrarse en las actividades de los empleados de servicio, por periodos cortos de tiempo.

**Estrategia. Identificar a los clientes potenciales y acercarse a ellos**

Tarea: invitar a los distribuidores a un panel de consumidores, en donde podrán aportar ideas acerca del servicio percibido.

Lugar: esta reunión se puede realizar en el centro de capacitación ubicado en Majadas.

Costo: el evento cubriendo gastos de invitaciones y refrigerio para 10 participantes, tiene un costo de Q.500.00.

**Estrategia. Comprador incógnito**

Tarea: la empresa subcontratará a un profesional para que visite las 5 tiendas, y entregue un informe con sus comentarios acerca del servicio.

Costo: depende del tipo de investigador a contratar, el costo de esta tarea por tienda es de aproximadamente Q. 1,000.00 y el total de la inversión será de: Q. 5,000.

**Estrategia. Uso de la tecnología para mejorar la calidad del servicio**

Tarea: es importante actualizar la base de datos que ya tiene la distribuidora de pinturas, con ello se obtendrá información importante sobre los productos que consume el cliente, también se les podrá informar sobre nuevos lanzamientos, cursos, ofertas y promociones.

Costo: el costo por llamada local es de Q.0.35, si se realizan 500 llamadas al mes de 10 minutos cada una, la inversión mensual será de: Q.1,750.00

Cuadro 43  
Plan de acción para la implementación de controles internos  
Empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	COSTO UNITARIO	No.	TIEMPO	COSTO
1	Aplicar controles internos en los centros de pintura y servicio al cliente	Fijar estándares elevados de calidad	Entrega a tiempo, precisión en el pedido, respuesta pronta a problemas técnicos	Gerencia de logística, gerencia técnica	**Q 472.22	12	Todo el año	Q 5,666.64
		Supervisión periódica de la calidad del servicio	Involucrarse en las actividades de los empleados de servicio, por periodos cortos de tiempo	*Supervisor de tiendas	Q 125.00	24	2 veces al mes	Q 3,000.00
		Identificar a los clientes potenciales y acercarse a ellos	Pedir a los clientes actuales, aporten ideas y comentarios del servicio recibido	Encargado de servicio al cliente, jefes de tienda, con apoyo de la gerencia	Q 500.00	4	Cada 3 meses	Q 2,000.00
		Comprador incógnito	Subcontratar a un profesional, para que visite las 5 tiendas y emita su opinión respecto al servicio recibido	Gerente general y supervisor de tiendas	Q 5,000.00	2	Cada 6 meses	Q 10,000.00
		Uso de la tecnología para mejorar la calidad del servicio	Actualizar la base de datos existente con datos demográficos, productos que consume el cliente	Gerencia general, encargado de servicio al cliente	Q 1,750.00	12	1 vez al mes	Q 21,000.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q</b>	<b>41,666.64</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del supervisor de tiendas que es de: Q.6,000.00

\*\* Costo establecido en base al pago mensual promedio de los transportistas, logística y gerencia técnica que es de: Q.5,666.67

#### **3.2.5.4 Estrategias de control externo aplicado a la calidad del servicio al cliente en la empresa distribuidora de pinturas**

En el cuadro 44, se propone la implementación de controles externos en la distribuidora de pinturas, con el propósito de determinar las necesidades y deseos de los consumidores, e identificar que los satisface o molesta del actual servicio.

##### **Estrategia. Colocar buzones de quejas y sugerencias**

Tareas: se eligió un buzón de sugerencias, para el cual se hizo una boleta de comentarios, que se adjunta en el anexo 4. Es recomendable que se coloque en el área de servicio al cliente que tiene cada centro de pinturas.

Costo: cada buzón tiene un costo de Q. 750.00; total a invertir Q. 3,750.00

##### **Estrategia. Fijar nuevos objetivos de servicio cuando surjan quejas o sugerencias**

Tareas: se requiere sobre todo que exista voluntad e interés por parte de la gerencia y el supervisor de tiendas en involucrarse en las actividades de los colaboradores, aplicar medidas correctivas a los empleados implicados en quejas de los clientes y si esto no funciona se debe optar por eliminar a los incorregibles.

##### **Estrategia. Crear línea telefónica y dirección de correo de servicio al cliente**

Tareas: otra forma de obtener información es asignando una línea telefónica de las ya existentes al departamento de servicio al cliente y una dirección de correo electrónico en donde los consumidores puedan expresar abiertamente sus comentarios y sugerencias.

Costos: contratar a un pintor, para dibujar el rótulo en cada centro de pinturas, con el número telefónico y la dirección de correo electrónico. Cada rótulo tiene un costo de Q.1,000.00; por 5 tiendas la inversión total será de Q.5,000.00.

Cuadro 44  
Plan de acción para la implementación de controles externos  
Empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLE	COSTO UNITARIO	TIEMPO	COSTO	
1	Aplicar controles externos en los centros de pintura y servicio al cliente	Colocar buzones de quejas y sugerencias en los centros de pintura	Selección del tipo de buzón a utilizar y enviarlos a fabricar (véase anexo 5)	Supervisor de tiendas	Q750.00	Una vez al año	Q 3,750.00	
			Seleccionar ubicación del buzón en las tiendas	Supervisor de tiendas	*Q25.00	Una vez	Q 125.00	
			Impresión de boletas de comentarios para los buzones (véase anexo 4)	Supervisor de tiendas	Q2.00	500	1 semana después	Q 1,000.00
		Fijar nuevos objetivos de servicio cuando surjan quejas o sugerencias	Aplicar medidas correctivas a los colaboradores implicados en quejas de los clientes	Jefes de tienda y encargado de servicio al cliente	**Q252.00	12	Cada mes	Q 3,024.00
			Crear línea telefónica de servicio al cliente	Seleccionar una línea telefónica de las existentes en la empresa.	Supervisor de tiendas	*Q25.00	1 semana después de colocar los buzones	Q 25.00
		Crear dirección de correo electrónico de servicio al cliente	Crear la dirección de correo a utilizar por los consumidores y darla a conocer	Supervisor de tiendas	Q1,000.00	5	1 semana después de colocar los buzones	Q 5,000.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q</b>	<b>12,924.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del supervisor de tiendas que es de: Q.6,000.00

\*\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de servicio que es de: Q.5,000.00

### **3.2.5.5 Evaluación del desempeño y recompensa a la excelencia**

Es necesario que la distribuidora objeto de este estudio, evalúe el desempeño de sus colaboradores y premie su excelencia, al saber que serán evaluados de acuerdo a la forma que brindan el servicio al cliente, saben que vale la pena trabajar bien; además, se esfuerzan por dar lo mejor de sí y luchan constantemente por ofrecer un servicio de calidad.

El objetivo de la evaluación es descubrir lo productivo que está siendo el empleado de servicio y si esta brindando una excelente atención a los consumidores de la empresa, es por ello que se propone una guía para el desarrollo de la evaluación del desempeño. (Véase anexo 6)

También es importante recompensar a los colaboradores si su desempeño es sobresaliente, de esta manera estarán motivados a seguir realizando bien sus tareas, en el cuadro 42, se propone la estrategia: reconocimiento especial por un trabajo sobresaliente, en donde se coloca en la entrada de la distribuidora, un tablero con las puntuaciones del mejor empleado.

## **3.3 ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO APLICADAS AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

En la presente guía, se proponen las estrategias de: retención, recuperación, equidad y confiabilidad en el servicio, para que sean de ayuda en la distribuidora al satisfacer el 100% las necesidades de los distribuidores y crear relaciones comerciales duraderas con los mismos.

### **3.3.1 Estrategias de retención en el servicio**

En la empresa distribuidora de pinturas deben utilizarse técnicas que permitan mantenerse en contacto con los consumidores, para evaluar los cambios de sus necesidades. A continuación se proponen estrategias de retención en el servicio. (Véase cuadro 45)

**Estrategia. Paquetes de descuentos**

Tarea: esta estrategia consiste en otorgar descuentos del 33%, a los consumidores que manejan un volumen de compras mayor a Q.120,000.00 mensuales.

Duración: durante 2 meses, en especial noviembre y diciembre, debido a la época alta en ventas.

Costo: esta estrategia no tiene costo de aplicación, sin embargo, es importante mencionar que disminuirá la rentabilidad de los centros de pintura a un 42% aproximadamente.

**Estrategia. Mantenerse en contacto con los clientes para evaluar los cambios de sus necesidades.**

Tarea: Tener una actitud personal o telefónica positiva, atenta, interesante y oportuna con los consumidores. Ofrecer medios de comunicación tales como: teléfono, fax, email, visita personal, entre otras, que permitan conocer sus gustos y preferencias.

Duración: permanente

**Estrategia. Retención de los empleados**

Tarea: Contratar al persona idóneo y motivarlo de manera que sea conocedor del producto, esté entrenado y facultado a dar un servicio de calidad a los clientes.

Duración: se organizará un curso de capacitación 1 vez al año.

Lugar: centro de capacitación ubicado en Majadas.

Costo: incluyendo gastos del expositor y refacción, el costo total es de Q.800.00

#### **Estrategia. Supervisión de las relaciones con el cliente**

Tarea: Realizar encuestas, ya sea por entrevista personal, por teléfono, o mediante encuestas por correo, con el propósito de determinar las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio que reciben.

Duración: esta encuesta se puede realizar 1 vez al año.

Costo: por la impresión de 100 encuestas es de Q. 300.00

#### **Estrategia. Utilización de la base de datos existente**

Tarea: Utilizar la base de datos para comunicarse con regularidad por teléfono, o en forma personal con sus clientes.

Duración: cada 3 meses.

Costo: cada llamada local tiene un costo de Q.0.35, si se realizan 500 llamadas al mes de 10 minutos cada una, la inversión mensual será de: Q.1,750.00.

Cuadro 45  
Propuesta de estrategia de retención en el servicio  
empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLES	COSTO UNITARIO	TIEMPO	COSTO
Atraer, retener y reforzar con el paso del tiempo, las relaciones con los clientes	Paquetes de descuentos	Otorgar descuentos de hasta el 33%, por volúmenes de compra mayores a Q.120, 000.00	Gerente General, vendedores	-	Durante 2 meses	Disminuye la rentabilidad a 42%
	Mantenerse en contacto con los clientes para evaluar los cambios de sus necesidades	Tener una actitud personal o telefónica positiva, atenta, interesante y oportuna con los consumidores. Ofrecer medios de comunicación: teléfono, fax, email, visita personal, entre otras, que permitan conocer sus gustos y preferencias	Centros de pintura y servicio al cliente	*Q 420.00	12 Permanente	Q 5,040.00
	Retención de los empleados	Contratar al personal idóneo y motivarlo de manera que sea conocedor del producto, esté entrenado y facultado a dar un servicio de calidad	Recursos Humanos organizará curso de capacitación	Q 800.00	1	Q 800.00
	Supervisión de las relaciones con el cliente	Encuestas anuales, ya sea por entrevista personal, por teléfono, o mediante encuestas por correo, con el propósito de determinar las percepciones de los compradores, sobre la calidad del producto y servicio que reciben. Impresión de 100 encuestas a Q.3.00 c/u	Encargado de Servicio al Cliente	Q 3.00	100	Q 300.00
	Utilizar la base de datos existente	La distribuidora de pinturas debe comunicarse con regularidad ya sea de manera personal o por teléfono con sus mejores clientes	Gerente General, Encargado de Servicio al cliente, Telemarketing	Q 1,750.00	4	Q 7,000.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>						<b>Q 13,140.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de servicio que es de: Q.5,000.00

### **3.3.2 Estrategias de recuperación del servicio**

El principal objetivo de las estrategias de recuperación, es ganarse nuevamente la confianza del cliente, en caso de que el servicio haya sido deficiente. Se presentan las siguientes estrategias de recuperación: actuar con rapidez; acoger, estimular las quejas y reclamos de los consumidores; entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio; aprender de los clientes, las cuales se consideran idóneas para recuperar a los distribuidores cuando algo sale mal. (Véase cuadro 46)

#### **Estrategia. Actuar con rapidez**

Tareas: presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo.

Duración: permanente

#### **Estrategia. Acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores**

Tareas: Los empleados de servicio deben llevar consigo formatos para recuperación del servicio, donde registren las quejas y la acción instantánea que le dieron, luego reportarla a su jefe inmediato. (Véase anexo 4)

La persona encargada de servicio al cliente, será quien se encargue de darle seguimiento a los reclamos. (Véase anexo 4)

Duración: permanente

**Estrategia. Entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio**

Tareas: capacitar a los empleados para: escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, identificar soluciones, improvisar y flexibilizar las reglas en casos especiales.

Duración: una vez al año

Lugar: centro de capacitación de la empresa, ubicado en Majadas.

Costo: el curso incluyendo gastos del expositor y refacción, es de Q.100.00 c/u; por 12 empleados de servicio, el total es: Q. 1,200.00

**Estrategia. Aprender de los clientes**

Tareas: la gerencia debe analizar la causa-raíz de los problemas más frecuentes y modificar los procesos, si es necesario. También puede autorizar que se regalen cuartos de galón así como accesorios de pintura (brochas, felpas, manerales, bandejas), con ello retener a los clientes, cuando el servicio no cumple con sus expectativas.

Duración: una vez al mes.

Costo: cubriendo refacción de la reunión que tendrá el gerente general, encargado de servicio al cliente y gerente técnico, el costo mensual es de: Q. 100.00

Cuadro 46  
Propuesta de estrategia de recuperación del servicio  
empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLES	COSTO UNITARIO	TIEMPO	COSTO
Contar con clientes 100% en la empresa	Actuar con rapidez	Presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo	Jefes de Tienda	*Q. 420.00	12	Q. 5,040.00
Perfeccionar la calidad en el servicio por medio de las experiencias adquiridas al resolver los reclamos del cliente	Acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores	Los empleados de servicio deben llevar consigo formatos para la recuperación del servicio, donde registren las quejas de los clientes y la acción instantánea que le dieron, luego reportarla a su jefe inmediato. (Véase anexo 4)	Todos los empleados de servicio	Q. 3.00	500	Q. 1,500.00
		Darle seguimientos a los reclamos	Encargado de servicio al cliente	*Q. 420.00	12	Q. 5,040.00
	Entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio	Capacitar a los empleados para: escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, identificar las soluciones, improvisar y flexibilizar las reglas en casos especiales	Recursos humanos	Q. 1,200.00	1	Q. 1,200.00
Efectuar los cambios necesarios para que no se repitan las mismas fallas en el servicio	Aprender de los clientes	Analizar la causa – raíz de los problemas más frecuentes y modificar los procesos, si es necesario. Además la gerencia puede autorizar que se regalen, cuartos de galón, así como brochas, felpas, manuales para retener a los clientes cuando el servicio no es el esperado	Gerente General, Gerente Técnico y Encargado de servicio al cliente	Q. 100.00	12	Q. 1,200.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>						<b>Q. 13,980.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de servicio que es de: Q.5,000.00

### **3.3.3 Estrategias de equidad en el servicio, en la empresa distribuidora de pinturas**

Otro factor importante en la calidad del servicio, es garantizar al cliente que el producto ofrecido cumplirá con lo prometido en cuanto a: cubrimiento, durabilidad, tiempo de secado, bajo olor, de lo contrario se puede reponer.

En el cuadro 47 se proponen estrategias de equidad en el servicio, tales como: garantizar el producto y servicio a los consumidores, proveer acceso y comodidad en las instalaciones de la distribuidora y centros de pinturas, proporcionar atención individualizada a los clientes. El objetivo de estas estrategias es garantizar al consumidor que la empresa distribuidora de pinturas, está comprometida a brindarle un trato justo y que los colaboradores de la misma están capacitados para respetar y valorar a sus clientes.

#### **Estrategia. Garantizar el producto y servicio a los consumidores**

Tareas: garantizar al cliente que el desempeño de la línea de pintura ofrecida, corresponderá a lo prometido, de lo contrario puede reponerse.

Duración: permanente

Costo: el costo depende del producto que se tendrá que reponer, si ese fuera el caso.

#### **Estrategia. Proveer acceso y comodidad en las instalaciones de la distribuidora y en los centros de pintura**

Tareas: señalar claramente el estacionamiento, mantener una buena apariencia en las instalaciones físicas, equipos y personal de servicio.

Duración: una vez al año.

Costo: costo aproximado incluyendo señalización del estacionamiento en las tiendas, así como mantenimiento a las máquinas es de: Q. 6,000.00

**Estrategia. Proporcionar atención individualizada a los clientes**

Tareas: capacitar a los empleados sobre los siguientes temas de servicio al cliente: apariencia personal, lenguaje de comunicación positiva, técnicas telefónicas.

Duración: la charla se realizará cada 2 meses durante 1 hora.

Lugar: centro de capacitación ubicado en tienda Majadas.

Costo: el evento tendrá un costo de Q.800.00 para los 12 empleados de servicio.

Cuadro 47  
Propuesta de estrategia de equidad en el servicio  
Empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TAREAS	RESPONSABLES	COSTO UNITARIO	TIEMPO	COSTO
Que el trato que se brinda a cada uno de los clientes en la distribuidora de pinturas sea justo y cumpla con sus expectativas	Garantizar el producto y servicio a los consumidores	Garantizar al cliente que el desempeño de la línea de pintura corresponderá a lo prometido, de lo contrario puede reponerse	Gerente técnico	-	Todo el año	Según acciones a tomar
	Proveer acceso y comodidad en las instalaciones de la distribuidora y en los centros de pintura	Señalar claramente el estacionamiento, mantener una buena apariencia en las instalaciones físicas, equipos y personal de servicio	Gerente General y logística	Q 6,000.00	Una vez al año	Q 6,000.00
	Proporcionar atención individualizada a los clientes	Capacitar a los empleados	Recursos Humanos	Q 800.00	Cada 2 meses	Q 4,800.00
<b>INVERSION TOTAL</b>						<b>Q 10,800.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

### **3.3.4 Estrategias de confiabilidad en el servicio, aplicadas a la empresa distribuidora de pinturas**

Por ninguna razón deben hacerse promesas a los consumidores que no se pueden cumplir. En el cuadro 48, se proponen las estrategias de confiabilidad en el servicio: hacerlo bien desde la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas, comportamiento y acciones de los empleados de acuerdo a los estándares del cliente, las cuales tienen como objetivo cumplir con la característica más importante de la calidad del servicio: *la confiabilidad*.

#### **Estrategia. Hacerlo bien desde la primera vez**

Tareas: asegurarse que el pedido es exacto, es decir, contiene todo lo ordenado y nada que no haya pedido el cliente.

Responsables: encargado de servicio al cliente y despachos.

Duración: durante todo el año

#### **Estrategia. Justo a tiempo**

Tareas: ingreso de los pedidos al sistema, el mismo día de su recepción. Los pedidos recibidos por la mañana, se deben entregar por la tarde; y los pedidos recibidos por la tarde, se deben entregar otro día por la mañana.

Responsables: departamento de servicio al cliente

Duración: todo el año

**Estrategia. Solución de problemas**

Tareas: Resolver las quejas de los clientes al primer contacto, sin transferencias o contactos múltiples.

Respuesta pronta a problemas técnicos, con tiempo de respuesta garantizado de 1 día.

Ofrecer varias soluciones a los problemas.

Responsables: personal de tiendas, servicios al cliente, gerente técnico.

Duración: durante todo el año.

**Estrategia. Cumplir las promesas**

Tareas: los vendedores y jefes de tienda, deben cumplir las promesas hechas al cliente, por ejemplo: sostener el precio acordado originalmente, responder con prontitud a las llamadas, visitas periódicas a los compradores.

Responsables: equipo de ventas

Duración: durante todo el año

Cuadro 48  
Propuesta de estrategia de confiabilidad en el servicio  
empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007

Objetivo	Estrategias	Tareas	Responsable	Costo mensual	Tiempo	Costo
Capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad	Hacerlo bien desde la primera vez	Asegurarse que el pedido es exacto, es decir, contiene todo lo ordenado y nada que no haya pedido el distribuidor	Encargado de servicio al cliente y despachos	*Q 420.00	12	Q 5,040.00
	Justo a tiempo	Ingreso de los pedidos al sistema el mismo día de su recepción. "Los pedidos recibidos por la mañana, se deben entregar por la tarde; y los pedidos recibidos por la tarde, se deben entregar otro día por la mañana"	Servicio al cliente	**Q 240.00	12	Q 2,880.00
	Solución de problemas	Resolver las quejas de los clientes al primer contacto, sin transferencias ó contactos múltiples. Respuesta pronta a problemas técnicos, con tiempo de respuesta garantizado de 1 día. Ofrecer varias soluciones a los problemas	Personal de tiendas, servicio al cliente, Gerente técnico	***Q542.00	12	Q 6,504.00
	Cumplir las promesas	Los vendedores y jefes de tienda, deben cumplir las promesas hechas al cliente por ejemplo: sostener el precio acordado originalmente, responder con prontitud a las llamadas, visitas periódicas a los compradores	Equipo de ventas	*Q 420.00	12	Q 5,040.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>						<b>Q 19,464.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de servicio que es de: Q.5,000.00

\*\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del asistente de servicio al cliente que es de: Q.2,800.00

\*\*\* Costo establecido en base al salario mensual promedio del personal de servicio y gerente técnico que es de: Q.6,500.00

### **3.4 APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO DE SERVICIO Y DEL MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO A LA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS**

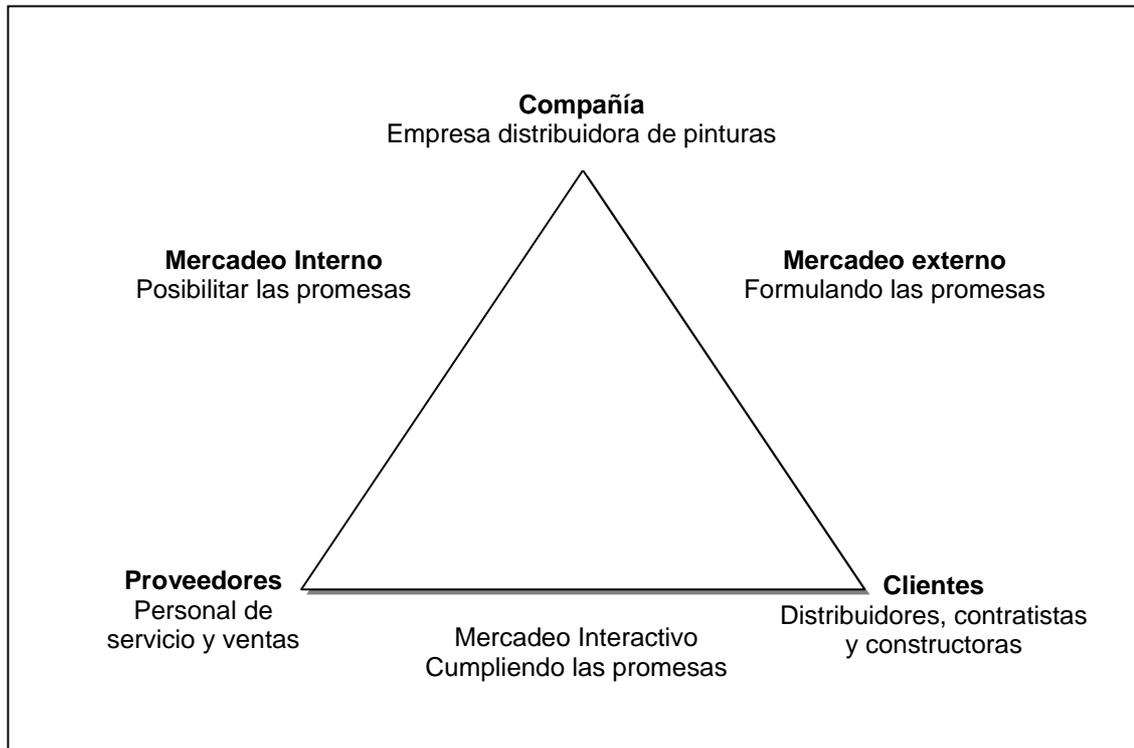
Con el objetivo de proporcionar a la empresa una herramienta que le permita mejorar la calidad en el servicio, se propone la alineación del triángulo de servicio y el cierre de las brechas sobre la calidad en el servicio, los cuales ayudarán a reducir al mínimo el tramo entre las expectativas y las percepciones del cliente.

#### **3.4.1 Alineación de los lados del triángulo de servicio**

Los principales participantes del triángulo de servicios que se localizan en los vértices del triángulo se representan por: la empresa distribuidora de pinturas; los distribuidores, contratistas y constructoras; los proveedores de servicio. Existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para alinear los lados del triángulo: mercadeo externo, interno e interactivo. El objetivo principal de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes para sostener una buena relación con los mismos.

A continuación se detalla la aplicación del triángulo de servicios a la empresa distribuidora de pinturas:

**Triángulo del mercadeo de servicios**  
**Empresa distribuidora de pinturas**



- **Compañía**  
 Este elemento se encuentra conformado por la empresa distribuidora de pinturas.
- **Clientes**  
 Son todos los contratistas, distribuidores, constructoras y todas las personas quienes recurren a la empresa en busca de pintura.
- **Proveedores del servicio**  
 Se refiere al personal de servicio al cliente y ventas de la distribuidora de pinturas.

Se le sugiere a la empresa, alinear los lados del triángulo mediante el mercadeo externo, interactivo e interno que se propone a continuación:

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

La empresa en cada uno de los encuentros con el cliente, formula promesas tales como: actuar con rapidez, garantizar que el producto y servicio sea de calidad, proveer acceso y comodidad en las instalaciones, con el fin de mantener una buena relación con los consumidores, esta relación también puede ser débil si los empleados tienden a prometer exageradamente.

- **Mercadeo interactivo (cumpliendo las promesas)**

Para aplicar el mercadeo interactivo es oportuno utilizar las estrategias de calidad en el servicio de retención: paquetes de descuentos, mantenerse en contacto con los clientes para evaluar los cambios de sus necesidades, retención de los empleados, supervisión de las relaciones con el cliente, utilización de la base de datos existente. También las estrategias de recuperación: actuar con rapidez, acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores, delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio, aprender de los clientes.

Además, se pueden utilizar las estrategias de equidad en el servicio tales como: garantizar el producto y servicio a los consumidores, ambiente agradable en las instalaciones de la distribuidora y en los centros de pintura, proporcionar atención individualizada a los clientes. Por último las estrategias de confiabilidad en el servicio: hacerlo bien desde la primera vez, justo a tiempo, solución a problemas, cumplir las promesas, que permitan brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

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

El mercadeo interno es posible cuando se cumplen las promesas a los clientes. Resulta fácil prometer, pero mientras a los empleados no se les capacite, se les proporcione las herramientas y se les recompense cuando presten un buen servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. Por lo que es necesario implementar los cursos de capacitación así como los talleres motivaciones y de trabajo en equipo propuestos en la presente guía.

### **3.4.2 Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio aplicado a la distribuidora de pinturas**

El enfoque central del modelo de brechas es cerrar la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas y sus percepciones. La empresa necesita cerrar la brecha entre lo que sus consumidores esperan y lo que reciben, con el fin de satisfacerlos y mantener relaciones duraderas con ellos.

Para cerrar la brecha del cliente, primero deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio, las cuales se detallan a continuación:

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

Esta brecha se genera cuando no se conoce con claridad las expectativas de servicio de los clientes. Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

- **Establecer un proceso de comunicación ascendente:** en el diagnóstico realizado a la empresa se pudo establecer que la gerencia tiene políticas de puertas abiertas, por lo que debe aprovecharse para que la comunicación circule entre los empleados hacia sus superiores sin ningún problema. Se pueden utilizar métodos de participación personal por medio de reuniones,

para mantener al personal informado sobre: precios, existencia de producto, promociones entre otros.

La comunicación entre la empresa y sus clientes externos se puede mejorar mediante la utilización del buzón de quejas y sugerencias, crear una línea telefónica y de correo electrónico para los clientes, los cuales ya fueron propuestos en las estrategias de control externo. (Véase cuadro 44)

- **Establecer un proceso adecuado de recuperación del servicio:** es importante que la empresa practique las estrategias de recuperación en el servicio tales como: actuar con rapidez, acoger y estimular las quejas y reclamos de los consumidores, entrenar y delegar autoridad en los empleados para la recuperación del servicio y aprender de los clientes, lo cual permitirá a la distribuidora de pinturas, mantener al cliente satisfecho y retenerlo en la cartera. (Véase cuadro 46)

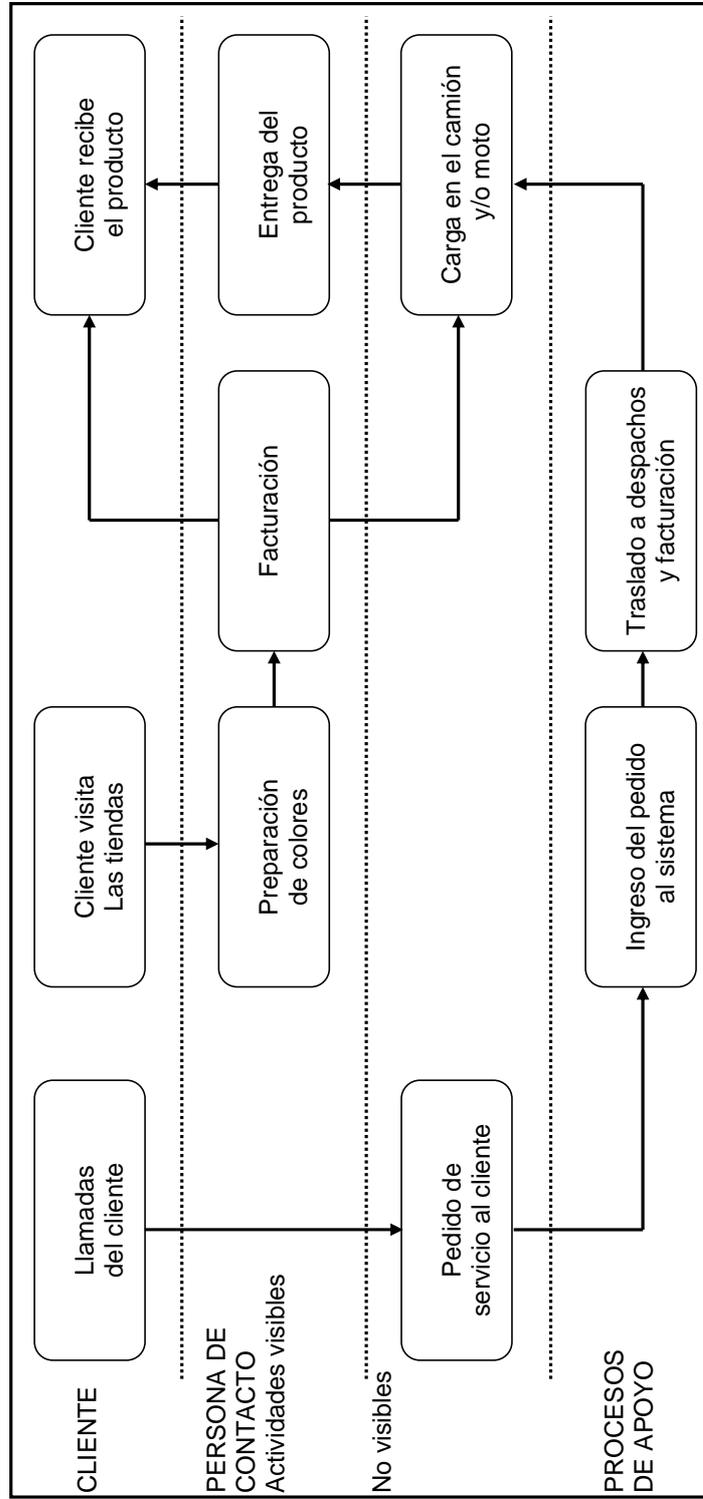
#### **3.4.2.2 Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.**

Se obtiene esta brecha cuando no se establecen los estándares adecuados del servicio, de acuerdo a las expectativas de los clientes. Para cerrar esta brecha se sugiere utilizar las siguientes estrategias:

- **Contar con evidencia física y ambiente del servicio adecuado:** es importante mencionar que los centros de pintura deben de reunir las condiciones óptimas de comodidad, ventilación e iluminación, como se mencionó en las estrategias de equidad en el servicio. (Véase cuadro 47)

- **Definir estándares de servicio en función del cliente:** para aplicar esta estrategia, se debe especificar el proceso de servicio, los puntos de contacto y la evidencia del servicio desde el punto de vista de los clientes. Estos estándares deben de ser presentados al personal para que pueda utilizarlo en la prestación del servicio. Se propone un esquema con los pasos esenciales que debe incluir el proceso de servicio al cliente en la empresa, presentar el mismo tiene como objetivo que todos los empleados de la distribuidora puedan ponerse en el lugar del cliente y ver el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio. (Véase figura 5)

Figura 5  
 Propuesta del proceso de calidad en el servicio  
 empresa distribuidora de pinturas  
 Año 2007



Fuente: elaboración propia, agosto 2007

### **3.4.2.3 Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio adecuados.**

Es la brecha que se forma cuando la empresa tiene los estándares adecuados del servicio, pero los empleados no se pueden desempeñar correctamente porque existen deficiencias en las políticas que practica la empresa: falta de empowerment, control, trabajo en equipo.

Para que la distribuidora de pinturas, cierre la brecha 3, se recomienda la aplicación de las estrategias de control interno, implementación del empowerment, así como la aplicación de lineamientos de trabajo en equipo que se proponen al inicio de este capítulo.

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

Se refiere a que las promesas que hace la empresa a sus clientes, mediante su equipo de ventas y servicio al cliente no se cumplen, provocando una diferencia entre el servicio real y el prometido.

Para cerrar la brecha 4, es necesario que se cumpla con las promesas realizadas al cliente, mediante la aplicación de las estrategias de confiabilidad en el servicio: hacerlo bien desde la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas, comportamiento y acciones de los empleados de acuerdo a los estándares del cliente. Estas estrategias fueron detalladas con anterioridad en el cuadro 48.

### **3.5 BENEFICIO-COSTO DE APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO**

Es imprescindible que la empresa distribuidora de pinturas, le dé importancia a la calidad de servicio que brinda y no únicamente a la de sus productos, por lo que hacer la inversión de Q. 111,310.00 al año, para cubrir las necesidades de los clientes internos y externos, se proyectará en el mejoramiento y eficiencia del recurso humano que posee, así como en el incremento de sus clientes y por ende de sus ingresos anuales.

Además, se considera que los clientes tipo "A", encuestados para realizar el trabajo de investigación, son consumidores quienes representan el 80% de las ventas en la distribuidora de pinturas, se determina factible aplicar las estrategias de calidad en el servicio propuestas, ya que perder un cliente significa dejar de percibir grandes ingresos en la empresa.

El cuadro 49, presenta la inversión anual que tendrá la empresa distribuidora de pinturas al aplicar: los programas de capacitación, los controles tanto internos como externos y las estrategias de calidad en el servicio, propuestas en la presente guía.

Cuadro 49  
 Costos totales para la aplicación de estrategias  
 a la calidad del servicio al cliente como ventaja competitiva  
 empresa distribuidora de pinturas  
 Año 2007

Concepto	Presupuestado anual en sueldos en Q.	Costo anual de aplicación en Q.
Propuesta de programa de capacitación técnica	-	3,200.00
Implementación de talleres de relaciones interpersonales	-	11,500.00
Implementación de seminarios-taller motivacionales	-	12,580.00
Implementación del empowerment en la distribuidora	-	18,480.00
Propuesta para la implementación de controles internos	8,666.64	33,000.00
Propuesta para la implementación de controles externos	3,174.00	9,750.00
Propuesta de estrategia de retención en el servicio	5,040.00	8,100.00
Propuesta de estrategia de recuperación del servicio	10,080.00	3,900.00
Propuesta de estrategia de equidad en el servicio	-	10,800.00
Propuesta de estrategia de confiabilidad en el servicio	19,464.00	-
<b>Sub-totales</b>	<b>Q 46,424.64</b>	<b>Q 111,310.00</b>
<b>INVERSIÓN REAL</b>	<b>Q</b>	<b>157,734.64</b>

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación, se determina la siguiente situación:

1. Los resultados de la investigación indican que la mayoría de los empleados no se encuentran identificados con los valores de la empresa ya que los mismos no están a la vista del público; saben que la distribuidora de pinturas, cuenta con una misión y visión, pero no saben cual es. Se sienten motivados a seguir trabajando, por necesidades económicas y porque les gusta su trabajo, pero a la vez reconocen que se desmotivan por la mala comunicación, falta de equipo y materiales, y porque no se trabaja en equipo. Otro aspecto a considerar, es que los empleados no han recibido entrenamiento sobre como tratar a los clientes, no se programan cursos de capacitación técnica, y si se programan es una vez al año, después de la jornada de trabajo; esto se reflejó en la percepción que tienen los clientes externos sobre el conocimiento técnico que posee el personal, ya que al consultarles indicaron es: "en algunos productos". Todos estos factores provocan que la atención que brinda la empresa a sus clientes no sea la adecuada, por lo que se comprueba la primera hipótesis.
2. El diagnóstico realizado a la empresa distribuidora de pinturas, permitió determinar que no se aplican estrategias de confiabilidad en la atención al cliente. El servicio que ofrece la distribuidora de pinturas, es confiable en cuanto a producto en buen estado, no siendo así en pedido correcto y tiempo de entrega. Tampoco se practican estrategias de recuperación en el servicio, cuando los clientes presentan alguna objeción o queja, la solución se considera muy lenta; debido a que los empleados de servicio, primero consultan con el superior. También, se pudo comprobar que los clientes no recuerdan algún acontecimiento como de buen trato, que les sorprendió o les

agrado, sólo recuerdan el lanzamiento de promociones como apoyo en los últimos 3 meses, lo que determina que no se han implementado estrategias de retención en el servicio. La ausencia de estas estrategias ha provocado que no se atiendan oportunamente los requerimientos del consumidor. La segunda hipótesis planteada en el plan de investigación, afirma que la empresa debe aplicar estrategias de calidad en el servicio tales como: confiabilidad, retención, recuperación y equidad en el servicio, para que brinde una eficiente atención a sus clientes, lo cual es totalmente cierto.

3. En la investigación de campo se detectó que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño en el servicio al cliente, por lo que el mismo no es cumplido a cabalidad por parte del personal de ventas y servicio al cliente. Además, no cuenta con estrategias para el control interno y externo de la calidad en el servicio que le permita a la distribuidora manejar adecuadamente las funciones del personal que tiene contacto con los consumidores. Al finalizar el estudio se comprobó la tercera hipótesis planteada en el plan de investigación, la cual afirma para que ya no se presenten deficiencias en el servicio, se deben aplicar controles por medio de revisiones periódicas que mejoren la atención al cliente.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar los talleres de relaciones interpersonales propuestos, como lo son: ventas, atención al cliente, supervisión, valores corporativos, características para lograr la excelencia, sentido de pertenencia, trabajo en equipo; con los cuales se busca que todos los colaboradores conozcan e identifiquen con los valores de la empresa y su trabajo sea en función de lograr siempre buenos resultados.
2. Poner en práctica las actividades del programa de motivación, tales como: prevención de accidentes, involucramiento y compromiso, premiar a los centros de pintura que lleguen a su meta de ventas, cumpleaños del mes; esto le permitirá mejorar la calidad del trabajo y contar con el compromiso y participación de todos los colaboradores.
3. Utilizar los lineamientos para promover el trabajo en equipo; siendo estos: dar a conocer al personal las metas de su departamento, que todos los trabajadores puedan expresar sus opiniones personales, con base en las experiencias reconocer cuando se debe trabajar en forma independiente y cuando en ayuda mutua, solidaridad del equipo, aumentar la interacción entre los empleados; también se sugieren actividades que ayudarán a que todo el personal comprenda que para alcanzar los objetivos de la distribuidora de pinturas se debe hacer un esfuerzo colectivo, en donde todos serán los beneficiados.
4. La aplicación del programa de capacitación técnica, ya que ayudará a que la distribuidora cuente con personal que posea el suficiente conocimiento acerca de todos los productos y por consiguiente, brinde un servicio de calidad y a las expectativas de los clientes.

5. Retener la confianza de los consumidores de la empresa distribuidora de pinturas, poniendo en práctica las estrategias de confiabilidad en el servicio; debido a que es parte fundamental de la atención al cliente, cumplir las promesas hechas al consumidor como: entrega del pedido exacto, a tiempo, solución inmediata de las quejas, visitas periódicas de los ejecutivos de ventas, entre otras razones.
6. Utilizar las estrategias de recuperación en el servicio, debido a que las experiencias adquiridas al resolver un reclamo, permitirán analizar constantemente el mismo y por ende, realizar las respectivas acciones que mejoren la atención al cliente.
7. Implementar el plan de acción, para desarrollar con eficacia el empowerment, debido a que es necesario que los empleados de servicio resuelvan con rapidez los problemas y quejas de los clientes, sin tener que consultar a la gerencia.
8. Especial atención en sus clientes debido a que estos son un medio de comunicación ya sea positivo o negativo. Con las estrategias de retención en el servicio, la empresa distribuidora de pinturas podrá generar relaciones duraderas con sus compradores a través del tiempo, y por consiguiente obtener de ellos su lealtad.
9. Mantener en condiciones óptimas los centros de pintura, y generar un ambiente agradable; tanto para los clientes internos, como externos, al utilizar las estrategias de equidad en el servicio, las mismas también contribuirán a que los empleados brinden un servicio que garantice lo ofrecido a los clientes.

10. Realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores, respecto a la calidad del servicio que brindaron durante un mes, es de vital importancia, debido a que con ello se premiará la excelencia y se capacitará a quienes se desempeñaron inadecuadamente para que todos alcancen un mismo nivel, de lo contrario se aplicarán medidas correctivas.
  
11. Aplicar las estrategias de control interno y externo, ya que ayudarán a la gerencia y a los mandos medios, a supervisar periódicamente las actividades del personal, detectar fallas y aplicar medidas correctivas para que no se vuelvan a presentar los mismos errores.
  
12. Aplicar las estrategias de servicio al cliente, los programas de capacitación y lineamientos sugeridos, logrará aumentar la competitividad de la empresa distribuidora de pinturas, ya que la calidad del servicio que se brinda, genera un reconocimiento de los clientes, sobre la manera de trabajar que tiene la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aces Marketing, S.A. **Revista El Ferretero**. Año 2 No. 7. Guatemala. Impresión Igual-lito, S.A., 2003. 51 p.
2. Berry, Leonard L. **Un buen servicio ya no basta**. 1ª edición. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1996. 333 p.
3. Carrio Fiore, Jaime. **Marketing estratégico**. 3ª edición. Barcelona, España. Editorial Marcombo, 1992. 139 p.
4. Denton, Keifh. **La calidad en el servicio a los clientes**. 2ª edición. México. Editorial Santes, 1994. 273 p.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Pilar Baptista, Lucio. **Metodología de la investigación**. 3ª edición. México. Editorial Mc Graw – Hill. 2003. 705 p.
6. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración una perspectiva global**. 11ª edición. México. Editorial McGraw- Hill, 2002. 796 p.
7. Kotler Philip y Gary Armstrong. **Dirección de marketing**. Edición del milenio. México. Editorial Pearson Prentice-Hall, 2001. 792 p.
8. Kotler Philip y Gary Armstrong. **Fundamentos de marketing**. 6ª edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall, 2003. 589 p.
9. Lambin, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. 3ª edición. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill, 2002. 610 p.

10. Nogueira Cobra, Marcos Enrique. **Marketing de servicios conceptos y estrategias**. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill, 1987. 279 p.
11. Soriano, Soriano, Claudio L. **La estrategia básica del marketing**. Única Edición. Madrid, España. Ediciones Díaz de los Santos, 1990. 170 p.
12. Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert Jr., Daniel. **Administración**. 6ª edición. México. Editorial Pearson Educación, 1998. 688 p.
13. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. **Aspectos generales para elaborar una tesis profesional ó una investigación documental**. Guatemala, s-f. 104 p.
14. Valerie A., Zeithaml; Jo Bitner Mary. **Marketing de servicios**. 2ª edición. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2002. 747 p.
15. [www.bricopage.com/pinturatipos](http://www.bricopage.com/pinturatipos)

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
FOLLETO DE CAPACITACIÓN TÉCNICA  
“CONOCIENDO NUESTROS PRODUCTOS”  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS



**Folleto de capacitación técnica “Conociendo Nuestros Productos”**  
**Empresa distribuidora de pinturas**

Es importante que la empresa cuente con un documento que contenga las especificaciones técnicas de los productos que comercializa, ya que en determinado momento surgen dudas de aplicación, cubrimiento, tiempo de secado, rendimiento, métodos de aplicación de la pintura, y se pueden resolver consultando el folleto de capacitación técnica.

- **Objetivo:** proporcionar a la empresa distribuidora de pinturas, un documento que le permita al personal mejorar los conocimientos técnicos que posee sobre las diferentes líneas de pintura.

Ser un material de consulta cuando se recomienda algún producto.

Cuanto más conocimiento del producto tengan los empleados de servicio, más ventajas para los usuarios descubrirán.

Que el personal tenga suficiente conocimiento de los productos para contestar con objetividad las quejas y reclamos de los clientes, y por ende, ganar la confianza de los mismos.

- **Programa dirigido a:** jefes de tienda, vendedores de sala, personal de servicio al cliente y clientes externos.
- **Duración:** permanente.

## LATEX MATE ACRILICA ACTIBACTERIAL

---

**DESCRIPCIÓN:** pintura acrílica de primera calidad basada en una formulación especial que se diseñó para poseer propiedades anti bacteriales, y por lo tanto inhibe el crecimiento de bacterias patógenas. Además brinda protección contra hongos y algas. Recomendada para el uso en interiores y exteriores. Formulada con materias libres de plomo y mercurio.

**USOS TÍPICOS:** excelente pintura para centros de recuperación, gimnasios, casas de habitación, instituciones educativas, hospitales, habitaciones de hoteles, restaurantes, oficinas en general y otras áreas donde se deben mantener altos estándares de higiene y donde se requiera de un producto de alta durabilidad y desempeño, en superficies interiores y exteriores. Para aplicar sobre concreto, gypsum (tablayeso), fibrocemento, madera, metal, ladrillo y estucos.

**VENTAJAS Y BENEFICIOS:** inhibe el crecimiento de bacterias, protege contra hongos y algas, tratada con tecnología Bio-Pruf™ presenta alta durabilidad, posee excelente lavabilidad, libre de plomo y mercurio, elegante acabado mate en interiores y exteriores, secado rápido, disponible en más de 6000 colores.

**RENDIMIENTO:** el producto rinde 30-35 m<sup>2</sup>/galón a una mano. El rendimiento puede verse afectado por las irregularidades de la superficie, pérdidas por método de aplicación, espesor de la película e intensidad del color.

**DILUCIÓN:** si se requiere utilice agua para diluir; máximo 1/8 de galón de agua por galón de pintura.

**MÉTODOS DE APLICACIÓN:** brocha, rodillo y pistola.

**LIMPIEZA DE EQUIPO:** agua y detergente. **SECADO A 25°C:** tacto: 1 hora; repinte: 4 horas.

## LATEX SATINADA ACRILICA

---

**DESCRIPCIÓN:** pintura de brillo medio, especialmente formulada para proveer excelente resistencia en exteriores con muy buen cubrimiento. Seca dejando un brillo suave y sutil y una capa de excelente dureza, lo que le permite ser lavable y restregable con limpiadores caseros comunes. La garantía es su seguro de excepcional durabilidad y rendimiento a largo plazo del producto.

**USOS TÍPICOS:** formulada para ser utilizada en exteriores, en climas tropicales, está libre de plomo y contiene fungicidas de alta resistencia al crecimiento de hongos. Ideal para pintar escuelas, iglesias, hoteles, oficinas y bodegas, por su brillo medio y dureza se recomienda para el pintado de: gabinetes, muebles, puertas, marcos, paredes, juguetes de niños y cercas de madera y metal; sobre superficies de metal con primario, concreto, ladrillo, madera, fibrocemento y cartón.

**VENTAJAS Y BENEFICIOS:** excelente dureza y resistencia en exteriores, muy buen poder de cobertura, salpique mínimo al aplicar con rodillo, fácil aplicación y elegante acabado satinado, excelente lavabilidad, libre de plomo y otros tóxicos y bajo olor.

**RENDIMIENTO:** 30 – 35 metros cuadrados por galón, cuando calcule el cubrimiento práctico, tomar en cuenta las pérdidas al pintar y las irregularidades de la superficie.

**DILUCIÓN:** regularmente no es necesario diluir este producto. Si se requiere, sólo use agua; basta 1/16 de galón de agua por galón de producto.

**MÉTODOS DE APLICACIÓN:** brocha, rodillo y pistola.

**LIMPIEZA DE EQUIPO:** agua y detergente. **SECADO A 25°C:** tacto: 1 hora; repinte: 4 horas.

## ESMALTE BRILLANTE ALQUÍDICO

---

**DESCRIPCIÓN:** es un esmalte brillante, formulado especialmente con resinas alquídicas, lo cual lo hace ideal para la aplicación de ambientes interiores y exteriores, ofreciendo gran resistencia a la acción del sol, la lluvia, el polvo y los cambios de temperatura. Es lavable y deja un acabado duro y brillante.

**USOS TÍPICOS:** formulada para ser utilizada en exteriores e interiores, en climas tropicales, está libre de plomo y contiene fungicidas de alta resistencia al crecimiento de hongos. Ideal para pintar escuelas, iglesias, hoteles, oficinas y bodegas, por su alto brillo y dureza se recomienda para el esmaltado de: gabinetes, muebles, puertas, marcos, paredes, juguetes de niños y cercas de madera y metal; sobre superficies de metal con primario, concreto, ladrillo, madera, fibrocemento y cartón.

**VENTAJAS Y BENEFICIOS:** variedad de colores, alta resistencia antihongos, excelente cubrimiento y brillo, resistencia en exteriores, excelente brillo, adhesión y dureza, libre de plomo y otros tóxicos y bajo olor.

**RENDIMIENTO:** 35 – 40 metros cuadrados por galón, cuando calcule el cubrimiento práctico, tomar en cuenta las pérdidas al pintar y las irregularidades de la superficie.

**DILUCIÓN:** regularmente no es necesario diluir este producto. Si se requiere, sólo use solvente mineral o thinner laca; basta 1/8 de galón de diluyente por galón de producto.

**MÉTODOS DE APLICACIÓN:** brocha, rodillo y pistola.

**LIMPIEZA DE EQUIPO:** lávese las manos con agua jabonada tibia. Limpie los derrames inmediatamente con un trapo húmedo. Las herramientas se lavan con diluyente para pinturas alquídicas (solvente mineral y/o thinner laca)

**SECADO A 25°C:** secado (tacto): 4 a 6 horas; repintado: 12 horas

## SELLADOR ACRÍLICO MATE PARA REPELLO FINO

---

**DESCRIPCIÓN:** sellador formulado a base de resinas acrílicas que lo hacen resistente a superficies alcalinas, para uso interior y exterior sobre superficies nuevas de concreto o repello fino. Sellando los poros y pequeñas irregularidades de la pared, permitiendo que el acabado final se adhiera mejor a la superficie y tenga mejor desempeño de todas sus propiedades: color, textura, uniformidad. Por su acción sellante provee ahorro en las manos de pintura de acabado.

**USOS TÍPICOS:** se utiliza como sellador-base para pinturas alquídicas, de latex pva y acrílicas, epóxicas, hule clorados y poliuretanos sobre paredes verticales, interiores o exteriores. Ideal sobre paredes interiores de fibrocemento y de cal, tablayeso, interiores o exteriores de repellos finos de cemento, concreto bloques, etc. Su formulación le permite resistir la alcalinidad residual y además sella los poros brindando ahorros en el acabado final.

**VENTAJAS Y BENEFICIOS:** libre de plomo y mercurio, permite mayor rendimiento y durabilidad al acabo final, formulado especialmente para resistir la alcalinidad, bajo olor, secado rápido, pude cubrirse con cualquier tipo de acabo como alquídicos, látex, epóxico, entre otros. Se puede teñir en tonos pasteles.

**RENDIMIENTO:** 30-35 m<sup>2</sup>/galón a una mano. El rendimiento puede verse afectado por las irregularidades de la superficie, pérdidas por método de aplicación.

**DILUCIÓN:** máximo 1/8 de galón de agua por galón de pintura.

**MÉTODOS DE APLICACIÓN:** brocha, rodillo y pistola.

**LIMPIEZA DE EQUIPO:** agua y detergente. **SECADO A 25°C:** tacto: 1 hora; repinte: 4 horas.

## IMPERMEABILIZANTE ACRÍLICO

---

**DESCRIPCIÓN:** impermeabilizante elastomérico fabricado con resinas 100% acrílicas que se caracterizan por proteger a las superficies de la lluvia y el viento, así como de la lluvia ácida. Su curado es más efectivo con la acción de luz ultravioleta, lo cual le confiere una excelente elongación y recuperación de la película con el paso del tiempo. Es reflectivo, resistente al empollamiento, al ensuciamiento y al empozamiento de agua.

**USOS TÍPICOS:** impermeabilización de superficies exteriores horizontales, tales como: techos, azoteas, losas, balcones, marcos de puertas, ventanas y zonas de impermeabilización generales en techos. Se caracteriza por actuar como puente en sitios donde existen grietas o donde se pueden presentar. Se utiliza como amortiguador del ruido en áreas internas de vehículos, también como aislamiento térmico y acústico de techos metálicos o de fibrocemento.

**VENTAJAS Y BENEFICIOS:** 5 años mínimo, 300% de elongación mínimo, impermeable, resistencia al agua, incluso empozada, soporta las contracciones y dilataciones de las superficies, fácil aplicación comparado con sistemas asfálticos y otros sistemas aislantes.

**RENDIMIENTO:** los mejores rendimientos se logran aplicando en capas gruesas de tal forma que rinda de 6-8 m<sup>2</sup>/galón a una mano. El rendimiento puede verse afectado por porosidad de la superficie, pérdidas por método de aplicación.

**DILUCIÓN:** se puede aplicar directo del envase, en concreto se diluye el 25% para la primer capa utilizada como base. Agitar bien antes de usar. Nunca adicionar otras pinturas o solvente.

**MÉTODOS DE APLICACIÓN:** brocha, rodillo y pistola. **LIMPIEZA DE EQUIPO:** agua limpia y tibia. **SECADO A 25°C:** tacto: 1 a 2 horas; repinte: 24 horas.

**Logo**

**Anexo 2**  
**Modelo de formato para requisición de producto**  
**Empresa distribuidora de pinturas**  
**Año 2007**

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Código</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>

\_\_\_\_\_  
Solicita\_\_\_\_\_  
Autorización\_\_\_\_\_  
Recibe cliente

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

**Logo****ANEXO 3****Boleta de encuesta para clientes externos  
de la empresa distribuidora de pinturas**

Para poder brindarle un mejor servicio, necesitamos conocer su opinión sobre nuestro servicio, productos y promociones. Por favor marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere adecuada(s).

Fecha: 

día	mes	año

	Excelente	Muy bueno	Regular	Necesita mejorar
<b>1 Calidad en el servicio</b>				
a. Tiempo de entrega y solución de problemas	( )	( )	( )	( )
b. La rapidez en el servicio	( )	( )	( )	( )
c. El desempeño de la persona que le atendió, frente a lo que usted esperaba	( )	( )	( )	( )
d. Se le atiende con amabilidad y esmero	( )	( )	( )	( )
e. La apariencia de las instalaciones de la distribuidora, el personal y el equipo	( )	( )	( )	( )
<b>2 Calidad en el producto</b>				
a. Usted diría que la calidad de los productos que ofrece la distribuidora de pinturas, son:				
Pintura	( )	( )	( )	( )
Artículos para pintar (brochas, rodillos, manerales, felpas, entre otros)	( )	( )	( )	( )
b. Por favor indique que atributos considera tienen mayor importancia al momento de hacer una compra:				
Poco olor	( )	Que sea lavable		( )
Buen cubrimiento	( )	Que tenga un precio accesible		( )
Que no salpique	( )	Que haya variedad de colores		( )
El brillo de la pintura	( )	Que esté en promoción		( )
<b>3 Promociones</b>				
a. Que tan importante son para usted las promociones al comprar pintura?				
Muy importante	( )	Poco importante		( )
Importante	( )	No es importante		( )
b.Cuál es la promoción de pintura que más le ha gustado? Respuesta única				
c. Qué premio instantáneo prefiere usted si compra un artículo mayor a Q.500.00				
Camisa tipo polo	( )	Bono de supermercado	de Q.45.00 en	( )

**Muchas gracias, su opinión es muy importante para nosotros**

**Logo**

**ANEXO 4**  
**Modelo de boleta para**  
**El Buzón de Quejas y/o Sugerencias**  
**de la empresa distribuidora de pinturas**  
**Año 2,007**

Fecha de presentación de la queja y/o sugerencia			DIA	MES	AÑO
Nombre del consumidor: <input style="width: 90%;" type="text"/>					
Dirección:		<input style="width: 60%;" type="text"/>	Teléfono: <input style="width: 150px;" type="text"/>		
Celular:		<input style="width: 150px;" type="text"/>			
<b>QUEJA</b>					
1.	Demora en el despacho	<input type="text"/>			
2.	Dificultad en la comunicación con los empleados	<input type="text"/>			
3.	No se le proporciona el producto requerido	<input type="text"/>			
4.	Las visitas del vendedor no son tan periódicas	<input type="text"/>			
5.	Los empleados tardan mucho en atenderle	<input type="text"/>			
6.	Otro (especifique) _____				
<b>SOLUCIÓN (uso exclusivo de la empresa)</b>					
_____ _____ _____ _____ _____					
<b>Fecha de solución</b>					
		DIA	MES	AÑO	
_____ Firma encargado de servicio al cliente					

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

**Anexo 5**  
**Cotización buzón de sugerencias**



*Proforma*      **5683**

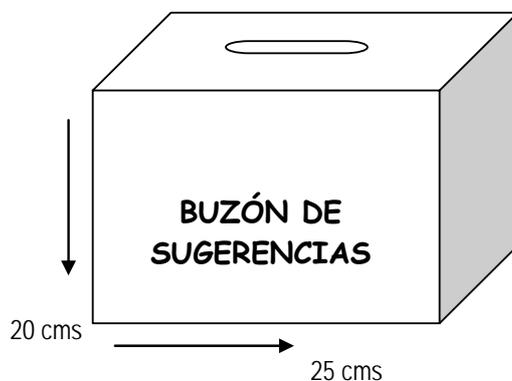
Guatemala, 06 de julio de 2007

Empresa distribuidora de pinturas  
Presente

Por este medio, hago llegar el presupuesto del material solicitado por su empresa.

5 Buzones de sugerencias  
Con 25 cms de ancho x 20 cms de largo  
Valor unitario Q 750.00 Valor total Q 3,750.00

Elaborado en fibra de vidrio cortado a un frente con impresión "BUZÓN DE SUGERENCIAS"



Forma de pago 60% anticipo y 40% contra entrega

Sin tener que agregar la calidad y buen servicio que a nuestra empresa caracteriza, me suscribo en espera de sus comentarios.

Atentamente.

Autorización (Cliente) \_\_\_\_\_

Christian Maldonado

**ANEXO 6**  
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS

## **Evaluación del desempeño**

### **Empresa distribuidora de pinturas**

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite medir el rendimiento de las personas que desempeñan diferentes cargos y funciones dentro de una empresa. La presente guía para el desarrollo de la evaluación del desempeño, tiene como finalidad brindar al departamento de recursos humanos, los elementos que le permitan seleccionar en forma objetiva los empleados para el otorgamiento de recompensas.

#### **Objetivos**

- Proporcionar una boleta de evaluación del desempeño para quien efectúe la evaluación, pueda reflexionar sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
  
- Propiciar la comunicación en la empresa, al retroalimentar a sus colaboradores aspectos en los que debe mejorar.

#### **Metodología**

La puntuación para determinar el desempeño, se evalúa con relación a los factores que aparecen en la boleta.

La integración final de los resultados corresponderá a la acumulación o suma de los puntos totales de la evaluación, el mismo tendrá un rango según la escala siguiente:

<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
90-100	76-89	70-75	60-69



**Logo**

**Boleta de Evaluación del desempeño  
Empresa distribuidora de pinturas  
Año 2007**

Fecha:      día      mes      año  
           

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** para determinar en que grado contribuyen sus colaboradores y analizar su desempeño dentro de la empresa, por favor determine la puntuación que cree conveniente asignar a la persona que evalúa.

Factores de evaluación	Siempre 10	Algunas Veces 8	Nunca 6
1 <u>Eficiencia</u> : posee capacidad de hacer correctamente sus tareas, logrando buenos resultados para la distribuidora	( )	( )	( )
2 <u>Eficacia</u> : resuelve eficazmente los conflictos, cuando atiende al cliente	( )	( )	( )
3 <u>Responsabilidad</u> : actitud para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud	( )	( )	( )
4 <u>Liderazgo</u> : capacidad de aconsejar e influir positivamente en el equipo de trabajo	( )	( )	( )
5 <u>Perseverancia</u> : cumple con los objetivos planificados de su departamento y la empresa	( )	( )	( )
6 <u>Trabajo en equipo</u> : mantiene una actitud positiva en su trabajo, cooperado en lugar de competir	( )	( )	( )
7 <u>Asistencia</u> : cumple con el horario de trabajo según la empresa	( )	( )	( )
8 <u>Adaptabilidad</u> : posee capacidad para enfrentar ambientes cambiantes dentro de la distribuidora	( )	( )	( )
9 <u>Confiabilidad</u> : demuestra seguridad y confianza a los clientes y a su equipo de trabajo	( )	( )	( )
10 <u>Conocimiento</u> : tiene suficiente conocimiento sobre los productos que recomienda a los consumidores	( )	( )	( )
<b>Subtotal de puntos</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Total</b>	<input type="text"/>		
	Vo.Bo.		
_____ Nombres y apellidos del evaluador	_____ Recursos Humanos		

Fuente: elaboración propia, agosto 2007

**ANEXO 7**  
**ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS**

**Instrucciones:**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca de la calidad del servicio que se le brinda; de esa forma contribuirá con la investigación denominada: "La calidad del servicio como ventaja competitiva, en una empresa distribuidora de pinturas". Por favor coloque una "X" en la(s) respuesta(s) que considere usted se ajusta a la pregunta planteada, y/o complete los espacios en blanco donde sea necesario. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

**I. INFORMACION GENERAL**

1. Puesto que actualmente desempeña en la distribuidora de pintura:
 

Jefe de tienda	<input type="checkbox"/>			Encargado de servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Asistente de tienda	<input type="checkbox"/>				
Otro (especifique):					
  
2. En qué rango se encuentra su edad?
 

Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>	De 21 a 25 años	<input type="checkbox"/>	De 26 a 30 años	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Más de 35 años	<input type="checkbox"/>		
  
3. Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
 

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>				
  
4. Cómo entró a trabajar a la empresa?
 

Por recomendación	<input type="checkbox"/>	Por evaluación	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	----------------	--------------------------
  
5. Cómo se enteró de la plaza vacante que actualmente desempeña en la empresa?
 

Trabajador de la empresa	<input type="checkbox"/>	Anuncio en prensa	<input type="checkbox"/>	Amigo	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	-------	--------------------------
  
6. Su título de nivel diversificado es?
 

Perito Contador	<input type="checkbox"/>	Secretaria	<input type="checkbox"/>	Bachiller en Computación	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique):					
  
7. Qué estudia a nivel universitario?
 

Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>	Contaduría Pública y Auditoría	<input type="checkbox"/>	Ingeniería Industrial	<input type="checkbox"/>
Psicología	<input type="checkbox"/>	No estudia	<input type="checkbox"/>		
  
8. Los puestos vacantes en la empresa se deben a:
 

Despidos	<input type="checkbox"/>	Traslados	<input type="checkbox"/>	Ampliación	<input type="checkbox"/>
Renuncias	<input type="checkbox"/>	Jubilación	<input type="checkbox"/>	Ascensos	<input type="checkbox"/>

## II. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### Valores que practica la empresa

9. Su compromiso con la empresa es de:

Estar dispuesto a dar lo mejor

Participar activamente en la empresa

Cumplir con los objetivos de la empresa

Todas las anteriores

10. Usted hace las cosas bien y a tiempo, para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la distribuidora de pinturas?

Siempre  A veces  No lo sabe

11. Responde de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua duradera en la distribuidora de pinturas?

Siempre  A veces  No lo sabe

12. Los valores de la empresa se encuentran a la vista del público?

Si  No  Nunca los ha visto

13. Sabe si la empresa cuenta con una misión y visión?

Si  No  No lo sabe

### Objetivos de la empresa

14. Se le informa a los colaboradores de las metas de la empresa?

Nunca  A veces  Siempre

15. Cuáles son los objetivos de la empresa?

Alcanzar el liderazgo y dominio del mercado Centroamericano

Crecimiento en la industria de pinturas y recubrimientos

Continuar buscando oportunidades en los mercados

Todas las anteriores

16. El organigrama de la empresa, se encuentra a la vista del público?

Si  No  Nunca los ha visto

### Políticas que se aplican en la empresa

17. Evalúan su desempeño de servicio al cliente en la distribuidora de pinturas?

Si  No  No lo sabe

18. De qué forma evalúan su trabajo en la empresa?

Sistema de evaluación  Supervisión  No lo sabe

19. Le pidieron cumplir con algunos requisitos al entrar a trabajar a la empresa?

Estado civil  Sexo  Raza  Edad  Religión

20. La gerencia es accesible para atenderle sobre cualquier inquietud, necesidad ó problema que desee plantearle?

Siempre  Algunas veces  Nunca

21. El lenguaje que utiliza su superior en la empresa, al dar instrucciones es?  
Aceptable  Incorrecto  Correcto
22. El medio de comunicación que se utiliza en la empresa, para informar a los empleados es?  
Electrónico  Verbal  Escrito  Todas las anteriores
23. Cómo calificaría el liderazgo de su jefe, en la distribuidora de pinturas?  
Impositivo, no toma en cuenta su opinión   
Democrático, toma en cuenta su opinión pero el decide   
Participativo, deja que usted tome decisiones
24. Qué cualidades y debilidades considera que posee su jefe en la distribuidora de pinturas?  
**a. Cualidades:**  
Responsable  Honesto  Dinámico   
Comprensivo  Excelente persona  Todas las anteriores   
**b. Debilidades:**  
Desorganizado  Se contradice  Imprudente   
No da orientación  Falta de liderazgo  Todas las anteriores

### III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN LA EMPRESA

#### Características del cliente interno de la distribuidora de pinturas

- a. Las funciones de su puesto: Si  No  No sabe
- b. Los procedimientos principales: Si  No  No sabe
26. Recibió inducción sobre las instalaciones, puestos y personas que integran la empresa?  
Si recibió  No recibió  No recuerda
27. Le informaron por escrito quien es su superior inmediato, en la distribuidora de pinturas?  
Si informaron  No lo informaron  Fue indicado verbalmente
28. Le practicaron algunos exámenes previo a ingresar a trabajar en la empresa?  
Sí  No
29. Si la respuesta a la pregunta anterior es sí, los exámenes fueron de?  
Psicología  En relación al puesto  Todos los anteriores
30. La persona que lo eligió para trabajar en la empresa fue el:  
Jefe de personal  Jefe inmediato  Gerente General
31. Llenó el formulario de solicitud de empleo, cuando entró a trabajar en la distribuidora de pinturas?  
Si lo llenó  No lo llenó  No recuerda
32. El programa de computación que más utiliza en su puesto es?  
Access  Word  Excel   
Power point  Outlook  Todos los anteriores
33. Recibió orientación cuando empezó a laborar en la empresa?  
Sí  No

34. Si respuesta anterior es sí. Cuánto tiempo duró dicha inducción en la distribuidora de pinturas?  
De 1 a 3 días  De 4 a 6 días  De 7 a 9 días
35. Quién fue el que realizó la inducción en la empresa?  
Secretaria  Empleado antiguo  Jefe inmediato
36. Su conocimiento al momento de empezar a trabajar en el puesto, se le puede calificar de:  
Bueno  Regular  Ninguno
37. Considera que cumple con las expectativas que los clientes esperan de usted?  
Siempre  Algunas veces  No lo sabe
38. Según su conocimiento, cuál es la característica que diferencia a la empresa de la competencia?  
La calidad del producto  El servicio que presta  El precio del producto   
Todas las anteriores
39. Cómo describe su ritmo de trabajo en la empresa?  
Siempre hay pendientes   
Períodos intensos y regulares   
Continuo, (siempre igual)   
Espera a que otros terminen para continuar   
Todas las anteriores

### ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

#### Motivación en la distribuidora de pinturas

40. Los incentivos de la empresa para los empleados son:  
Bonos en efectivo  Premios  Ascensos   
Aumento salarial  Todos los anteriores  Ninguno
41. Qué lo tiene motivado para seguir trabajando en la empresa, ahora?  
La calidad humana  Necesidades económicas  Le gusta su trabajo   
Todas las anteriores
42. Qué es lo que más le desmotiva de trabajar en la empresa y en su puesto de trabajo, ahora?  
Mala comunicación  Bajo sueldo  Falta de liderazgo   
Instalaciones inadecuadas  No se trabaja en equipo  Falta de equipo y materiales   
Todas las anteriores
43. Cómo considera la forma de motivar que tiene la empresa a sus empleados?  
Muy buena  Buena  Regular  Mala

#### Capacitación que se recibe en la distribuidora de pinturas

44. Ha recibido entrenamiento sobre cómo tratar a los clientes en la empresa?  
Cada año  Cada 6 meses  Nunca
45. Los cursos de capacitación en la empresa se programan?  
Cada 3 meses  Cada 6 meses  Cada año

46. El medio de capacitación que se utiliza en la empresa es?  
 Conferencias  Recursos audiovisuales  Todas las anteriores
47. Las capacitaciones en la empresa son?  
 Antes de la jornada de trabajo  Después de la jornada de trabajo  Dentro de la jornada de trabajo   
 Fin de semana  Todas las anteriores
48. Qué capacitación le gustaría recibir para brindar un servicio de calidad al cliente en la empresa?  
 Medios para solucionar problemas ó quejas   
 Calidad en la atención telefónica   
 El lenguaje de la comunicación positiva   
 Otro (especifique): \_\_\_\_\_
49. Cada cuánto tiempo considera que deben realizarse cursos de capacitación técnica para los empleados de la empresa?  
 Semanal  Mensual  Trimestral
- Cómo se trabaja en equipo en la distribuidora de pinturas**
50. Trabaja en favor de las metas de su departamento y de la empresa?  
 Siempre  Algunas veces  No sabe
51. Contribuye a un ambiente de trabajo informal, agradable y sin tensiones en la empresa?  
 Siempre  Algunas veces  No sabe
52. Se entusiasma con el trabajo y muestra un gran estado de ánimo en la empresa?  
 Siempre  Algunas veces  Es su forma de trabajar
53. Cooperar en lugar de competir?  
 Siempre  Algunas veces  No sabe
54. Acepta fácilmente la retroalimentación sobre su desempeño, en la empresa?  
 Siempre  Algunas veces  No cuando tiene la razón
55. Muestra interés en las realizaciones de sus compañeros de trabajo, de la distribuidora de pinturas?  
 Siempre  Algunas veces  Cuando se lo merecen   
 según mi juicio

Observaciones:

---



---



---



---

**Gracias por su colaboración!!!**

## ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS

### Instrucciones:

Este cuestionario tiene como objetivo, conocer su punto de vista acerca de la calidad del servicio como ventaja competitiva, en una empresa distribuidora de pinturas. Por favor coloque una "X" en la(s) respuesta(s) que considere usted se ajusta a la pregunta planteada; y/o complete los espacios en blanco donde sea necesario. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

### I. INFORMACION GENERAL

Fecha: \_\_\_\_\_

1. El puesto que usted desempeña es?  
 Jefe de compras  Propietario   
 Otro (especifique): \_\_\_\_\_
2. En qué rango se encuentra su edad?  
 Menos de 20 años  De 21 a 25 años  De 26 a 30 años   
 De 31 a 35 años  Más de 36 años

### II. DATOS SOBRE LOS INTERMEDIARIOS

3. Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa?  
 De 1 a 4 años  De 5 a 10 años  Mas 11 años
3. Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa?  
 De 1 a 4 años  De 5 a 10 años  Mas 11 años
4. Con qué frecuencia hace sus compras en la distribuidora de pinturas?  
 Cada semana  Cada 15 días  Cada mes
5. Qué líneas de producto utiliza, de la empresa?  
 Automotriz  Arquitectónico  Doméstico   
 Especialidades
6. El producto es para uso?  
 Industrial  Comercial  Particular
7. Considera usted que el personal de la empresa tiene el conocimiento suficiente sobre los productos?  
 En todos los productos  En algunos productos  No lo sabe

### III. ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO

#### Características del cliente externo

8. Qué elemento determina su elección de compra?  
 La rapidez de entrega  El producto  El precio   
 El servicio  Todas las anteriores
9. Es fácil ubicar el centro de pinturas que visita?  
 Si es fácil ubicarlo  No es fácil ubicarlo  Difícil por lo distante   
 Difícil por el parqueo

10. Cuáles son las deficiencias en el servicio que observa de la empresa?
- Demora en el despacho
- Dificultad en la comunicación con los empleados
- No se le proporciona el producto requerido
- Los empleados tardan mucho en atenderle
- Todas las anteriores
11. Los elementos que debe incluir el servicio al cliente en la empresa son?
- Honestidad  Rapidez  Confiabilidad
- Interés por el cliente  Todos los anteriores
12. Según su criterio, cual es el factor que diferencia a la empresa de la competencia?
- Diversidad de productos  Factor económico  Calidad del producto
- Calidad del servicio  Instalaciones  Ubicación
13. Cómo califica la apariencia física de las instalaciones en los centros de pintura?
- Muy buena  Buena  Regular  Mala
14. Cómo considera el ambiente dentro de las instalaciones de la empresa?
- Agradable  Poco agradable  Desagradable
- IV. ANÁLISIS DEL ACTUAL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO**
15. La atención que se le brinda es con cortesía?
- Siempre  Algunas veces  No hay cortesía
16. Se siente bien recibido en ésta empresa?
- Agradable  Algunas veces  No lo puede calificar
17. La empresa tiene el producto que usted desea y cuando lo necesita?
- Si lo tiene  No lo tiene  No lo sabe
18. Por qué se siente un cliente importante de esta empresa?
- Por la cantidad de producto de compra
- Por la atención que le dan todos los empleados
- Por el pago puntual de su crédito
- Todas las anteriores
19. Cuando compra pintura al crédito, y este no es autorizado?
- Le avisan inmediatamente  Tardan en informarle  No se lo comunican
- Usted tiene que averiguar
- Los empleados le transmiten una actitud positiva desde la primera vez, y en cualquier circunstancia?
20. Siempre la transmiten  Algunas veces la transmiten  No lo hacen

21. Su orden de compra, es entregada en la fecha establecida?  
 Siempre  Algunas veces  Más del tiempo establecido
22. Recibe ayuda de los empleados cuando la necesita?  
 Siempre  Algunas veces  Nunca
23. El horario de los centros de pintura se acomoda a sus necesidades para realizar los pedidos?  
 Siempre  Algunas veces  No ha tenido problema
24. Conoce algún medio de comunicación para hacerle saber al gerente sus quejas ó sugerencias?  
 Telefónico  Correo privado  Correo público   
 Internet  Celular  Todas las anteriores
25. Ha solicitado información, o ha hecho un pedido por teléfono a la empresa?  
 Si  Algunas veces  No utiliza ese medio
26. Cuando ha llamado por teléfono a la empresa:  
 Ha esperado que el timbre suene varias veces   
 Le contestan inmediatamente   
 Nunca le contestan
27. Cuando le transfieren su llamada es:  
 Atendido inmediatamente  Lo dejan esperando  Le comuncian con la persona equivocada
28. El tono de voz que escucha por la vía telefónica, se califica de:  
 Agradable  Desagradable  No lo recuerda
29. Cómo es el servicio que le prestan los centros de pintura?  
 Muy bueno  Bueno  Regular  Malo
- V. ESTRATEGIAS APLICADAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO**
30. El servicio que le brinda la empresa es confiable en cuanto a:  
 Producto en buen estado  Tiempo de entrega  Pedido correcto   
 Todas las anteriores
31. Cuándo ha presentado algún problema en la distribuidora de pinturas, la solución se considera de:  
 Inmediata  Muy lenta  No le dan solución
32. Qué alternativa le han ofrecido en la empresa, si no hay solución al problema planteado?  
 Cambio de producto  Consultan con el superior  Ninguna   
 Otro (especifique): \_\_\_\_\_

33. Recuerda algún acontecimiento, como de buena atención o trato por parte de los empleados de la empresa, que le sorprendió y le agradó?  
Recibió asesoría en la elección del color   
Apoyo técnico en la aplicación del producto   
No tenían el producto, le ofrecieron otro   
No recuerda
34. El vendedor de la empresa se anticipa a sus necesidades?  
Le llama para saber si necesita producto   
Le recuerda la fecha de su próximo pedido   
No le da seguimiento a sus pedidos
35. Recuerda el lanzamiento de promociones como apoyo a los distribuidores y contratistas en los últimos 3 meses?  
Si recuerda  No recuerda  No se enteró

Observaciones:

---

---

---

---

**Gracias por su colaboración!!!**