

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL
SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA
CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA**

VÍCTOR MANUEL CÁCERES MELGAR

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2009

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

**ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL
SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA
CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

VÍCTOR MANUEL CÁCERES MELGAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2009

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.6, Punto Sexto del Acta 1-2007, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 18 de enero de 2007.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinador:	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales

Guatemala, 12 de septiembre de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:

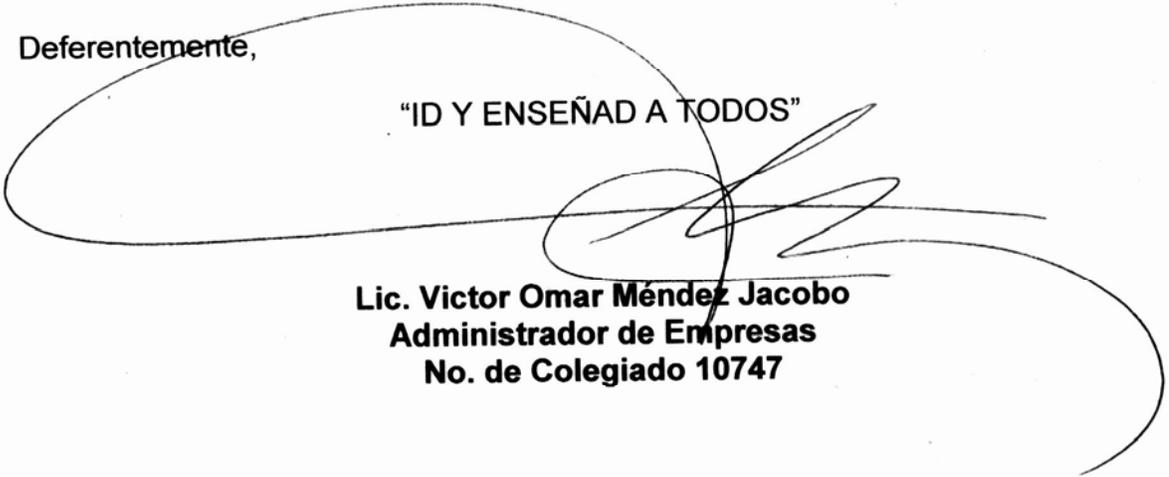
En atención a su designación como asesor de tesis profesional del estudiante **VÍCTOR MANUEL CÁCERES MELGAR**, Carnet No. 2000-18800 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesoría con el tema: **"ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA"**.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable en la implementación de estrategias de marketing de servicios de la empresa estudiada.

A respecto de lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante Víctor Manuel Cáceres Melgar, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Victor Omar Méndez Jacobo
Administrador de Empresas
No. de Colegiado 10747



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

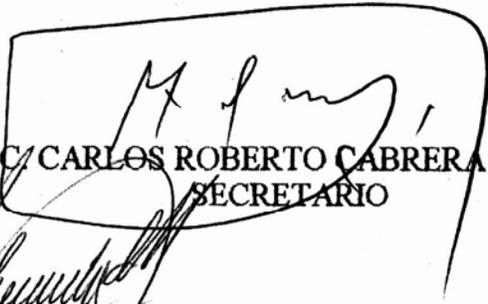
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7, subinciso 5.7.1 del Acta 2-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de febrero de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 185-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA", que para su graduación profesional presentó el estudiante VÍCTOR MANUEL CÀCERES MELGAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.


REVISADO

DEDICATORIA

A DIOS: Por su gran amor y su fidelidad, por haberme provisto de todo lo necesario en mi vida para llegar a esta meta tan preciada. Mereces toda la gloria, honra y alabanza, gracias por tener propósitos definidos para mi vida; pongo este triunfo en tus manos, recíbelo como una ofrenda de adoración hacia Ti.

A MI PADRE: Víctor Manuel Cáceres Beltrán, a quién mi familia y yo recordamos con amor y cariño, es por ello que siempre vivirá en nuestros corazones. Tus sabios consejos y grandes esfuerzos permitieron llegar a este día, y sé que estás feliz en el cielo disfrutando de este triunfo tan anhelado.

A MI MADRE: Regina Melgar Bustamante de Cáceres, por su gran amor, dedicación y grandes esfuerzos para brindarme todos los recursos necesarios para mi preparación en el camino de la vida, *"maye linda"* que éste sea el mejor regalo de todos, tu sueño hecho realidad, gracias por estar a mi lado, eres una gran bendición de Dios para mi vida.

A MI ABUELITA: Elisa Castillo Beltrán, a quién recuerdo con mucho amor, y quien estoy seguro estaría muy feliz de verme sonreír en este día especial.

A MIS HERMANAS: Miriam Marisol Cáceres de Barrientos y Blanca Estela Cáceres de Escobar, por su gran apoyo, amor y paciencia en todas las áreas de mi vida, gracias por ser mi aliento a seguir adelante, mostrándome con el ejemplo de sus vidas a luchar por mis ideales y nunca darme por vencido.

A MIS SOBRINOS: Edgar Alexander, Karla Abigail, Luis Angel y Jeremy Steve, gracias por llenar de alegría mi vida, y que éste triunfo sea de ejemplo en sus vidas, al poner nuestra mirada en lo que deseamos alcanzar y luchar por ello sin desmayar, pidiendo siempre la dirección de Dios.

A MIS AMIGOS: Josué Barrios, Vilma Tobar, Wendy Retana, Karla Ramírez, Brenda Chávez, Evelyn Osoy, Sandra de Morales, Mishell Enriquez, Kandy Paola Gómez, Jorge Andrés Méndez, familia Gómez Gómez, por brindarme su amistad y compartir junto conmigo momentos importantes e inolvidables en mi vida.

A MI ASESOR: Lic. Víctor Omar Méndez, por su dedicación y compromiso incondicional en todo momento, gracias por ser parte importante en el logro de esta meta a nivel personal y familiar.

A MI PADRINO: Ing. Hugo Leonel Montenegro Franco, por sus buenos consejos y su gran apoyo a lo largo de mi preparación académica universitaria, por mostrarme más allá de la teoría cual debe ser la postura de un profesional en el ejercicio de su labor.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Arq. Jorge Fernando Cheves y Sra. Patricia Pfister Sosa de Cheves,

Por su aprecio y apoyo en todo momento, así como la gran oportunidad de pertenecer a una empresa que se ha convertido en una familia para mi, y al mismo tiempo ha sido mi universidad de la vida. Bendiciones de Dios en sus vidas y que sean prosperados en todo momento.

A LOS SIGUIENTES PROFESIONALES:

Por su asesoría, instrucción y apoyo

Licda María del Carmen Mejía García

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Lic. Germán Alfonso Urrutia Mejía

Licda. Ana Carolina Mellado de Eguizabal

Lic. Juan Francisco López Vásquez

Lic. Cantón Lee Villela

Ing. Eddy González

Y a todas aquella personas que de una u otra manera han estado pendiente del proceso de mi preparación académica profesional; mi amada iglesia, mis incomparables amigos y mis familiares queridos, a quienes les estimo de todo corazón.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa comercializadora de bombas de agua	1
1.2 Equipos de bombeo y sistemas de captación de agua	1
1.2.1 Clasificación de los equipos de bombeo	1
a. Bombas Sumergibles	2
b. Bombas centrífuga y/o hidroneumáticas	2
1.2.2 Sistemas de captación de agua	3
a. Tinacos elevados	3
b. Cisternas subterráneos	4
c. Tanques hidroneumáticos	4
1.3 Uso y mantenimiento de los equipos de bombeo	4
1.3.1 Selección y funcionamiento de las bomba de agua	5
1.3.2 Mantenimiento preventivo	6
1.3.3 Mantenimiento correctivo	6
1.4 Mercadotecnia	7
1.4.1 Mercado	8
1.4.2 Mezcla de mercadotecnia	9
1.4.3 Cliente	11
1.4.4 Mezcla promocional	12
1.5 El servicio	15
1.5.1 Características de los servicios	15
1.5.2 Principales clases de servicio que otorgan satisfacción	17

1.6 Servicio al cliente	18
1.6.1 Importancia del servicio al cliente	19
1.6.2 Departamento de servicio al cliente	19
1.6.3 Sistema de quejas y sugerencias	22
1.6.4 Lealtad de los clientes	25
1.6.5 Administración de relaciones con el cliente	29
1.7 Marketing de servicios	31
1.7.1 Importancia del mercadeo de servicios	31
1.7.2 Mezcla aumentada de mercadeo de servicios	32
1.7.3 Triángulo de mercadeo de servicios	33
1.7.4 Modelo de brechas	35
1.7.5 Estrategias de mercadeo	39
1.7.6 Marketing de calidad	40
1.8 Administración del recurso humano	41
1.8.1 Cultura Organizacional	42
1.8.2 Motivación	43
1.8.3 Evaluación del desempeño	44
1.8.4 Capacitación	45
1.9 Análisis de los aspectos internos y externos (FODA)	45
1.9.1 Diagnóstico Situacional	47

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE
SERVICIOS APLICADAS AL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y
CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

2.1. Procedimiento de la investigación	48
2.1.1 Metodología de la investigación	49
2.1.2 Muestreo	50

2.2. Situación actual de la empresa	55
2.2.1 Antecedentes de la empresa de bombas de agua	55
2.2.2 Estructura organizacional	57
2.3. Diagnóstico de Estrategias y prestación del servicio actual a los clientes	59
2.3.1 Misión y visión	59
2.3.2 Objetivos	61
2.3.3 Valores	62
2.3.4 Estrategias de ventas	64
2.3.5 Lealtad de clientes	68
2.3.6 Diseño y logística del servicio	70
2.4 Diagnóstico del la situación actual del cliente interno	74
2.4.1 Cultura organizacional de la empresa	74
2.4.2 Motivación	74
2.4.3 Inducción	80
2.4.4 Evaluación del desempeño	82
2.4.5 Capacitación	83
2.4.6 Comunicación	86
2.4.7 Relaciones laborales	87
2.4.8 Percepción de los colaboradores acerca del servicio brindado por la empresa al cliente externo	88
2.5 Diagnóstico del servicio al cliente externo	91
2.5.1 Conocimiento de la empresa	92
2.5.2 Factores importantes en la decisión de compra	93
2.5.3 Servicio y atención	97
2.5.4 Percepción de incentivos	98
2.5.5 Atención actual de quejas y sugerencias	99
2.6 Análisis de la competencia de la empresa comercializadora de bombas de agua	101

2.6.1	Expectativas del cliente y comparación del servicio	103
2.7	Resultados del Diagnóstico (análisis FODA)	107

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA EL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

3.1	Justificación	109
3.2	Objetivos de la estrategia de marketing de servicios	111
3.3	Estrategias de mercadeo de servicios	111
3.3.1	Integración del servicio	112
3.3.2	Cultura Organizacional Orientada al Servicio	112
3.3.3	Servicio al cliente	112
3.3.4	Aplicación de variables de la mezcla promocional para el crecimiento de la cartera de clientes.	113
3.4	Aplicación de estrategias para el cierre de brechas	115
3.4.1	Alineación de los lados del triángulo de servicio	118
3.5	Estrategia de integración del servicio	118
3.5.1	Visión con orientación al servicio	119
3.5.2	Objetivos empresariales	120
3.5.3	Valores empresariales de servicio	121
3.6	Estrategia de cultura organizacional con orientación al servicio	122
3.6.1	Programa de motivación	123
3.6.2	Evaluación del desempeño	132
3.6.3	Capacitación en el área de servicio	138

3.7 Estrategia de servicio al cliente	146
3.7.1 Creación de la sección Administración de Servicios	147
3.7.2 Administración de relaciones con el cliente	150
3.7.3 Programa de quejas y sugerencias	157
3.8 Estrategias para el crecimiento de la cartera de clientes a través de la aplicación de los elementos de la mezcla promocional	162
3.8.1 Estrategia de publicidad	162
3.8.2 Estrategia de venta personal	172
3.8.3 Estrategia promoción de ventas	179
3.8.4 Estrategia de mercadeo directo	186
3.8.5 Estrategia de relaciones públicas	190
3.9 Costo de la propuesta de mercadeo de servicios	194
Conclusiones	197
Recomendaciones	199
Bibliografía	201
Anexos	203

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Tipo de impulsor abierto bomba centrífuga	3
Figura 2	Sección transversal de una bomba centrífuga	5
Figura 3	Importancia de la mercadotecnia	8
Figura 4	Elementos de la mezcla de mercadotecnia	10
Figura 5	La mezcla promocional y sus elementos	14
Figura 6	Respuesta del cliente ante la falla del servicio	24
Figura 7	Etapas del proceso de lealtad de clientes	28
Figura 8	Enfoque administración de relaciones con el cliente	30
Figura 9	Triángulo de mercadeo de servicios	34
Figura 10	Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	38
Figura 11	Organigrama general de la empresa	58
Figura 12	Logística de atención y servicio dentro de la empresa	73
Figura 13	Propuesta de estrategias de mercadeo de servicios	114
Figura 14	Ubicación del puesto administración de servicios	149

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Pág.
Gráfica 1	Conocimiento de la misión y la visión empresa comercializadora de bombas de agua	61
Gráfica 2	Conocimiento de los objetivos organizacionales	62
Gráfica 3	Percepción de valores éticos y morales con orientación al servicio	63
Gráfica 4	Estrategias actuales de acercamiento a clientes empresa comercializadora de bombas de agua	64
Gráfica 5	Aplicación de promociones de ventas para captación de clientes	67
Gráfica 6	Naturaleza de los clientes empresa comercializadora de bombas de agua	68
Gráfica 7	Autopercepción del personal dentro de la empresa	75
Gráfica 8	Reconocimiento por las labores desarrolladas	76
Gráfica 9	Factores que desmotivan al personal dentro de la empresa	78
Gráfica 10	Disponibilidad herramientas de trabajo	79

Gráfica 11	Opinión del personal sobre la aceptación de oferta laboral	80
Gráfica 12	Capacitación laboral	81
Gráfica 13	Conocimiento de manuales o guías sobre asignación de actividades	82
Gráfica 14	Evaluación del desempeño al cliente interno por parte de la empresa	83
Gráfica 15	Capacitación en el área de servicio al cliente	85
Gráfica 16	Percepción de los colaboradores respecto a la capacitación en el área de servicio al cliente	86
Gráfica 17	Comunicación con mandos medios y compañeros de trabajo	87
Gráfica 18	Relaciones laborales dentro de la empresa	88
Gráfica 19	Sugerencias y opiniones del personal para mejoras en la atención a clientes	89
Gráfica 20	Percepción del personal respecto al servicio actual brindado por la empresa hacia los clientes	90
Gráfica 21	Atención actual de las quejas y sugerencias del cliente externo	91

Gráfica 22	Medios por los cuales el cliente externo conoce la labor de la empresa	92
Gráfica 23	Factor más importante en la decisión de compra cliente externo	93
Gráfica 24	Percepción de la calidad de los productos por parte del cliente externo	94
Gráfica 25	Percepción del cliente acerca de los precios de la empresa	95
Gráfica 26	Percepción del cliente acerca de la puntualidad en el servicio	97
Gráfica 27	Percepción del cliente acerca del servicio y atención prestado por la empresa	98
Gráfica 28	Percepción del cliente acerca de incentivos por compra brindados por la empresa	99
Gráfica 29	Presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo	100
Gráfica 30	Percepción del cliente sobre la atención de quejas y sugerencias	103

Gráfica 31	Solicitud del cliente sobre los servicios brindados por la competencia de la empresa comercializadora de bombas de agua	104
Gráfica 32	Comparación del servicio de la empresa comercializadora de bombas de agua en relación a la competencia	105
Gráfica 33	Expectativa del cliente respecto al servicio brindado por la empresa comercializadora de bombas de agua	106

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.	
Cuadro 1	Reporte de facturación enero-diciembre 2007	51
Cuadro 2	Misión y visión general de la empresa	60
Cuadro 3	Porcentaje de ventas por tipo de cliente	69
Cuadro 4	Participación de mercado empresa comercializadora de bombas de agua	102
Cuadro 5	Matriz FODA de la empresa comercializadora de bombas de agua	108
Cuadro 6	Visión propuesta empresa de bombas de agua	119
Cuadro 7	Objetivos empresariales propuestos	120
Cuadro 8	Valores corporativos de servicio propuestos	121
Cuadro 9	Plan de acción programa de motivación	130
Cuadro 10	Plan de incentivos programa de motivación	131
Cuadro 11	Plan de acción sistema evaluación del desempeño	137
Cuadro 12	Plan de acción programa de capacitación	143
Cuadro 13	Programa de capacitación servicio al cliente	144
Cuadro 14	Plan de acción del puesto Administración de Servicios	156
Cuadro 15	Plan de acción programa quejas y sugerencias	161
Cuadro 16	Presupuesto estrategia publicitaria	169
Cuadro 17	Presupuesto elaboración de trifoliar	170
Cuadro 18	Plan de acción estrategia de publicidad	172
Cuadro 19	Presupuesto estrategia venta personal	177
Cuadro 20	Plan de acción estrategia venta personal	178
Cuadro 21	Presupuesto estrategia promoción de ventas	183
Cuadro 22	Presupuesto catálogo de premios	184
Cuadro 23	Plan de acción estrategia promoción de ventas	185
Cuadro 24	Presupuesto estrategia mercadeo directo	188
Cuadro 25	Plan de acción estrategia mercadeo directo	189

Cuadro 26	Presupuesto estrategia relaciones públicas	192
Cuadro 27	Plan de acción general mezcla promocional	193
Cuadro 28	Costo total de la propuesta de mercadeo de servicios	195

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Descripción técnica del puesto Administración de Servicios
Anexo 2	Guía de servicio al cliente
Anexo 3	Guía para la solución de quejas y sugerencias
Anexo 4	Manual de normas y procedimientos presentación de quejas y sugerencias
Anexo 5	Boleta bonificación por alcance de objetivos
Anexo 6	Boleta presentación sugerencias del personal
Anexo 7	Diploma empleado del mes
Anexo 8	Certificado de reglado, empleado del mes
Anexo 9	Boleta evaluación del desempeño
Anexo 10	Boleta monitoreo satisfacción del cliente
Anexo 11	Formulario quejas y sugerencias cliente externo
Anexo 12	Diseño anuncio publicitario
Anexo 13	Diseño de trifoliar
Anexo 14	Reporte de actividades fuerza de ventas
Anexo 15	Carta de felicitación e incentivos fuerza de ventas
Anexo 16	Diseño cupón de descuento
Anexo 17	Diseño cupón para participación en sorteos
Anexo 18	Diseño especialidad publicitaria (lapicero)
Anexo 19	Diseño especialidad publicitaria (calendario)
Anexo 20	Boleta de encuesta cliente interno
Anexo 21	Boleta de encuesta cliente externo
Anexo 22	Boleta de entrevista Gerencia General
Anexo 23	Boleta de entrevista Gerentes de División
Anexo 24	Boleta de entrevista ejecutivos de ventas

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mercado ha evolucionado en una forma integral, haciendo referencia a sus dos componentes principales: una oferta que busca percibir utilidades a través de proporcionar a sus clientes productos y servicios que logren satisfacer necesidades, y una demanda que cada vez es muy específica en cuanto a sus requerimientos.

Es sobre esta base que el mercadeo de servicios hace énfasis en que el servicio al cliente se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de una empresa. Un ejemplo de ello son las empresas ubicadas en la ciudad capital dedicadas a la comercialización e instalación de equipos de bombeo para agua en sus diversas aplicaciones, cuyo factor principal de diferenciación se basa específicamente en el servicio brindado a sus clientes, antes, durante y después de realizada la venta de los equipos y los accesorios necesarios en el proceso de instalación.

La empresa objeto de estudio ha sufrido en la actualidad una baja muy considerable en el aspecto de lealtad y crecimiento en su cartera de clientes, es decir, no ha logrado en una forma eficaz aplicar dentro de su actividad estrategias propias de mercadeo de servicios que permitan de una manera profesional dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, razón por la cual muchos de ellos dimiten y buscan los servicios brindados por la competencia.

Es por lo anterior, el trabajo llamado “Estrategias de mercadeo de servicios aplicadas al sostenimiento de lealtad y crecimiento de la cartera de clientes en una empresa comercializadora de bombas de agua” centra su investigación en indagar y conocer los aspectos mercadológicos y administrativos de la organización, para proponer estrategias viables basadas en el mercadeo de

servicios, las cuales permitan realizar mejoras en los procesos actuales de atención al cliente.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo es el marco teórico, mismo que contiene un conjunto de conceptos, leyes y categorías acordes al tema de investigación, los cuales sirven de apoyo fundamental para la comprensión del estudio.

El segundo capítulo comprende el estudio realizado a la empresa comercializadora de bombas de agua, obteniendo información de primera mano a través de encuestas realizadas al cliente interno y externo de la organización, así como a la Gerencia General y los mandos medios de la unidad objeto de análisis., todo ello con el propósito de obtener elementos de juicio necesarios para sustentar el diagnóstico situacional de la empresa, el cual concluye con una matriz FODA, la cual resume los hallazgos encontrados en el proceso de investigación descrito y que permite sugerir los cursos alternativos de acción viables para la resolución de la problemática encontrada..

El tercer capítulo, contiene el desarrollo de las propuestas de solución, basadas en el enfoque general de servicio al cliente, como estrategia principal de diferenciación de la empresa en comparación con sus competidores más cercanos. Los ejes fundamentales en los cuales se fundamenta la propuesta general de estrategia de mercadeo de servicios son: una integración empresarial de servicio, una cultura organizacional con orientación al servicio, estrategias para la comprensión de las necesidades del cliente y su aplicación para solventar sus expectativas, y la aplicación de elementos de la mezcla promocional para el crecimiento de la cartera actual de clientes.

Seguidamente, se encuentran las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones sugeridas para cada una de ellas. También se incluyen

los anexos correspondientes a las propuestas enunciadas a lo largo del estudio, para una mejor comprensión en su ejecución y aplicación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresas comercializadoras de bombas de agua

Son aquellas que tienen como actividad principal, la venta e instalación de equipos de bombeo para agua en sus diferentes aplicaciones (sistemas de captación, riegos, piscinas, etc.). La comercialización y venta del producto se complementa a través del servicio prestado para el mantenimiento del equipo adquirido, siendo de vital importancia para la prolongación de su vida útil.

1.2 Equipos de bombeo y sistemas de captación de agua

“La bomba de agua es una máquina que absorbe energía mecánica que puede provenir de un motor eléctrico o térmico, la cual transfiere a un fluido como energía hidráulica, permitiendo que éste sea transportado de un lugar a otro, a un mismo nivel y/o a diferentes niveles y/o a diferentes velocidades. En síntesis se usa para transformar la energía mecánica en energía hidráulica.” (6:20)

Las equipos de bombeo se emplean para el manejo de toda clase de líquidos, pero reviste como su mayor aplicación en la transferencia de agua, siendo ésta vital para el suministro en plantaciones, edificios y residencias.

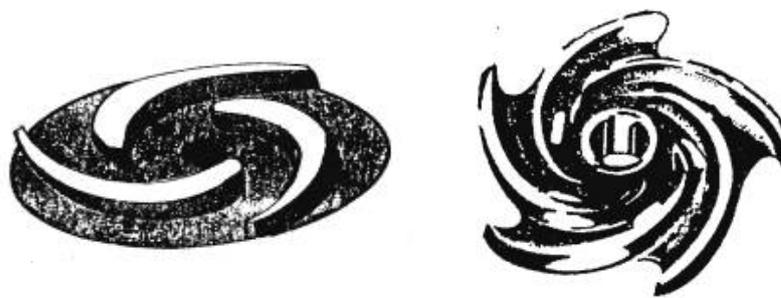
1.2.1 Clasificación de los equipos de bombeo

Se pueden considerar dos grandes grupos: equipos de bombeo sumergible y las bombas centrífugas y/o hidroneumáticas. El uso general de cada equipo en particular dependerá de las necesidades de flujo de agua así como las características propias del lugar de instalación.

a. Bombas sumergibles: la característica principal de este tipo de bombas radica en que su instalación es directamente en pozos, tanto artesanales (tallados a mano) como mecánicos (a través de máquinas de perforación). Su ubicación subterránea permite un mejor aprovechamiento de los mantos acuíferos, ya que es a través del acoplamiento de la bomba y el motor sumergible maniobrados por un panel de control eléctrico, que se genera energía eólica; impulsando el agua a grandes distancias, (según la cantidad de pies en la que se encuentra instalada) logrando el lleno completo del sistema de captación (cisterna). “Los caballos de fuerza (*Horse Power*) y el rendimiento de cada equipo en particular es determinado por la cantidad de galones por minutos que sean requeridos por el usuario, así como por la profundidad del pozo y el sistema de electrificación imperante en el lugar (sistemas monofásicos o trifásicos)”. (6:34)

b. Bombas centrífugas y/o hidroneumáticas: “Son aquellas en que el fluido ingresa a ésta por el eje y sale siguiendo una trayectoria periférica por la tangente, esto debido a la generación de energía hidráulica proporcionada por los impulsores los cuáles emiten movimientos envolventes accionados por el motor eléctrico del equipo” (6:35). Por lo general, su instalación es más frecuente en residencias y lugares en donde es necesario la absorción de agua a partir de un cisterna y su distribución a la red de tuberías de los diferentes servicios complementarios (sanitarios, lavamanos, duchas, etc.) Las bombas centrífugas horizontales son las más utilizadas, su precio es módico, son fáciles de instalar y son más accesibles para su inspección y mantenimiento.

FIGURA 1
TIPO DE IMPULSOR ABIERTO BOMBA CENTRÍFUGA



Fuente: www.dahopozos.com/tecnico.

1.2.2 Sistemas de captación de agua

Normalmente en los predios urbanos se cuenta con los servicios municipales que proporciona el servicio de abastecimiento de agua potable por redes de distribución, de la que se deriva la toma domiciliaria que alimenta cada lote, siendo los más importantes entre los diferentes tipos de instalación existentes: sistemas aéreos (tinacos elevados) y cisternas.

a. Tinacos elevados

Los tinacos elevados son recipientes de forma redonda o rectangular, contruidos de plástico o metal, cuyo propósito es acumular una cantidad de liquido a través de un sistema general de llenado. Por lo regular son utilizados cuando se necesita el suministro “por gravedad” es decir, el liquido es impulsado por una bomba centrífuga para el llenado correspondiente, y su distribución en la red de tuberías es por gravedad, debido a que se encuentran instalados generalmente en azoteas o niveles altos.

b. Cisternas subterráneos

Las cisternas o tanques subterráneos comúnmente se construyen de planta cuadrangular, pero pueden ser también de planta circular o poligonal. Su función es el almacenamiento de agua, conservándola a temperatura constante y representan una mayor seguridad en comparación con los tanques elevados, al reducir los riesgos por accidentes. “Las cisternas pueden construirse de ladrillos (tabique en plantilla de fondo de muros y losa de concreto), pero lo más idóneo es construir las cisternas de concreto armado, las cuales deben contar con registros de cierre hermético y sanitario”. (6:25)

c. Tanque hidroneumático

“Es un recipiente de metal o de fibra de vidrio completamente hermético, adecuado en su fabricación para funcionar por libras de presión interior, opera en conjunto con el equipo de bombeo centrífugo y su tablero de control.” (6:45)

La función principal del tanque hidroneumático, es operar como un pulmón de presión el cual recibe en una forma intermitente el agua a regímenes de uso inadecuado para su uso directo, y mediante el ciclo de compresión y expansión del aire que se encuentra en su interior, opera como colchón de aire, adaptando el agua a valores de caudal y presión rigurosamente establecidas por diseño, que se adaptan adecuadamente para ser distribuidas mediante una instalación sanitaria convencional.

1.3 Uso de los equipos de bombeo centrífugos

“Los equipos de bombeo centrífugos, debido a sus características, son los más aplicados para el suministro de agua, tanto a nivel industrial como domiciliario. Las razones de estas preferencias son las siguientes:

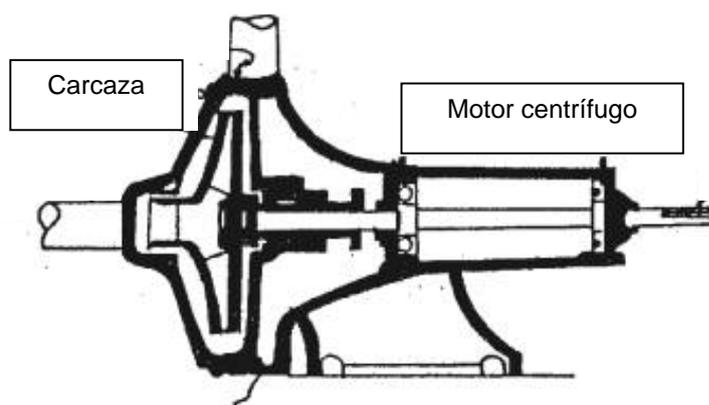
- Son aparatos giratorios.

- Los mecanismos de acoplamiento son muy sencillos.
- La impulsión eléctrica del motor que la mueve es bastante sencilla.
- Para una operación definida, el gasto es constante y no se requiere dispositivo regulador.
- Se adaptan con facilidad a muchas circunstancias”. (6:35)

1.3.1 Selección y funcionamiento de las bombas de agua

El rendimiento de una bomba varía considerablemente dependiendo de las condiciones bajo las cuales esté operando. Por tanto, cuando se selecciona una bomba para una situación dada, es importante que la persona encargada de realizar dicha selección, tenga información relativa al funcionamiento de las distintas bombas dentro de las cuales deberá realizarse la elección. Los parámetros que se deben investigar, incluyen la velocidad específica, el tamaño del impulsor y la velocidad de operación. El mantenimiento de una bomba centrífuga requiere la revisión periódica en cuanto su funcionamiento, calibración de tanque hidroneumático, switch de presión y platinos. Caso aparte en que sea necesario el cambio de una pieza en especial.

FIGURA 2
SECCION TRANSVERSAL DE UNA BOMBA CENTRÍFUGA



Fuente: www.google.com/search/complete.bombatrans.jpg

1.3.2 Mantenimiento preventivo

“La programación de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza y calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica, en base a un plan establecido y no a una demanda del operario o usuario; también es conocido como mantenimiento preventivo planificado (conocido por sus siglas MPP)”. (6:150) La característica principal de este tipo de mantenimiento, es la de inspeccionar los equipos y detectar las fallas en su fase inicial, y corregirlas en el momento oportuno.

Dentro de las ventajas más relevantes del mantenimiento preventivo, cabe mencionar que proporciona una mayor confiabilidad en la utilización de los equipos; ya que estos operan en mejores condiciones de seguridad y mayor duración, además de minimizar los costos que en el futuro puedan generar las reparaciones correspondientes.

1.3.3 Mantenimiento correctivo

“Corrección de las averías o fallas, cuando éstas se presentan, y no planificadamente, al contrario del caso del mantenimiento preventivo.

Esta forma de mantenimiento impide el diagnóstico fiable de las causas que provocan la falla, pues se ignora si falló por mal trato, por abandono, por desconocimiento del manejo, por desgaste natural, etc.” (6:159)

Este tipo de mantenimiento correctivo no planificado, es ejemplificado por la habitual reparación urgente tras una avería, que obligó a detener el equipo o máquina dañada. En estos casos, existe un retraso considerable en la producción (por ejemplo, en maquinaria que es utilizada en la producción de bienes tangibles) lo que da como resultado problemas ante el cliente debido a fechas de entrega no cumplidas.

1.4 Mercadotecnia

“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.” (4:20)

Para cualquier empresa que desee tener éxito, independientemente de su campo de acción; debe enfocar su labor en el cliente, y en el servicio que a éste se presta, además de tener un fuerte compromiso con la mercadotecnia.

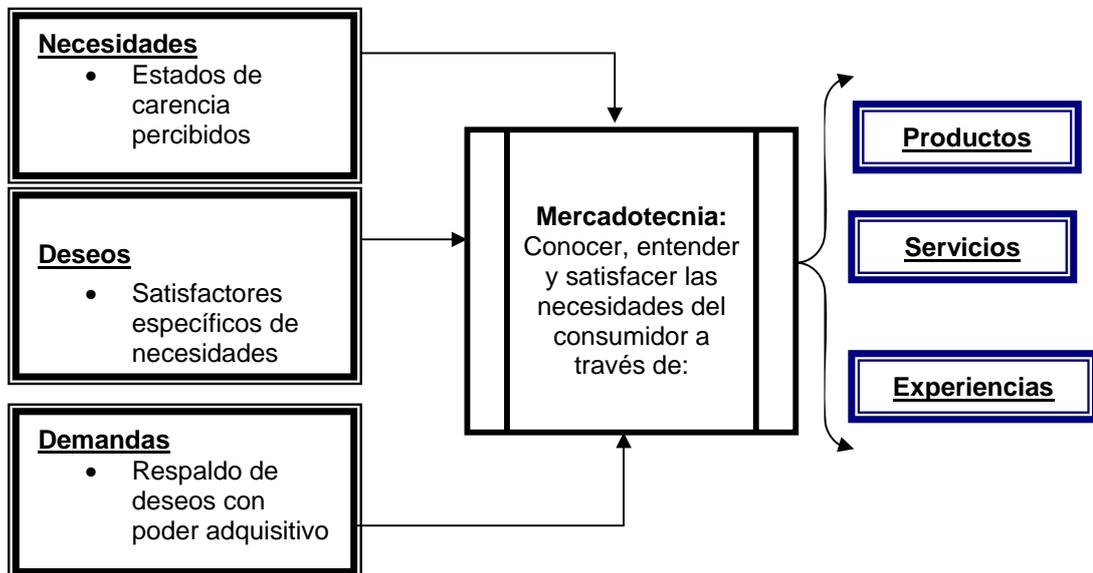
El proceso de mercadotecnia tiene su fundamento en tres conceptos básicos visibles en todo su desarrollo: necesidades, deseos y demandas.

“Las necesidades humanas son el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación, etc.)

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Si bien las necesidades humanas básicas son pocas, los deseos son muchos. Éstos están siendo modelados y remodelados de manera continua por determinadas fuerzas de tipo social.

La demanda consiste en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Los deseos tiene como característica principal, que son respaldados por el poder adquisitivo”. (4:5)

FIGURA 3
IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA



Fuente: adaptado Kotler, Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall, México 2003.

Por lo tanto, es posible comprender a través del conocimiento de los conceptos anteriores, que la mercadotecnia influye específicamente en las decisiones del consumidor.

1.4.1 Mercado

“Es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.” (4:14)

Es necesario destacar que el conjunto de compradores reales y potenciales, determina la demanda. En cambio, los vendedores de los productos o servicios, determinan la oferta. Ambos (la oferta y la demanda), son considerados como las principales fuerzas del mercado.

Dada la amplitud de estas características, es posible segmentar un mercado en grupos de consumidores que podrían requerir un tipo de marketing distintos. “Los oferentes de productos y/o servicios por lo tanto tienen dos estrategias:

- a. **Seleccionar el mercado:** lo cual consiste en identificar el grupo de consumidores; éste puede ser un segmento o un nicho (subsegmento) capaz de ofrecer los atractivos de intercambio deseados para ingresar.
- b. **Posicionamiento en el mercado:** lograr que un producto y/o servicio sea definido en la mente de los consumidores y pueda ser identificable y preferible ante los productos de los competidores.

Un segmento de mercado para una empresa es el grupo de clientes concretos; los cuales buscan constantemente la satisfacción de sus necesidades a través de la adquisición de productos y servicios”. (4:12)

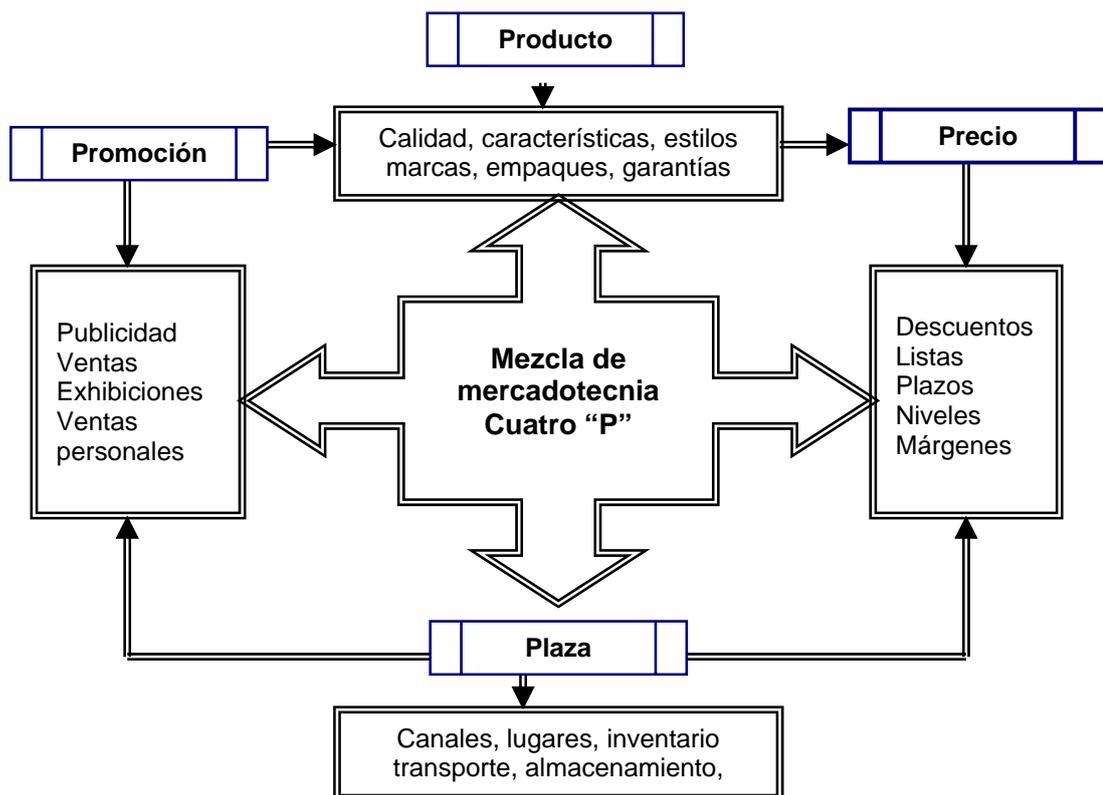
1.4.2 Mezcla de mercadotecnia

El marketing se apoya en una herramienta básica llamada: La mezcla de marketing, la cual se define como “un conjunto de herramientas y tácticas controlables que la empresa combina para producir el resultado que desea en el mercado objetivo. Está integrada por los siguientes elementos:

- a. **Producto.** En mercadotecnia, un producto es todo aquello (tangibles o intangibles) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto, a objetos materiales o servicios, entre otras clasificaciones.
- b. **Precio.** Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción de un bien tangible o intangible. En otras palabras, es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto o servicio.

- c. **Plaza.** Hace referencia al lugar dónde se desea comercializar el producto o servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, logrando con ello que el producto llegue al lugar adecuado, en el tiempo preciso y en perfectas condiciones.
- d. **Promoción.** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados, sobre las bondades o méritos de los productos o servicios comercializados por la empresa, todo ello con el fin de persuadirlos para su pronta adquisición". (4:27)

FIGURA 4
MEZCLA DE MERCADOTECNIA



Fuente: adaptado Kotler, Philip & Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Pearson Prentice Hall, México 2003.

1.4.3 Cliente

Cuando se habla de cliente, se trata de “la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee”. (10:214)

Básicamente los tres tipos de clientes a los cuales las empresas deben prestar atención son:

a. Cliente interno

“Es toda persona que se involucra dentro de la empresa, es el receptor de la visión y la misión, estrategias y acciones planteadas por las autoridades superiores para crear valor y ofrecer un excelente servicio al cliente externo. Cada individuo debe estar plenamente convencido de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la misión y visión del servicio, de manera que proporcione calidad y satisfacción al cliente externo.

b. Cliente externo

Es toda aquella entidad o persona ajena a la empresa, que compra los productos o adquiere los servicios generados por esta última.

c. Cliente final

Se refiere a las personas que utilizarán los producto o servicios adquiridos a la empresa, y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina, entre otros nombres usuales: beneficiario o consumidor final”. (9:25)

1.4.4 Mezcla promocional

La mezcla promocional se define como “el conjunto de actividades que comunican los méritos del producto o servicio y que convencen a los clientes de comprarlo.” (4:102) Al desarrollar la mezcla promocional siempre se debe considerar al cliente en:

- Sus necesidades y anhelos
- El costo del producto o servicio
- La conveniencia y la comunicación

Además se puede describir la mezcla promocional como “la combinación de la publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo”. (4:102)

a. Publicidad

“Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de diferentes medios de comunicación; pagadas por un patrocinador y dirigidas a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea”. (4:478)

La publicidad es más conveniente para obtener los siguientes resultados:

- La imagen a largo plazo y la creación de valor de marca
- Efectos acumulados en el tiempo
- Comunicar las características y los beneficios del producto o servicio
- Conseguir la conciencia y la aceptación de los consumidores

b. Venta personal

Es la venta que se realiza mediante el contacto directo con el cliente, este contacto puede ser cara a cara o por medio telefónico. Consiste básicamente en establecer un nexo comercial entre un vendedor y un comprador. “Incluye el proceso de comunicación en dos sentidos para comprender las necesidades potenciales del comprador y satisfacerlas con los productos y servicios del vendedor. Las ventas personales se podrían definir como la relación que se da entre un oferente y un demandante.” (4:513)

c. Promoción de ventas

“La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compraventa de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora”. (4:495) Es el conjunto de instrumentos orientados a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en su medida, la compra de los productos o servicios por parte de los consumidores.

c.1 Promoción de venta para consumidores

Estos son incentivos de la promoción de ventas que se destinan al consumidor; los cupones de descuento son la promoción más común para los consumidores, los premios, las rebajas y los sorteos también son utilizados con frecuencia.

d. Relaciones públicas

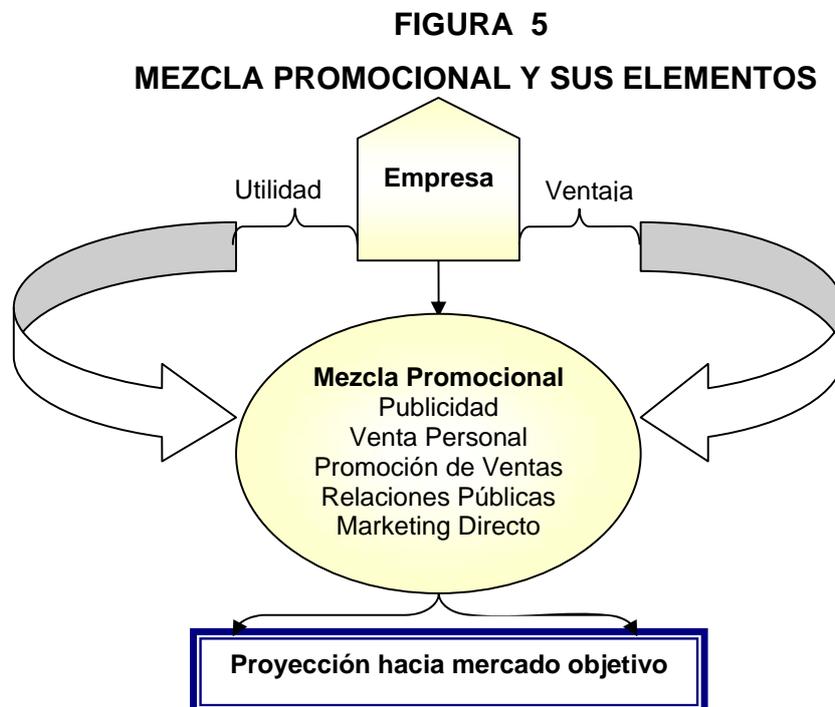
“Relaciones públicas, es desarrollar buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o eliminación de rumores, historias y acontecimientos desfavorables”. (4:501)

Las relaciones públicas son otra importante herramienta de promoción masiva, lográndose desempeñar en cualquiera de las siguientes funciones:

- Relaciones con la prensa
- Publicidad de productos
- Relaciones con inversionistas

e. Mercadeo directo

“Es el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, a fin de promover un producto o servicio; empleando para ello medios o sistemas de contacto directo, como: internet, telemarketing, buzón de correo, televenta, etc.” (4:533)



Fuente: elaboración propia 2008.

1.5 Servicio

Son "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

El servicio consiste en un acto propio mediante el cuál una empresa o persona en particular brinda a otra una serie de productos físicos (tangibles) o servicios (intangibles) para la satisfacción de sus necesidades; es por ello que en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones." (10:3)

1.5.1 Características de los servicios

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características, la que crea el contexto específico en que una organización debe desarrollar sus políticas de marketing de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

a. Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas; al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior, se deduce que la intangibilidad "es la característica definitiva que distingue a los productos de los servicios, y que significa tanto algo palpable como algo mental." (10:15) Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

b. Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona que los proveen, una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos; mientras que los servicios se venden, y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

c. Heterogeneidad

Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad", puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. "La heterogeneidad también deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual al otro; cada uno tiene demandas singulares o experimentan el servicio de manera única. Por lo consiguiente, la heterogeneidad relacionada con los servicios es, un mucho sentidos, el resultado de la interacción entre las personas (entre el empleado y el cliente y de ellos consigo mismos) y de todos los caprichos que pueden surgir en la relación". (10:16)

Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad del servicio antes de su compra.

d. Carácter perecedero

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. "Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda, antes de que el servicio sea ofrecido a los clientes". (10:17) Igualmente, hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la

capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

1.5.2 Principales clases de servicios que otorgan satisfacción

Existen muchas opciones de servicio que ofrecen las empresas, sobre todo aquellas que se dedican a la comercialización de equipos de bombeo, dentro de los más esenciales se encuentran:

a. Servicio para acrecentar el rendimiento

“En general, los comercializadores desean que su producto dé un buen rendimiento al cliente y que otorgue la máxima satisfacción, para evitar las devoluciones y los reclamos, por razones obvias.

b. Servicio de prolongación de la vida útil

Los servicios más importantes ofrecidos por los proveedores, en función del dinero gastado, son los destinados a mantener el producto en condiciones satisfactorias de operación, durante un tiempo prolongado. Su propósito es brindar al cliente una mayor satisfacción con el producto, y más aún, evitar una situación que lo obligue a descartar una categoría costosa por falta de una pieza o de un técnico que pueda repararla.

La creciente complejidad de los productos, la reacción de los clientes, la competencia y el reconocimiento de que los servicios de mantenimiento y reparación pueden resultar altamente provechosos, han sido asimilados y puestos en práctica por muchas empresas, lo cual ha caracterizado la demanda de este tipo de servicios.

c. Servicio de reducción de riesgos

Cualquier compra implica un riesgo y los clientes tratan de evitarlo y para ello muchas veces postergan o evitan la compra con mayor riesgo; incluso la posibilidad de devolución y garantías, constituyen los principales servicios de reducción de riesgos que suelen ofrecer las empresas para incentivar la compra de un bien.

Otros arreglos constituyen la restitución parcial o total del precio de compra (con devolución del producto o sin ella).

d. Servicio de disminución de trabajo

Este servicio tiende a facilitar la compra del cliente haciéndola más cómoda y fácil. Apela a todos los tipos de compradores, pero se ofrece más a los consumidores últimos, a nivel minorista". (12:23)

1.6. Servicio al cliente

Después de analizados los términos "servicio" y "cliente", es posible definir que el servicio al cliente hace referencia a los servicios que son brindados por una organización para el desarrollo y sostenimiento de sus productos, siendo un factor principal de diferenciación para un mejor posicionamiento dentro de su mercado objetivo.

"Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible". (9:35)

Además de lo anterior, el servicio al cliente permite una interacción de doble vía para comprender de una mejor manera las necesidades deseos y demandas de

los clientes, lo cuál permita un desarrollo y fidelización de relaciones a corto, mediano o largo plazo.

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (9:40)

1.6.1 Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing; este no debe ser visto como un gasto sino como una inversión de rentabilidad, debe ser proporcionado de una manera excepcional, ya que construye lealtad por parte de los clientes, lo cual produce la percepción mayores utilidades para la empresa.

El servicio al cliente es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar una empresa. Cuando a un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le llevará a comprar en determinado lugar. Obviamente, existe pérdida financiera para aquellas compañías cuyo personal no sabe como atender a los clientes, y una enorme ganancia para aquellas que si lo saben hacer.

1.6.2 Departamento de servicio al cliente

Después de realizar una mezcla de elementos que contribuyen a que la empresa obtenga una orientación específica para solventar las necesidades y deseos de los clientes, se hace necesario contar con un departamento especializado principalmente en dar seguimiento a un tipo de relación más personalizada.

“En el caso de que no pudiera existir un departamento independiente de servicio al cliente, se aconseja crear un puesto dentro de la organización, el cual figure como apoyo dentro de los departamentos de ventas, logística, finanzas y producción.; de cara a marcar pautas a seguir como si tuvieran un departamento propio. En ambos casos, el personal que lo conforme, debe ser flexible y vanguardista en las ideas, con lo cual permita evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los clientes.” (9:135)

El contar con un puesto de atención y servicio al cliente dentro de la estructura organizacional de la empresa, permitirá crear un medio de comunicación efectivo, a través del cual se tendrá información de primera mano sobre como mejorar la calidad de los productos y servicios comercializados por la organización, tomando en cuenta los gustos, preferencias, opiniones y sugerencias del cliente.

a. Importancia y utilidad del departamento de servicio al cliente

Su principal objetivo radica en diferenciar a la empresa dentro de su mercado objetivo, así como crear una cultura corporativa capaz de vincular a todo el equipo humano con los objetivos empresariales y la filosofía de servicio imperante dentro de la organización.

“Con base a su importancia y utilidad , se mencionan algunas de las principales áreas de actividad que el puesto de servicio al cliente puede generar como beneficio para la empresa:

- Consecución y fidelización de los clientes
- Minimiza el tiempo de servicio
- Acelera los cobros
- Descubre las áreas de mejora
- Marca la tendencia del mercado

- Mejora el control de la red de ventas
- Detecta rápidamente la entrada de la competencia
- Controla los precios de ventas reales
- Actúa como fuente de información” (9:113)

b. Funciones y estructura

“Este es quizás, el departamento que mayor número de definiciones tiene en cuanto a sus funciones. Sin embargo, se considera que sus principales funciones son las de atender las llamadas y solicitudes de los clientes, así como realizar su seguimiento y control hasta la entera satisfacción de los mismos.” (9:136)

Su estructura y organización dependerá básicamente de dos aspectos fundamentales: el flujo de trabajo en cuanto a la atención a los clientes (es decir, dependiendo del número de clientes a atender) y las características propias del bien o servicio comercializado.

c. Enfoque de Servicio

Al realizar un nuevo enfoque de servicio al cliente dentro de la organización, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué servicios ofrece la empresa?

¿Qué nivel de servicio debe ofrecer?

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

La orientación al servicio específicamente significa que:

- La empresa visualice que su razón es la satisfacción del cliente
- Las personas de la empresa reflejen el compromiso con esta orientación

Visualizar que la razón de ser es la satisfacción del cliente se traduce en que la empresa busque realmente satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, vender satisfactores de necesidades, más que productos. Frente a la competencia, los factores: calidad, distribución, promoción, publicidad, precios, etc; son generalmente muy parecidos. Es por lo tanto el servicio al cliente, antes, durante y después de la venta donde realmente se marca la diferencia.

Es imprescindible tener claro que tan importante como lograr nuevos clientes es mantener los actuales. Por lo tanto, el enfoque que el puesto de servicio al cliente debe obtener para orientar su labor dentro de la organización se resumen en los siguientes tres pasos:

- Satisfacer al cliente
- Superar las expectativas del cliente, o sea dar más de lo que él espera, y
- Atender sus sugerencias en forma inmediata, amable y eficiente

d. Metodología de trabajo

Para asegurar el buen funcionamiento del departamento de servicio al cliente, es necesario crear una serie de procedimientos ágiles y flexibles que faciliten la actividad y no creen ningún tipo de problemas o contratiempos al momento de suministrar el servicio. Con ello, se logrará que el cliente pueda ser inmune ante los ataques de la competencia, derivado de una excelente atención y una metodología de trabajo orientada a crear relaciones de carácter perdurable y permanente.

1.6.3 Sistema de quejas y sugerencias

Las quejas, reclamos y sugerencias son herramientas muy útiles para conocer las necesidades de los clientes; cuando el cliente da sus quejas, proporciona un

oportunidad de mejorar el servicio. La reclamación atendida es una vía para fidelizar a los clientes.

“Entre las mejores oportunidades de inversión que la empresa tiene a su disposición para mejorar el servicio a sus clientes, se encuentran las que se realizan en sistemas y procedimientos para gestionar quejas. Algunas de estas razones son:

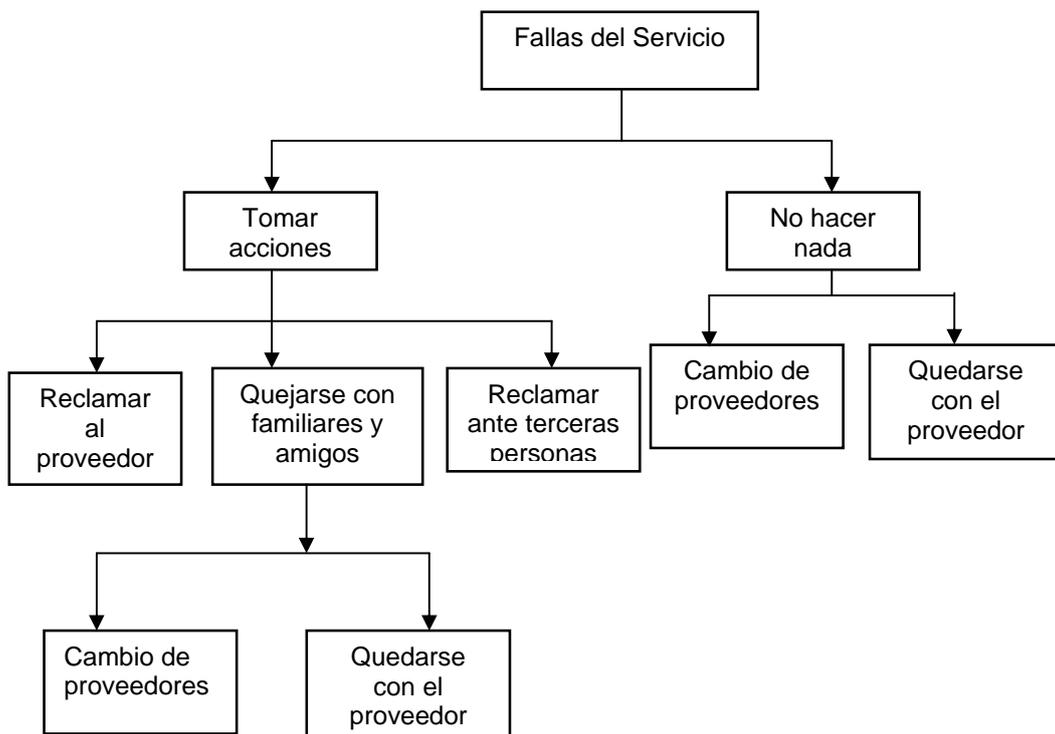
- En un sistema en el que cuesta tanto conseguir nuevos clientes, crear una buena relación con los clientes actuales es lo más importante;
- Una buena gestión de las quejas y de los sistemas de reclamaciones produce más ventas y mejora la imagen de la empresa.
- Las inversiones en un buen sistema de reclamos generan un retorno de la inversión entre el 50 por ciento y el 400 por ciento, situación que puede ayudar a la empresa a mejorar la calidad en el servicio”. (9:20)

Las quejas por parte de los clientes suceden por todo tipo de motivos: el servicio puede no estar listo cuando se promete, puede entregarse tarde o con demasiada lentitud, el resultado puede ser incorrecto o su ejecución deficiente, o los empleados pueden actuar de forma grosera y poco atenta. Todos estos tipos de fallas provocan en los clientes sentimientos y respuestas negativas. “Si las fallas no se corrigen es posible que ocasionen que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas e, incluso, demanden a la compañía a través de alguna organización de los derechos del consumidor o por la vía legal.” (10:205)

Por todo lo anterior, se hace necesario que las organizaciones cuenten con sistemas de quejas que sean efectivos, los cuáles permitan detectar en una forma inmediata las fallas que se han generado en la prestación del servicio;

esto con el objetivo de hacer las correcciones necesarias para la erradicación del problema y que el cliente logre obtener una solución adecuada a su expectativa

FIGURA 6
RESPUESTA DEL CLIENTE DESPUÉS DE LA FALLA DE SERVICIO



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

“Las investigaciones en el área del marketing de servicios han demostrado que resolver de manera eficiente los problemas de los clientes tiene un fuerte impacto sobre la satisfacción de estos y su lealtad hacia la empresa. Es decir, que los clientes que experimentan una falla del servicio, pero que finalmente quedan satisfechos con los esfuerzos de recuperación que realiza la empresa, serán más leales que aquellos cuyos problemas no fueron resueltos. Esa lealtad, se traduce en la percepción de excelentes utilidades para la organización.

Una estrategia de recuperación del servicio correctamente diseñada y bien documentada también suministra información que puede utilizarse para perfeccionar el servicio como parte de un esfuerzo de mejora continua. Al hacer esto, las compañías aumentan sus posibilidades de hacer los correcto desde la primera vez. En consecuencia, los costos de las fallas disminuyen y la satisfacción original del cliente se incrementa”. (10:206)

- **Seguimiento de clientes perdidos**

Parte primordial que cualquier empresa debe tomar en cuenta al adoptar la importancia del servicio al cliente como una ventaja competitiva, es la concerniente a la recuperación del servicio. Es por ello que además de solventar las quejas y sugerencias de sus clientes cotidianos; debe comunicarse con aquellos clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor, para enterarse de lo que ocurre; en caso que este número aumente, es claro que la compañía no está satisfaciendo en una forma efectiva y eficaz a sus clientes. Por lo tanto un enfoque relacional de la empresa, quien oriente su accionar a cultivar relaciones más que transacciones, permitirá una excelente recuperación del servicio y por ende, un alza en los índices de lealtad hacia la empresa.

1.6.4 Lealtad de los clientes

Existe una relación muy estrecha entre las variables lealtad y rentabilidad en otras palabras: A mayor lealtad de los clientes, mayor rentabilidad percibe una empresa. “Es por ello que conseguir un cliente leal a una empresa a través de la práctica del *marketing* puede ofrecer varias ventajas, destacan entre las más importantes:

- Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.

- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.” (9:193)

“Cuando un cliente es leal, exhibe un comportamiento de compra definido como compra no al azar, expresado durante un período de tiempo definido, realizado por una unidad de decisión. El término no al azar es la clave, ya que el cliente leal tiene una forma específica y ya definida de qué es lo que va a comprar (producto) y de dónde (a quién) lo va a comprar.

El término lealtad define que debe existir una condición de duración y requiere que el acto de la compra ocurra al menos dos veces. También es importante mencionar que en muchas ocasiones las personas son más leales al producto en sí que a la empresa o el particular que logra proporcionarlo; es en esta etapa donde el servicio al cliente es el punto clave de diferenciación.” (2:120)

a. Características del cliente leal

Según el comportamiento de compra, un cliente leal es aquel que tiene las siguientes características:

- a.1 Realiza regularmente compras repetidas
- a.2 Compra a través de líneas de productos o servicios
- a.3 Refiere a otras personas y
- a.4 Demuestra inmunidad hacia las actividades de la competencia

b. Proceso de lealtad del cliente

Los clientes crecen en lealtad a través de etapas, y este proceso es logrado a través del tiempo. Cada etapa tiene sus necesidades específicas. Reconociendo estas etapas y llenando esas necesidades, una compañía tiene mayores posibilidades de convertir a sus compradores en consumidores y clientes leales.

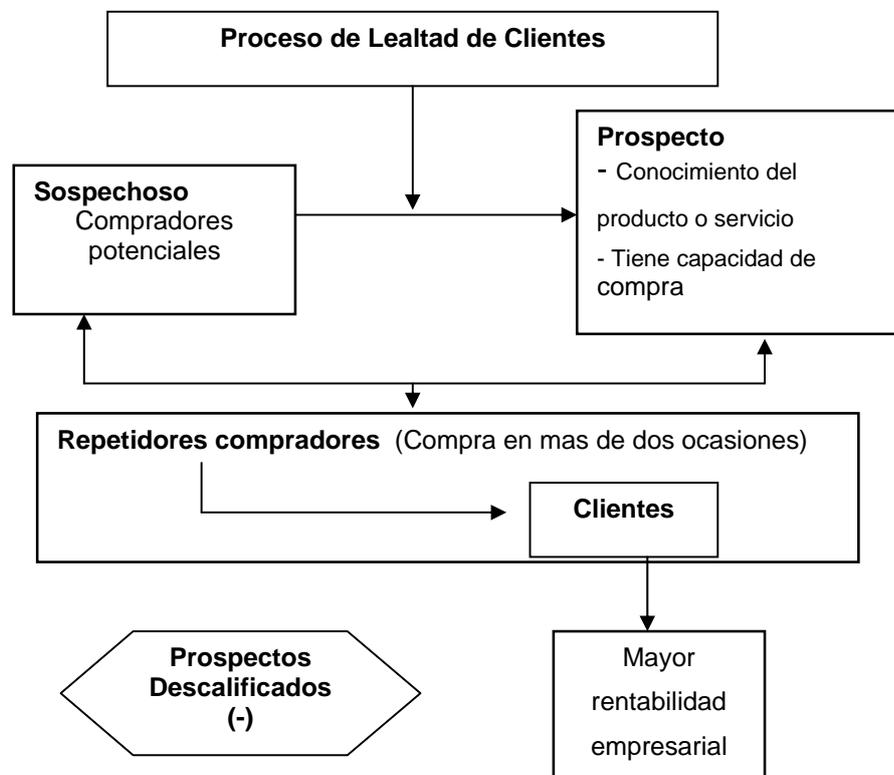
“Las etapas que componen este proceso son:

- **Etapa 1: Sospechoso.** Incluye a todos aquellos que posiblemente comprarían el producto o servicio, aún no lo han comprado, son todos compradores potenciales
- **Etapa 2: Prospecto.** Es alguien que tiene la necesidad de comprar el producto o servicio y tiene la habilidad y posibilidad de hacerlo. Es posible que estas personas ya conozcan la empresa y el producto, pero aún no han decidido realizar la primera compra.
- **Etapa 3: Prospectos descalificados.** Son prospectos de los cuales se ha aprendido lo suficiente para saber que no necesitan o no tiene la capacidad de comprar el producto.
- **Etapa 4: Compradores por primera vez.** Son aquellos que ya han realizado la primera compra. Estos aún pueden ser consumidores de la competencia, pero se debe hacer todo lo posible por retenerlos como clientes propios de la compañía.
- **Etapa 5: Repetidos compradores.** Son aquellos que han realizado compras en más de dos ocasiones.
- **Etapa 6: Cliente.** Un cliente comprará todo lo que la empresa venda, que él necesite y pueda comprar. Compra de forma regular y muestra una fuerte relación con la empresa, lo que lo hace inmune a las actividades de la competencia.” (2:131)

Es importante tener claro que la venta no es el objetivo del proceso de mercadeo, sino es el inicio de una relación de por vida con el cliente; si este tipo

de relación va a desarrollarse, debe iniciarse con una primera compra y si esta primera compra no satisface al cliente, probablemente no se llevara a cabo una segunda compra. Tomando esto en cuenta, se entiende que la primeras cuatro etapas son las más onerosas para un mercadólogo.

FIGURA 7
ETAPAS DEL PROCESO DE LEALTAD DE CLIENTES



Fuente: adaptado Griffin, Jill. La Lealtad de Cliente. 2da Edición Jossey-Bass Publicaciones, 1997

Mientras se avanza en el proceso a través de las cinco etapas, los esfuerzos de mercadeo se vuelven más eficientes. “Una vez que se ha alcanzado la etapa del cliente, la empresa tiene la oportunidad de reconocer a cada cliente como un individuo y puede ofrecerle productos, servicios e información acorde a sus propias necesidades.” (2:133)

Cada interacción debe verse como una oportunidad para generar más valor a la relación. Estos clientes en respuesta brindarán mayor información de ellos mismos, se volverán más leales y aportarán a que las ventas crezcan.

1.6.5 Administración de relaciones con el cliente

“El enfoque de administrar las relaciones comerciales con los clientes es una filosofía implementada en toda la organización; la cual tienen su fundamento en el servicio y la satisfacción de cada uno de sus clientes; logrando con ello relaciones perdurables que permitan una mayor rentabilidad.

Es un proceso de conocimiento del cliente, el cual implica con exactitud, las veces que ha visitado la empresa, si ha dejado de visitarla; qué productos o servicios ha comprado, cuánto ha sido el monto pagado, etc. Estos datos llevan a la compañía, a determinar los gustos y preferencias de cada uno de sus clientes, así como determinar un perfil de consumo con mucha precisión; y por supuesto, un conocimiento detallado de su información básica, a través de la utilización de los medios electrónicos y de alta tecnología”. (11:00)

a. Aspectos fundamentales dentro del enfoque administración de relaciones con el cliente

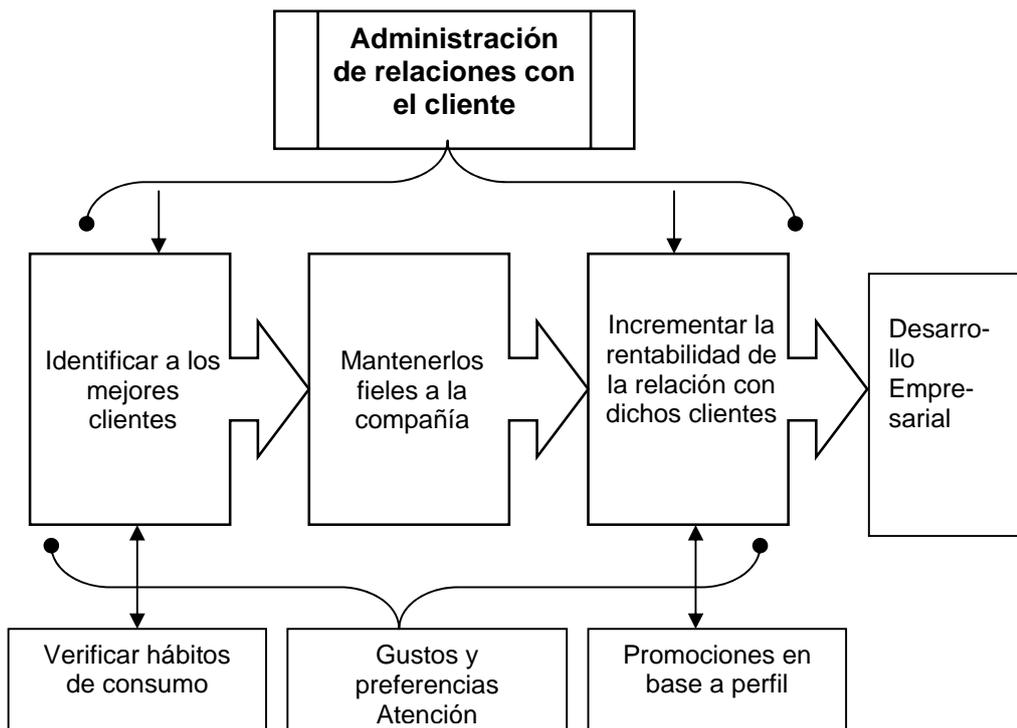
“Los puntos principales dentro del enfoque de relaciones con el cliente son:

a.1 Identificar a los mejores clientes. Los mejores clientes son aquellos que agregan mayor rentabilidad a la empresa. Para identificarlos, se calcula un monto en dinero que represente el valor de cada cliente y un porcentaje que represente el retorno de la inversión en cada cliente.

a.2 Mantener a estos clientes fieles a la compañía. Para mantener a estos clientes fieles y para mejorar la relación con ellos, es necesarios conocerlos bien. Se acumula, actualiza y se clasifica toda la información posible sobre los mejores clientes, para así anticipar sus necesidades y crear estrategias de mercadeo que hagan la relación provechosa para ambas partes

a.3 Incrementar la rentabilidad de la relación con estos clientes. Gracias a la información de los clientes, se adaptan las promociones a sus necesidades específicas y así incrementar las ganancias.“ (11:00)

FIGURA 8
OBJETIVOS DEL ENFOQUE RELACIONAL DEL CLIENTE



Fuente: elaboración propia, 2008.

Como paso final del proceso , se hace una evaluación de resultados. Se calcula el valor en dinero para cada promoción. Con estos valores, se puede evaluar objetivamente cuáles fueron las mejores promociones y repetirlas o adaptarlas

para otros clientes. Y estimar cuales han sido los clientes que no han dado respuesta positiva a dichos esfuerzos mercadológicos, y así reorientar el recurso utilizado para brindar servicios de excelencia a los clientes más redituables para la organización.

b. Crecimiento de la cartera de clientes

Principalmente, este punto es de vital importancia ya que se puede aseverar que un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán comprobar y ser parte activa para la obtención de los beneficios generados por dichas ventajas. Con dicha acción la empresa obtiene el beneficio de ampliar su cartera de clientes, y por lo tanto percibir mayores utilidades.

1.7 Marketing de servicios

“Es una fase del marketing orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente”. (10:106) Derivado de las diferencias entre productos y servicios, estos últimos requieren de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, para lo cual se establecen modelos efectivos para su óptimo desarrollo. Las etapas de estos modelos permiten evaluar, analizar e implementar las estrategias adecuadas para realizar un mejor acercamiento cliente-empresa.

1.7.1 Importancia de la mercadotecnia de servicios

La mercadotecnia de servicios ha contribuido a que muchas empresas logren implementar procesos, cuya finalidad sea prestar a sus clientes servicios que cuenten con características de excelencia y calidad en su ejecución. Es por ello

que la mercadotecnia de servicios es utilizada como estrategia de diferenciación, para ofrecer al cliente servicios que cuenten con un valor agregado en comparación a los ofrecidos por la competencia.

1.7.2 Mezcla aumentada del mercadeo de servicios

“Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta, y de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Ante estos factores los profesionales de la mercadotecnia de servicios concluyen que se puede emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes satisfechos.

Además de los elementos tradicionales en la mezcla de mercadotecnia ya mencionados (producto, precio, plaza y promoción), ha sido necesario agregar tres factores importantes para la industria de los servicios, estos son:

- **Las personas:** en la mayoría de los servicios existe un contacto humano y directo entre el cliente y el personal de la compañía; ya que las personas son el medio por el cual los servicios son ejecutados. La percepción del cliente hacia la persona es importante para la evaluación del servicio, y en algunos casos suele incluir a otros consumidores que estén recibiendo simultáneamente dicha prestación. Todas estas personas transmiten un mensaje de la naturaleza y calidad del servicio.
- **Evidencia física:** aunque los servicios son intangibles, utilizan medios físicos para ejecutarse y son susceptibles a evaluación por el consumidor, tal es el

caso de las instalaciones donde el servicio se preste, los equipos utilizados, el vestuario del personal; así también algunas formas de apoyo como folletos, tarjetas de presentación, garantías, entre otros.

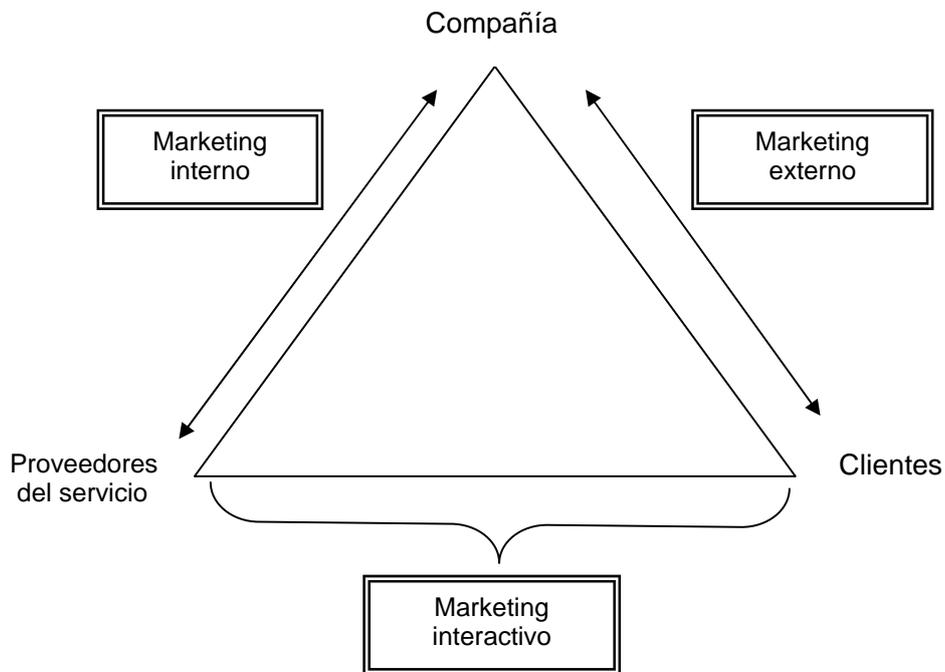
- **Procesos:** son todos los pasos observados de manera coordinada y constante para que un servicio sea producido de manera correcta.” (10:23-25)

1.7.3 Triángulo del mercadeo de servicios

Es un modelo en el cual se muestran los tres grupos elementales interrelacionados en la realización del servicio y como estas relaciones originan una estrategia de mercadeo orientada a la efectividad del desempeño.

Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores del servicio. “Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione. Estos tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes”. (10:19)

FIGURA 9
TRIÁNGULO DEL MERCADEO DE SERVICIOS



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

Las relaciones existentes entre los vértices son:

- **“Marketing externo:** es la relación dada entre la compañía y el cliente en el cual se formula la promesa a través de los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo disponible.
- **Marketing interactivo:** esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúan con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta.

- **Marketing interno:** para que la promesa pueda ser cumplida, la compañía debe dotar a los proveedores de servicio de los recursos materiales que necesiten, así como la orientación y capacitación necesaria.” (10:20)

1.7.4 Modelo de brechas

“Está orientado a lograr la excelencia en el servicio y centra su atención en la percepción de calidad para formular estrategias de acuerdo a cada aspecto dado. Se centra en la brecha del cliente, que es la diferencia entre las expectativas o puntos de referencia para evaluar la calidad del servicio, y lo que finalmente obtiene luego de culminado el proceso de ejecución del servicio.” (10:32) Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente, estas se detallan a continuación:

- **Brecha 1: No saber lo que el cliente espera:** “deriva de una incomprensión de la compañía acerca de las necesidades de servicio del cliente; y existen muchas causas para tal resultado, como defectos en los canales de comunicación, orientación inadecuada, un enfoque relacional escaso. Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la incomprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén concientes de las expectativas de 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 del servicio de los clientes, pueden provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio”. (10:132)

- **Brecha 2: No tener los estándares de calidad correctos:** para que la compañía pueda evaluar el servicio que presta necesita de la implementación de controles los cuales están basados en estándares; si se obvia este aspecto es imposible medir el servicio. También es necesario contar con un eficiente diseño del servicio, para que el proceso se produzca con fluidez; adicionalmente contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.

“Un tema recurrente en las empresas de servicio, es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio. Estos problemas son reflejados en la brecha 2 del proveedor, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente. Los estándares enfocados al cliente son diferentes de los estándares convencionales de desempeño que la mayoría de las empresas de servicio afirma tener y que están basados en requerimientos importantes que los clientes pueden ver y medir. Son estándares de operaciones, establecidos para igualar las expectativas y prioridades del cliente en vez de lo intereses de la empresa, entre éstos la productividad o la eficacia”. (10:238)

- **Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares del servicio:** “esta brecha es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocada al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. (10:344)

Este fenómeno se produce cuando existe incongruencia entre el diseño del servicio y el servicio real. Pueden existir varios factores que inciden en dicha situación, como un recurso humano no calificado y poco capaz de cumplir con las demandas del servicio, o cuando la demanda excede a la oferta; por

lo cual es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos, o castigar las políticas de precio para nivelar sus condiciones de capacidad.

También otro efecto observable es cuando se requiere la participación del cliente en uno o varios pasos del proceso, y este por falta de orientación no cumple efectivamente la totalidad su papel. Los conflictos entre los canales del servicio también generan que los estándares sean incumplidos.

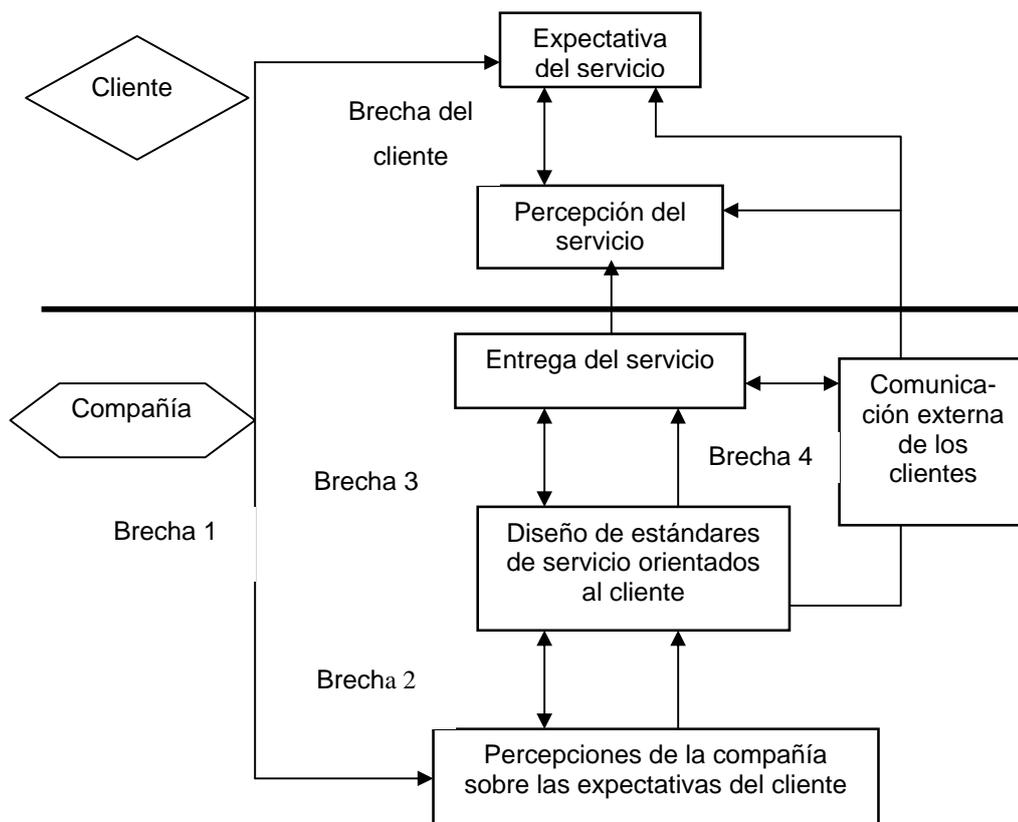
- **Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas:** La brecha 4 del proveedor de servicios muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones, pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio.

“La discrepancia entre el servicio real y el prometido, tiene un efecto adverso en la brecha del cliente. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas dentro de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y marketing, y diferencias en las políticas y los procedimientos establecidos de servicio. Las compañías en ciertas ocasiones caen en el error de concentrarse excesivamente en el marketing externo, obviando los elementos del marketing interno, necesarios para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso evaluado, el problema en esencia es de una comunicación ineficaz que tiende a sobrevaluar la promesa”. (10:594)

- **Cierre de la brechas:**

“La clave para cerrar la brecha del cliente, es cerrar las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas de esa manera. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. El modelo, llamado modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios”. (10:595)

FIGURA 10
MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

1.7.5 Estrategias de mercadeo

Existen diversas estrategias en el área del marketing de servicios que permiten un desarrollo eficaz dentro del proceso de atención y servicio dirigido al cliente externo; para ello se hace necesario conocer y entender ciertos conceptos que son de mayor relevancia dentro de su implementación .

a. Definición de estrategia:

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de éste, ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones. Es por ello que estrategia “es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas”. (11:00)

b. Estrategia de servicio

“La estrategia de servicio, define cuál es el negocio en que la empresa se encuentra. Proporciona una guía para diseñar los productos, sistemas de suministros de servicios y mediciones; además proporciona una visión de clase y tipo de servicio que la compañía debe proveer.” (10:163)

b.1 Características de una estrategia de servicios

Entre otras, debido a su relevancia es posible mencionar:

- **“Confiabilidad:** significa servicio exacto y seriedad; implica cumplir con lo prometido.
- **Valor agregado:** es algo que sucede cuando se da más de lo que se espera.
- **Recuperación:** implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente; significa prestar apoyo al servicio.

- **Equidad:** se traduce en reglas iguales de juego para el cliente y la empresa; los negocios se hacen en un contexto de ética”. (10:120)

c. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas más relevantes según estudios de mercadotecnia, radican principalmente en el coste de los productos y servicios, así como en la diferenciación. Esta última reviste vital importancia, ya que permite de una manera categórica a las empresas diferenciarse de sus competidores más cercanos.

d. Táctica

“Es el proceso en el que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.” (11:00)

e. Técnica

“La técnica al igual que la estrategia, se presenta constantemente en la vida cotidiana. Esta se define como la ejecución de movimientos estructurales, que obedecen a una serie de patrones y modelos, que garantizan la eficiencia”. (11:00)

1.7.6 Marketing de calidad

La satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las compañías están vinculadas estrechamente a la calidad de los productos y servicios comercializados. “Niveles más altos de calidad dan pie a mayor satisfacción a los clientes, y al mismo tiempo permiten fijar precios más altos y a menudo también tener costos más bajos. Por tanto, los programas de mejoramiento de la calidad por lo regular aumentan la rentabilidad. Los ejecutivos actuales ven como prioritaria la tarea de mejorar la calidad de los productos y servicios”. (9:207)

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes; “es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.” (1:125)

- **Calidad en el servicio**

La calidad es un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los usuarios.

El cliente es el que define la calidad en el servicio prestado, por lo cual es necesario esforzarse para conocer y entender las percepciones y expectativas reales dentro de la prestación del servicio; sobre todo cuando la organización no ha logrado un mayor entendimiento de los requerimientos del cliente ocasionando fallas en los procesos de atención .

1.8 Administración del talento humano

“El recurso humano son todas las personas que conforman la empresa, cada una de ellas atendiendo funciones específicas y de importancia relativa para lograr la efectividad de los procesos”. (1:95)

Las personas pasan la mayor parte de su vida laborando dentro de las organizaciones. La producción de bienes y servicios, no puede ser desarrollada de una manera individual. Es por ello, que en la mayor parte de empresas el recurso humano nace, crece, es educado, labora y aporta su capital intelectual.

Ninguna organización puede funcionar sin personal; cada fase del proceso productivo, sin importar el grado de automatización que posea, depende del criterio de una persona o grupo de personas que intervengan de manera directa

o indirecta. “El contar con un equipo de trabajo eficiente es para las empresas una fortaleza que aumenta su competitividad en el mercado y le beneficia en la ejecución y seguimiento de nuevas estrategias.” (1:125)

1.8.1 Cultura organizacional

“Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones, típicos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe ser continuamente observado, analizado e interpretado. La cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización.” (3:175)

- **Cultura de servicio**

“La cultura de servicio, es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente.” (10:249) Esto significa que las señales que influyen el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicios; para ello es importante que se encuentren involucradas todas las personas de la organización, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo de la compañía.

Sólo al existir una cultura de servicio en la empresa, se logra compromiso del personal en el largo plazo, para entregar un servicio de calidad.

Es por ello que los empleados de primera línea permiten al cliente tener un panorama más amplio sobre los valores y fundamentos de la cultura de servicio imperantes en la organización; entre algunos aspectos evaluados por los clientes se pueden mencionar:

- **La apariencia.** Es la imagen personal que se proyecta, la impresión que el cliente se lleva con relación a lo que es la empresa.

- **La actitud.** es la base de una buena relación con los clientes; ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- **Los valores.** Son los aspectos que le garantizan al cliente que está en una entidad sólida, honrada, de credibilidad y confianza.

Si el servicio es mejor, más clientes estarán interesados en volver a adquirirlo o usarlo.

1.8.2 Motivación

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.” (1:173) El que una persona se sienta motivada, significa que es capaz de identificarse con el fin empresarial; caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. “La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

a. Motivación extrínseca

“En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o de la Gerencia misma)” (1:175)

b. Motivación intrínseca

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo, atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo, por ejemplo, la sensación y satisfacción interna de un trabajo bien hecho.

c. Motivación al personal.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas, sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. “Es motivo todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma que dé origen a un comportamiento específico”. (1:176)

1.8.3 Evaluación del desempeño

“La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y en el deber del cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.” (1:199)

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo se hace saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que también se influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo los puntos débiles y fuertes del personal; evaluar la calidad de cada uno de los colaboradores, para

incentivar mejoras a través de planes de desarrollo así como realizar las recompensas necesarias por un buen desempeño de labores.

1.8.4 Capacitación

“La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización”. (1:304)

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de las necesidades del cliente sean solventadas a través de servicios con responsabilidad y calidad.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja sostenible, es por ello que se debe tomar en consideración que la capacitación no es un gasto en sí; por el contrario, es una inversión que en su momento redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

1.9 Análisis de los aspectos internos y externos (FODA)

Es una matriz que se utiliza para analizar la situación competitiva de cualquier tipo de entidad, permitiendo determinar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.)

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (3:167)

Las fortalezas y oportunidades, son elementos positivos que determinan un campo atractivo para la acción, con la cual tendría una ventaja competitiva. Las debilidades y amenazas, son elementos negativos que plantean situaciones de peligro por acontecimientos particulares que necesitan se tome la acción correspondiente.

Para una mejor comprensión, se detalla la definición de cada uno de los elementos participantes dentro de la matriz FODA:

- **“Fortalezas:** características de orden interno que confieren seguridad, recursos y experiencias a las organizaciones o a los procesos.
- **Oportunidades:** son aquellas características de orden externo que se traducen en facilidades o circunstancias potenciales que ofrece el mercado, el sector y el mundo profesional.
- **Debilidades:** cualidades de orden interno que confiere a una organización o proceso, una insuficiencia de elementos o actividades para su normal desarrollo y crecimiento.
- **Amenazas:** elementos externos que presagian un riesgo o peligro potencial para la organización o sus procesos.” (3:125)

a. La matriz FODA y su aplicación

Para poder obtener excelentes resultados que permitan contrarrestar los elementos negativos dentro de las variables que afectan a la empresa, se hace necesario planificar y elaborar estrategias que permitan un mejor aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades existentes.

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

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas”. (3:128)

1.9.1 Diagnóstico situacional

Es un estudio que permite determinar la situación actual de una empresa en un tiempo determinado, con el fin de plantear y realizar propuestas de mejoramiento y desarrollo a nivel organizacional.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS APLICADAS AL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

En este capítulo, se muestran los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado a la empresa comercializadora de bombas de agua, respecto a la situación actual del cliente interno, así como la proyección de la empresa hacia su mercado objetivo. Toda esta información ha sido recabada partir de técnicas de investigación documental y cálculos estadísticos determinados; los cuáles permitieron obtener información fehaciente y confiable, la cuál servirá de fundamento para la generación de propuestas que permitan erradicar la problemática planteada en el área del mercadeo de servicios.

Además se ha desarrollado la matriz **FODA** con el objetivo de hacer un detalle general sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización; misma que a través de su análisis permita la obtención de los elementos necesarios para la formulación de cursos alternativos de acción correspondientes.

2.1 Metodología de la investigación

El proceso de la presente investigación abarca la inferencia estadística como medio profesional para la obtención de información; proveniente de los clientes internos y externos de la organización. Los datos obtenidos a través de dichos cálculos han sido representativos de la población objeto de estudio y permite la presentación de la información en una forma adecuada.

A continuación se describe el diseño de la investigación, los métodos específicos y las técnicas de muestreo utilizadas.

2.1.1 Diseño de la investigación

Para la recolección de la información y el apego específico a los objetivos propuestos en el estudio, se hizo necesario la utilización de diversos métodos y técnicas que lograsen proporcionar los parámetros necesarios para el análisis de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado.

La investigación fue basada específicamente en el método científico, esto por ser uno de los más confiables; debido a que posee características idóneas para planificar, obtener, ordenar y analizar la información de una forma lógica y secuencial.

Dicho método fue orientado en sus tres fases importantes:

- Indagadora: a través de la cuál se lograron determinar las causas posibles que generan la problemática planteada
- Demostrativa: por medio de la cual las hipótesis planteadas fueron sometidas a diversos análisis para su aceptación o rechazo, y
- Expositiva: la cual ha permitido una mejor presentación de las conclusiones y recomendaciones específicas derivadas de los resultados obtenidos en el diagnóstico elaborado.

Para la realización de un análisis situacional más completo, también se optó por utilizar de manera conjunta el método inductivo-deductivo, a través del cuál se logró obtener información más específica de aspectos internos, que precisan el accionar a nivel general de la empresa en la actualidad; y que se tornan como elementos relevantes que orientan la naturaleza del estudio.

En cuanto a las técnicas utilizadas para la recopilación de información, se realizó el uso de encuestas dirigidas al cliente interno, basadas específicamente en

aspectos fundamentales de la cultura organizacional; y al cliente externo sobre las diversas percepciones y expectativas del servicio brindado por la empresa.

La metodología utilizada hace referencia a que las encuestas dirigidas al cliente interno (Véase anexo 20) fueron solventadas de manera personal; mientras que las del cliente externo (Véase anexo 21) fueron realizadas a través de tres métodos de acercamiento: en su mayoría por medio telefónico, de manera personal y una mínima parte por medio de correo electrónico.

También se realizaron entrevistas a Gerencia General (Véase anexo 22), Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y Gerencias productivas (Véase anexo 23) de la empresa, mismas que brindaron importante información, la cual fue analizada y comparada con los índices y resultados propios de las encuestas antes mencionadas; lo cuál permitió contar con mayores elementos de juicio al momento de emitir conclusiones sobre los hallazgos dentro del marco referencial de la investigación.

Todo lo anterior, fue complementado con la técnica de observación directa, la cuál funcionó como apoyo general a la labor de campo realizada.

2.1.2 Muestreo

Para el cálculo de la muestra representativa de la población objeto de estudio, se tomaron en cuenta los criterios y las técnicas estadísticas más adecuadas y acordes al proceso de investigación.

En el caso del cliente interno, fue empleado el censo, ya que la empresa se encuentra conformada por un grupo de 30 empleados, tipificándose como una mediana empresa; por lo tanto se consideró que la aportación del cien por ciento de la población sería de mayor beneficio para la investigación.

Por otra parte, para el cálculo general de la muestra correspondiente al cliente externo se utilizó la técnica de muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple; teniendo como característica principal que no existe un juicio u opinión del investigador y que todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados, evitando con ello que exista un sesgo en la información recabada.

En este caso, el tamaño de la población fue definida a través de lo reportado en el sistema de facturación como ventas efectivas, realizadas en el periodo de enero a diciembre del año 2007, dichos datos se presentan en el siguiente cuadro.

**CUADRO 1
 REPORTE DE FACTURACIÓN
 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
 BOMBAS DE AGUA
 ENERO-DICIEMBRE AÑO 2007**

Sistema de Administración Empresarial Reporte de Facturación Empresa comercializadora bombas de agua Periodo Consolidado Enero-diciembre de 2007		
Desglose General	Total	Porcentaje
Facturaciones capital	627	60%
Facturaciones departamentales	418	40%
Total clientes referidos*	1,045	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2008.

Es de mencionar que según filtro utilizado en el sistema, la cantidad descrita (1,045) toma en cuenta solamente el número neto de clientes atendidos en el periodo referido, esto debido a razones propias del cálculo muestral correspondiente.

Como el ámbito geográfico de la investigación se basa específicamente en el perímetro de la ciudad capital, se tomó como población total la cantidad de 627 clientes. En este caso se desconoce la desviación estándar, por lo cual es necesario la utilización de proporciones; esto debido a que es el primer estudio, único en su género realizado dentro de la organización. El nivel de confianza muestral es del 95%, y el error máximo de estimación esperado es del 5%; por lo tanto los elementos anteriores son utilizados en la siguiente fórmula para el cálculo total de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

Z = El área buscada bajo la curva normal es de 0.4750,
dicha área indica un valor de Z = 1.96

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 627$$

$$E = 0.05$$

Sustituyendo valores en fórmula

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 627}{0.05^2 (627-1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (627)}{0.025 (626) + 3.8416 (0.25)}$$

$$n = \frac{602.1708}{2.5254}$$

$$n = 238.44 = \underline{\underline{238 \text{ encuestas a realizar.}}}$$

Con base a la información obtenida a través de la aplicación de la fórmula estadística correspondiente, se determinó que la cantidad representativa de la población a encuestar es de 238 clientes; sin embargo se hace necesario determinar si debe aplicar el factor finito de corrección, para lo cual se realiza la siguiente operación:

a. Prueba para establecer si se usa factor finito de corrección

$$\frac{n}{N} = \frac{238}{627} = 0.3795 = \mathbf{38\% \text{ (mayor al 5\%)}}$$

Como se observa en el cálculo anterior, se debe utilizar el factor finito de corrección, ya que la cantidad de elementos que componen la muestra calculada (238) es mayor al 5% de los elementos de la población (627).

b. Cálculo del factor finito de corrección

Fórmula

$$\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Operativa

$$\sqrt{0.62140}$$

Sustituyendo Valores:

$$\sqrt{\frac{627-238}{627-1}}$$

Resultado = 0.78829

Aplicando el factor finito al resultado de la fórmula anterior:

$$n = 238 * 0.78829$$

$$n = 187.61 = \underline{\underline{188 \text{ clientes a encuestar}}}$$

Después de aplicado el factor finito de corrección se establece que el dato real de los elementos de la muestra, representativos de la población es de 188 clientes.

c. Selección de elementos

En el caso de la población referencial del cliente externo, se elaboró una base de datos general que mediante aplicación de fórmulas, obtuvo un ordenamiento aleatorio; siendo esto el preámbulo para la selección al azar (mediante un sorteo) del número de elementos representativos según el resultado de la fórmula muestral utilizada.

d. Tasa de respuesta

Haciendo referencia al número de elementos encuestados con éxito, el personal de la empresa presenta un 98% de los casos, mientras que las encuestas dirigidas al cliente externo de la organización representan un 90% de los casos.

2.2 Situación actual de la empresa

A continuación se presenta un detalle sobre los hallazgos encontrados mediante el diagnóstico realizado a la unidad objeto de estudio, tanto en los aspectos administrativos como mercadológicos

2.2.1 Antecedentes de la empresa comercializadora de bombas de agua

La empresa comercializadora de bombas de agua, inició sus labores en el año de 1983, como una sociedad anónima y trabajando con capital de origen nacional, dedicándose específicamente a la instalación de sistemas de riego para jardines, contando para ello únicamente con un auxiliar administrativo y dos trabajadores de campo.

En el año 1985 y derivado de la solicitud hecha por los mismos clientes, quienes necesitaban en la mayoría de casos, la asesoría, suministro e instalación de equipos de bombeo para la red de distribución de agua en sus casas, se dio inicio a la importación de este tipo de equipos, provenientes de una fábrica especializada ubicada en Estados Unidos.

La misma demanda, hizo que la empresa también incursionara en dos nuevos negocios: sistemas de riego agrícola y construcción de cisternas para captación de agua. Estos negocios no obtuvieron los resultados esperados.

En el caso de los sistemas de riego agrícola, la década de los noventa presentó incrementos sustanciales en el precio de las tuberías utilizadas en el tipo de labores agrícolas, además de que el ente proveedor de estos insumos, realizó una fusión empresarial muy importante, lo que le permitió ampliar su mercado y también ofrecer mayores descuentos a clientes individuales, razón por la cuál las ventas en la empresa para este tipo de negocio mermaron, decidiendo por ello el cese definitivo de esta actividad, ya que la mayor ventaja competitiva en este

caso se basaba específicamente en el precio, contra lo cuál difícilmente se logró competir

En cuanto al negocio de la construcción de cisternas de concreto, la empresa contrató un grupo de albañiles y supervisores de obra, obteniendo resultados sustanciosos en los primeros años de iniciado este nuevo proyecto; pero luego, a través de un análisis de costos, se determinó que era poco rentable ya que los costos de construcción y pagos generales de mano de obra se hicieron muy elevados, dejando poco margen de utilidad, por lo cuál también se desistió en continuar con dicho negocio. Derivado de estos motivos, la empresa emprendió buscar una nueva línea de productos. En el año 1998, se decidió importar equipos de bombeo para piscinas y derivado de la demanda se optó por realizar el diseño y construcción de las mismas, a través de lo cuál se obtuvieron excelentes utilidades. Como resultado de dicho crecimiento, se hizo necesario la contratación de más personal, tanto del área de campo como administrativa, lo que obligó a realizar el emplazamiento de oficinas en tres ocasiones, hasta ubicar sus oficinas en forma definitiva en la zona 9 de la ciudad capital, y una sucursal en la aldea Puerta de Hierro en el Puerto de San José

En la actualidad, y debido a las exigencias del mercado, y por la alta competitividad dentro de su entorno industrial, la empresa diversificó la línea de productos. Además de continuar con los sistema de riego jardín y la venta de equipos hidroneumáticos para distribución de agua, la empresa también ofrece :

- Equipos de bombeo para fuentes (en casas y centros comerciales)
- Diseño, construcción y equipamiento de piscinas
- Sistemas de calefacción solar
- Venta de químicos para tratamiento de agua
- Suministro de equipos de bombeo para pozos artesanos y mecánicos.

Además de poner a disposición de sus clientes servicios técnicos de asesoría e instalación, así como un amplio stock de repuestos para los equipos mencionados.

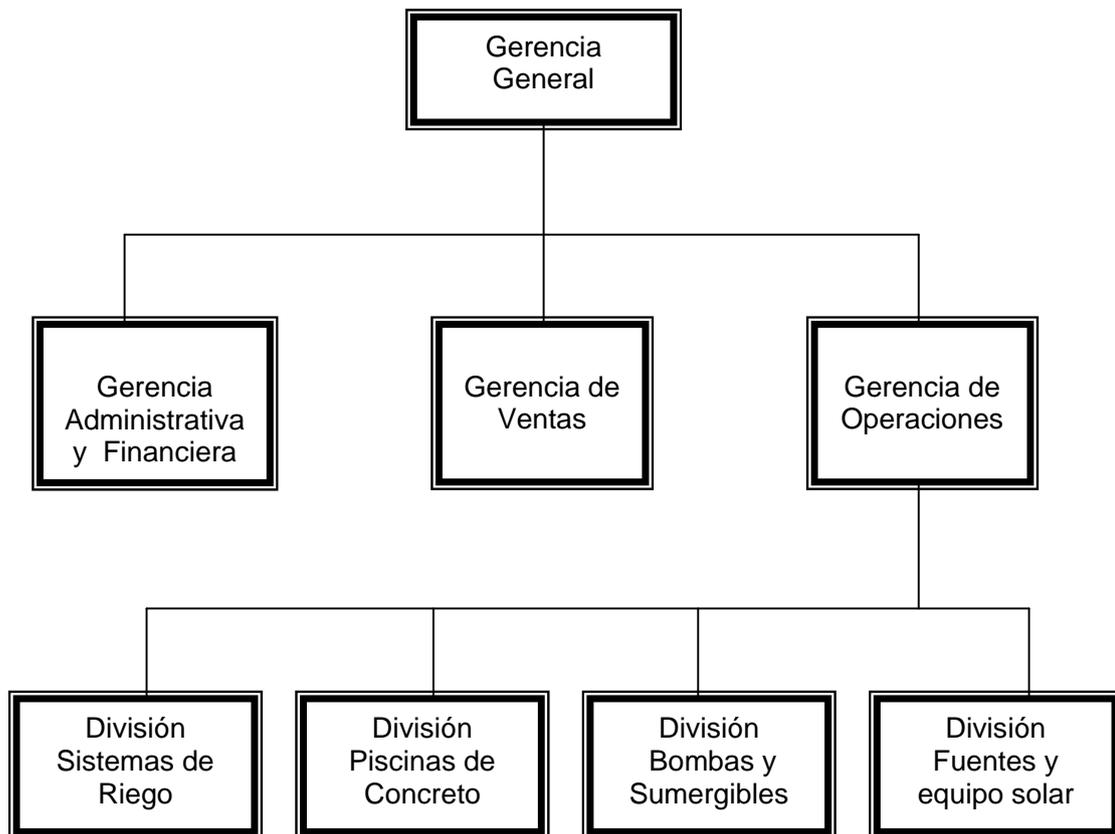
2.2.2 Estructura Organizacional

La organización se encuentra estructurada de una manera funcional, es decir, cada sección o departamento se encuentra ubicado según la naturaleza de sus atribuciones. A través de dicha estructura, es posible apreciar niveles jerárquicos bien definidos, iniciando desde la Gerencia General, de la cuál depende la Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Ventas y Gerencia de Operaciones, y todas las divisiones respectivas de la organización. (Véase figura 11)

Sin embargo, no se cuentan con organigramas específicos para cada uno de los departamentos mencionados, los cuales permitan la visión de la estructura interna de cada uno para precisar la cantidad de puestos necesarios y el óptimo funcionamiento de sus actividades.

Es importante mencionar que el área administrativa y financiera se encuentra bajo la autoridad de una sola gerencia, esto debido a situaciones de carácter económico y razones propias de la Gerencia General para que exista un solo encargado para dichas funciones. Esto en algún momento afecta a la empresa objeto de estudio, ya que no permite un detalle específico de actividades encaminadas a un solo objetivo.

FIGURA 11
ORGANIGRAMA GENERAL
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Fuente: Gerencia General, empresa comercializadora de bombas de agua.

La Gerencia de Ventas es la encargada de llevar a cabo el proceso de captación de clientes, mientras que la Gerencia de Operaciones es el ente que tiene a cargo la coordinación del personal técnico de la empresa y la logística general de atención al cliente externo, a través de la planificación y ejecución de las instalaciones y las asesorías técnicas solicitadas.

2.3 Diagnóstico de estrategias y prestación del servicio actual a los clientes.

De acuerdo a la ideología planteada por los mandos estratégicos de la empresa, el servicio al cliente constituye uno de los ejes fundamentales de la organización para una mejor proyección hacia su mercado objetivo; sin embargo, en la actualidad no existen estrategias de carácter profesional bien definidas, las cuales permitan la consecución de dicho fin de una manera eficaz.

Por lo tanto, se hace necesario un análisis sobre las estrategias actuales que la empresa considera dentro de su planificación, así como la opinión y el papel del cliente interno dentro del ámbito de su ejecución.

2.3.1 Misión y Visión

La empresa cuenta con una misión y visión definidas, la cuales fueron redactadas por iniciativa de un grupo de empleados; tomando como base la ideología empresarial ya definida; estas se describen en el cuadro 2.

Sin embargo, la divulgación de la misión y la visión no ha sido prioridad dentro de la empresa. Según encuesta realizada al cliente interno, el 80% de los empleados desconoce la existencia de las mismas. (Véase gráfica 1)

Solamente el 20% afirma conocerlas, pero al momento de solicitarles que las describieran, solamente un reducido número de personas lograron contestar correctamente. Esto debido a que la misión y la visión (según observación directa) no se encuentran publicadas o distribuidas dentro de la organización. El hecho de que los empleados no conozcan la razón de ser de la empresa, ha sido uno de los factores primordiales por los cuales no ha existido una orientación

adecuada de su labor, la cual permita alcanzar de una mejor manera los propósitos planteados también dentro de la visión empresarial.

CUADRO 2
MISIÓN Y VISIÓN
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

Misión

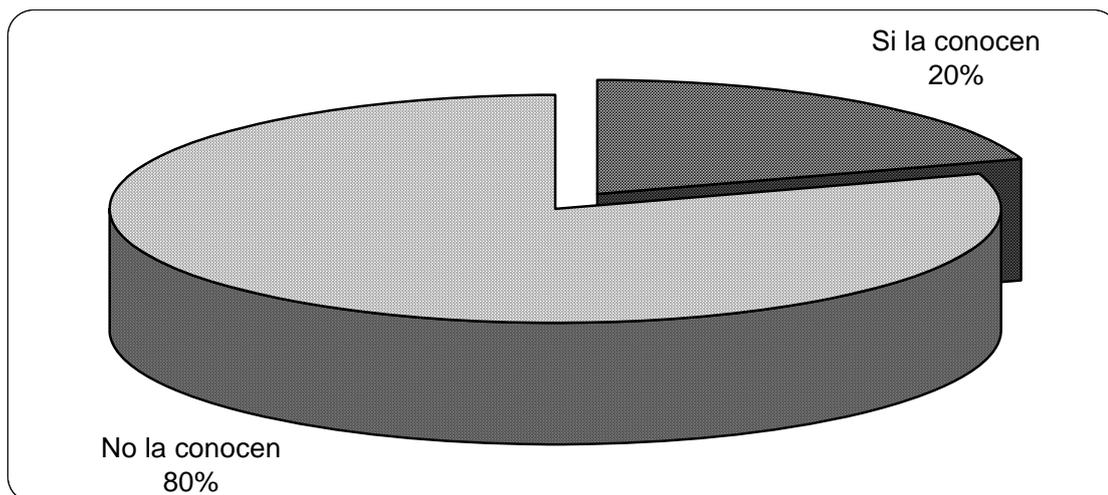
“Somos una empresa dedicada a la comercialización e instalación de equipos de bombeo, para residencias, pozos, sistemas de riego, sistemas y construcción de piscinas, ofreciendo calidad e innovación en nuestros productos y servicios, contando con un equipo de trabajo orientado a satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes, esforzándonos continuamente para cumplir con sus expectativas.”

Visión

“Consolidar a la empresa de bombas de agua, como líder en la construcción de piscinas y comercialización de equipos de bombeo, implementando estándares de calidad en el ámbito nacional, para satisfacer los requerimientos de los clientes a los precios más competitivos, utilizando un proceso continuo en la búsqueda de las mejores prácticas y desempeño externo, para aplicarlas a nuestra empresa y llegar a la excelencia.”

Fuente: Gerencia General, empresa comercializadora de bombas de agua.

GRÁFICA 1
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
SEGÚN CLIENTE INTERNO



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.3.2 Objetivos

Según entrevista realizada a la Gerencia General, la empresa está orientada a la consecución de dos objetivos importantes:

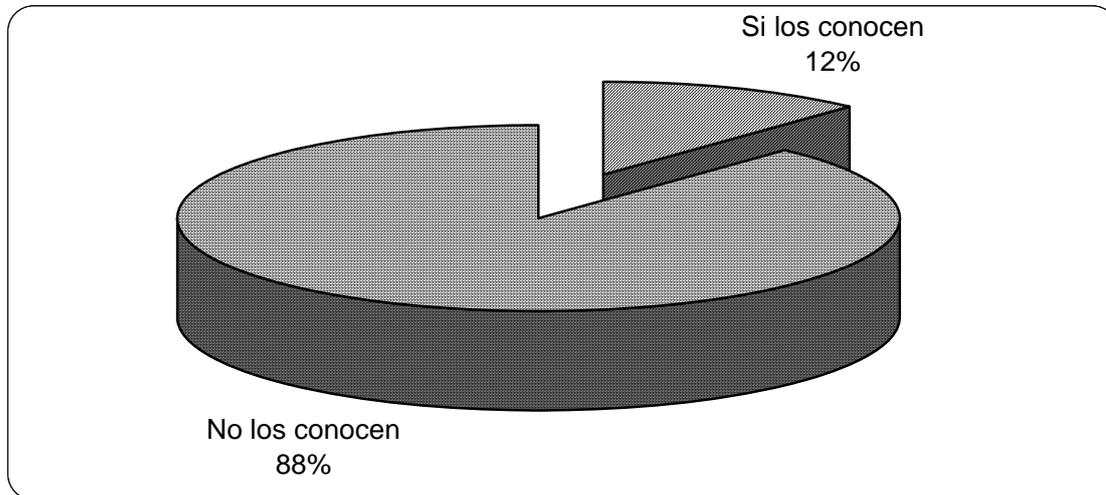
- Generar ventas para la obtención de utilidades.
- Buscar un mejor posicionamiento dentro del mercado objetivo.

En dicha entrevista, también se logró determinar que no se cuenta con ningún documento donde se describan dichos objetivos, los cuáles han sido trasladados por parte de la Gerencia a los mandos medios solamente de manera verbal. Sobre este respecto, el 88% de los empleados encuestados afirma no conocer los objetivos generales de la empresa, mientras que el 12% restante si los conoce, pero al momento de solicitar a los empleados una descripción de los

mismos, concluyeron en no conocerlos de una forma detallada y que solamente han sido dados a conocer de manera verbal, como se detalla en la gráfica 2.

Es preciso mencionar que los objetivos propuestos actualmente por la gerencia son demasiado ambiguos, ya que no cuentan con una orientación específica hacia de la empresa, siendo muy generales. El no contar con objetivos más específicos aplicables a las actividades propias de la organización, dificulta contar con parámetros útiles para la medición de los resultados obtenidos dentro de las actividades diarias llevadas a cabo por el recurso humano de la empresa.

GRÁFICA 2
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
SEGÚN CLIENTE INTERNO



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

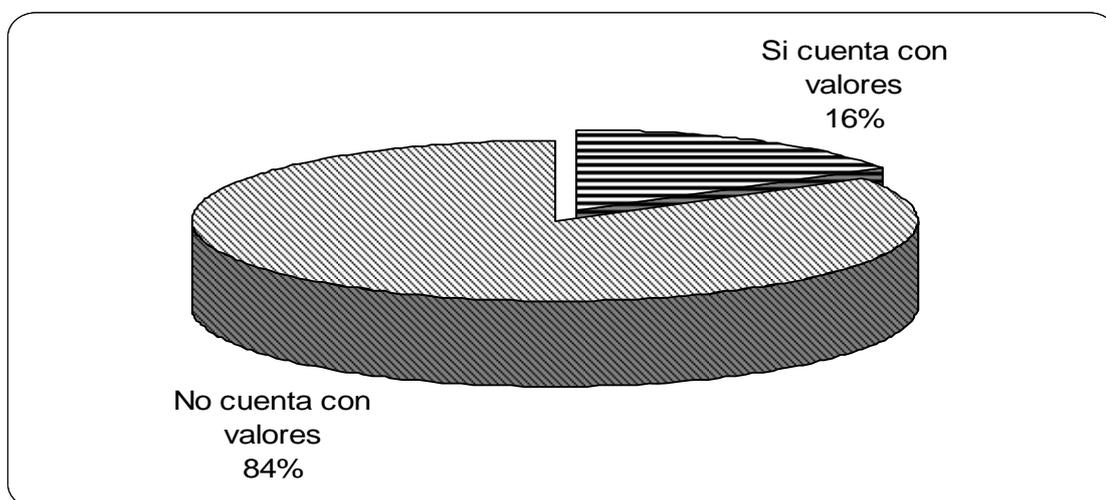
2.3.3. Valores

Al ser cuestionados sobre los valores de servicio imperantes dentro de la organización, el 84% de los empleados opinaron desconocer de su existencia,

aduciendo que al igual que los objetivos empresariales, en ningún momento han sido dados a conocer de manera escrita. (Véase gráfica 3)

Mientras tanto, el 16% restante afirma que dichos valores existen dentro de la organización, pero que su implementación ha sido por iniciativa propia, ya que son valores cuya práctica es determinada por cada persona en particular. Lo anterior hace evidenciar que no están definidos dentro de la organización, valores tipificados que permitan al empleado sentir una mayor identificación con la empresa para brindar servicios de excelencia dirigidos al cliente externo.

GRÁFICA 3
PERCEPCIÓN DE VALORES ÉTICOS Y MORALES
CON ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE, SEGÚN
CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



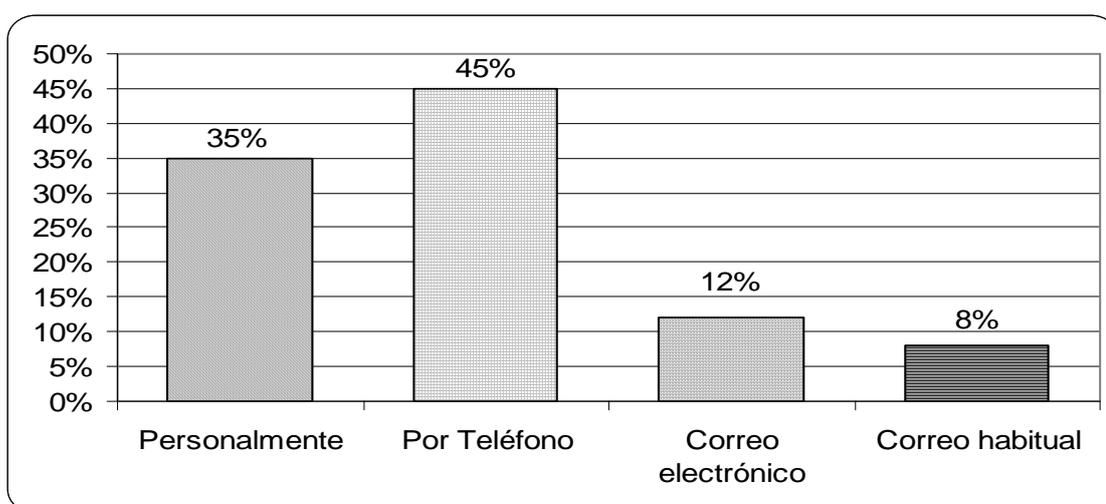
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.3.4. Estrategias de ventas

La empresa comercializadora de bombas de agua en la actualidad, carece de estrategias de ventas documentadas que permitan brindar un buen servicio y atención al cliente externo. Según observación directa, el equipo de ventas atiende a sus clientes de acuerdo a su experiencia personal, aduciendo que el buen trato ha sido su estrategia más efectiva.

De acuerdo a la entrevista efectuada al Gerente de Ventas y su equipo de trabajo, las estrategias actuales que permiten un contacto directo con los clientes son variadas. En este sentido, el 45% afirma que es por vía telefónica el medio por el cual la mayoría de ocasiones tiene contacto directo con los clientes, un 35% lo hace de manera personal, (véase gráfica 4) un 12% lo hace por medio de correo electrónico, y el 8% restante utiliza el correo habitual como estrategia de acercamiento.

GRÁFICA 4
ESTRATEGIAS ACTUALES DE ACERCAMIENTO
A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
BOMBAS DE AGUA, SEGÚN GERENCIA Y EQUIPO DE VENTAS



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

El no contar con estrategias de ventas definidas, ha obstaculizado que la empresa de bombas de agua logre orientar de mejor manera su actividad hacia su mercado objetivo, encontrándose en desventaja en relación a sus competidores directos quienes han logrado un mayor enfoque en este aspecto, obteniendo mejores resultados.

a. Publicidad

La publicidad ha sido uno de los elementos de la mezcla promocional que más ha sido empleado por la empresa de bombas de agua, para dar a conocer su accionar a clientes reales y potenciales.

Los medios escritos más utilizados para la pauta publicitaria son:

- Anuncios en prensa
- Anuncio en páginas amarillas

Sin embargo, a pesar de ser un medio efectivo, dicha publicidad ha evidenciado la carencia de elementos propios en su formulación, los cuales permitan orientar su accionar a satisfacer las necesidades y los requerimientos del cliente, además de no contar con parámetros establecidos para verificar su eficacia y alcances en beneficio de la organización.

También es de mencionar que uno de los factores primordiales por los cuales el cliente no encuentra una mayor diferencia entre la publicidad de la competencia directa y la empresa comercializadora de bombas de agua, es que ambos en la actualidad hacen énfasis específicamente en la calidad de los productos comercializados (que en ambos casos son de procedencia norteamericana), sin dar un mayor significado a la calidad en el servicio y la atención requerida por parte del cliente.

b. Tácticas de ventas

Las tácticas utilizadas por la empresa comercializadora de bombas de agua, se reflejan en la utilización de herramientas de ventas para presentarse ante nuevos clientes. Para ello, se hace uso de una imagen a nivel empresarial, con amplia trayectoria del mercado y con varios años de experiencia en el ramo, haciendo también alusión sobre aspectos como lo es la calidad, y las diversas líneas de productos para diversos usos en sistemas de aplicación de agua. Entre las herramientas de ventas de uso más frecuente, es posible mencionar:

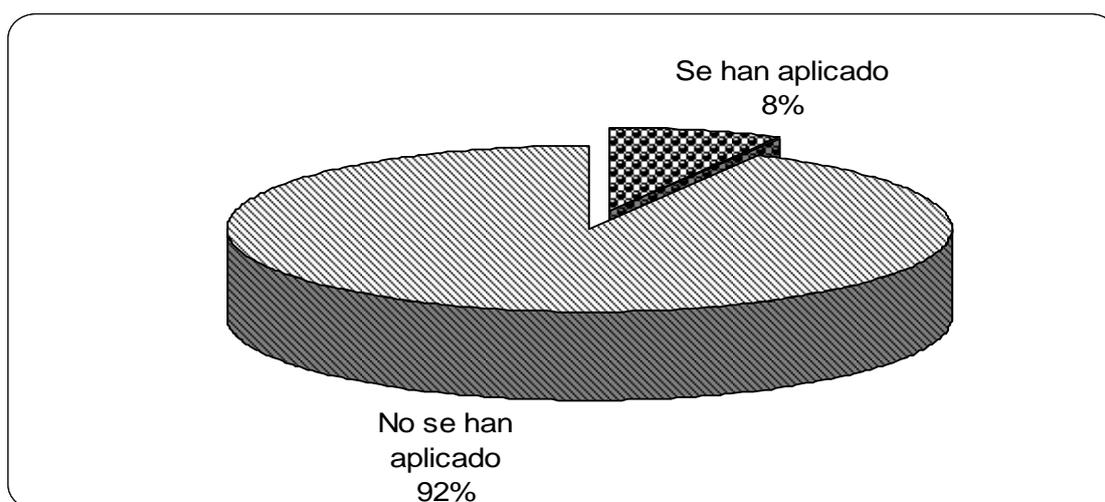
- **Álbum de fotografías:** este consiste en una compilación de fotografías de proyectos ya culminados, los cuáles representan de manera visual los resultados a obtener en cuanto al suministro de equipos de bombeo, tomando en cuenta aspectos de carácter funcional y de estética.
- **Catálogos de productos:** a través de los cuáles se muestra al cliente los pormenores de carácter técnico en cuanto a las necesidades que los equipos comercializados tiene la capacidad de suplir., además de los estándares de calidad en su fabricación y comercialización.
- **Página Web:** la empresa cuenta con una página Web en la cuál se muestran las diversas actividades llevadas a cabo en cuanto al suministro, equipamiento y diseño de sistemas de captación de aguas, tanto para usos industriales, así como aquellos que son de carácter residencial o particular. Sin embargo, a pesar que la organización ha incursionado en la comercialización de otros productos y servicios que también son propios de su rama industrial, los mismos no aparecen disponibles para información al público en general, debido a la falta de mantenimiento y actualización de su sitio Web.

c. Promociones de Ventas

Según entrevista dirigida a los ejecutivos de ventas, se logró determinar que en muy pocas ocasiones la empresa de bombas de agua ha realizado promociones de ventas dirigidas a la captación de clientes. Esto debido a que las personas encargadas de planificar, organizar y ejecutar las mismas, no cuentan con los conocimientos mercadológicos necesarios. Por lo tanto, la falta de éxito de las mismas, se debe a que no son concebidas con antelación, y retroalimentadas a través de la evaluación de los resultados obtenidos.

También los ejecutivos de ventas opinaron que la empresa se ha limitado únicamente a los resultados propios generados por la publicidad, no existiendo en la actualidad algún plan de promociones que permitan un mejor aprovechamiento del mercado objetivo. Esta opinión es representada por el 92% de colaboradores. (Véase gráfica 5)

GRÁFICA 5
APLICACIÓN DE PROMOCIONES DE VENTAS PARA
CAPTACIÓN DE CLIENTES, SEGÚN EJECUTIVOS DE VENTAS
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



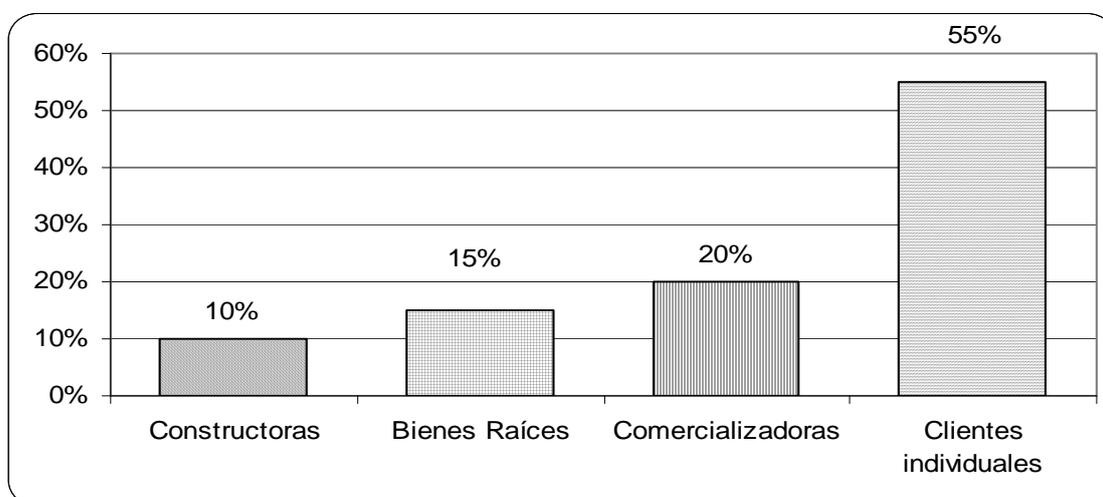
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.3.5 Lealtad de clientes

Una de las partes más importantes de la investigación es lo referente a la lealtad de los clientes hacia la empresa y de cómo este aspecto puede generarle rentabilidad, permitiendo con ello la mayor captación de clientes posibles como resultado de una excelente atención y servicio.

Según entrevista realizada a la Gerencia General, la empresa comercializadora de bombas de agua cuenta con una estructura diversa dentro de su cartera de clientes actual.

GRÁFICA 6
NATURALEZA DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo 2008.

Como se aprecia en la gráfica 6, la cartera de clientes se encuentra conformada por categorías, entre las cuáles sobresalen las empresas constructoras, representadas por un 10% del total de la cartera de clientes, un 15% pertenecientes a empresas dedicadas a bienes raíces, un 20% que corresponde

a empresas de diversa índole cuya actividad principal hace referencia a la comercialización de productos y servicios varios y un 55% perteneciente a clientes individuales, con capacidad de compra, respaldados por un poder adquisitivo admisible.

Según información obtenida a través de entrevista a Gerencia General, en la actualidad, el mayor porcentaje de ventas de la empresa, lo representan las empresas constructoras, debido a la naturaleza de los diversos proyectos que deben atender, y de los equipos y sistemas de bombeo a utilizar. Asimismo, las empresas de bienes raíces y comercializadoras juegan un papel importante dentro del ingreso total por ventas, y un porcentaje significativo de clientes individuales que solicitan servicios de mantenimiento preventivo a sus equipos de bombeo, como se puede apreciar en el cuadro 3.

CUADRO 3
PORCENTAJE DE VENTAS POR TIPO DE CLIENTE DE LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
PERIODO CONSOLIDADO ENERO-DICIEMBRE DE 2007

Naturaleza de clientes	Cantidad de clientes	Porcentaje cartera total	Ventas en quetzales	Porcentaje de venta
Constructoras	105	10%	6,117,394.45	50%
Bienes Raíces	157	15%	1,223,478.89	10%
Comercializadoras	209	20%	1,835,218.34	15%
Clientes Individuales	575	55%	3,058,697.23	25%
Totales	1045	100%	12,234,788.90	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo 2008.

El objetivo primordial para puntualizar cuáles son las categorías de clientes más redituables para la empresa, es observar la importancia que estos tienen como generadores de utilidad, los cuáles demandan un marketing distinto, y por lo tanto la mayor parte de los esfuerzos de la empresa deben estar orientados a mantener con ellos relaciones de carácter perdurable.

En este aspecto, según entrevista dirigida a las Gerencias Productivas, Operaciones y Ventas, concuerdan en no poseer conocimientos actualizados sobre estrategias de mercadeo de servicios que permitan solventar las expectativas y requerimientos de sus clientes, así como lograr un mayor índice de lealtad y retención de los mismos. El trabajo que han generado en este aspecto ha sido con base a las experiencias propias, obtenidas en las labores desarrolladas dentro de la organización.

También se logró observar que la empresa ha dirigido su accionar hacia la realización de transacciones y no así a la creación de relaciones a largo plazo, por lo que no ha existido un enfoque empresarial que permita crear, mantener y fortalecer las relaciones actuales y futuras con los clientes, y que ha sido uno de los principales factores por los cuáles algunos clientes han dimitido en utilizar los servicios de la empresa, sustituyéndolos por los de la competencia.

2.3.6 Diseño y logística del servicio

El proceso de atención general a clientes dentro de la empresa comercializadora de bombas se clasifica en tres formas específicas:

- a. Aquellos clientes que son atendidos directamente por el ejecutivo de ventas de manera directa.
- b. Las ventas que requieren un servicio de instalación posterior a su compra, lo cuál debe ser realizado por el personal técnico de la empresa.
- c. Atención a clientes que solicitan servicios de mantenimiento preventivo o correctivo de sus sistemas de bombeo.

En el primero de los casos, la labor directa del vendedor se concentra en ofertar al cliente los productos comercializados por la empresa, siendo su adquisición en forma directa en oficinas centrales, o a través de la entrega de los mismos por medio de la unidad de logística y mensajería.

Sobre el proceso de atención posterior a la compra de un equipo que requiere instalación, el vendedor se encarga de emitir una orden de trabajo con las especificaciones técnicas del equipo acordado con el cliente, y con los pormenores de las condiciones de lugar en donde el mismo será instalado, haciéndola llegar a la unidad respectiva (es decir, si es un sistema de bomba para pozos, riego, piscina, etc.) para su ejecución. Para ello, ya ha sido determinado al cliente el momento de entrega y tiempo de atención según las cláusulas del cierre de ventas.

Luego, el personal técnico, se encarga de realizar la instalación de los equipos; encargándose de tener el contacto directo con el cliente, haciendo las instalaciones y las pruebas necesarias para la comprobación de su óptimo funcionamiento. Después de realizado el trabajo, se gira un reporte al departamento de ventas para el informe del cierre de obra, y el traslado del expediente para el proceso definitivo de cobranza.

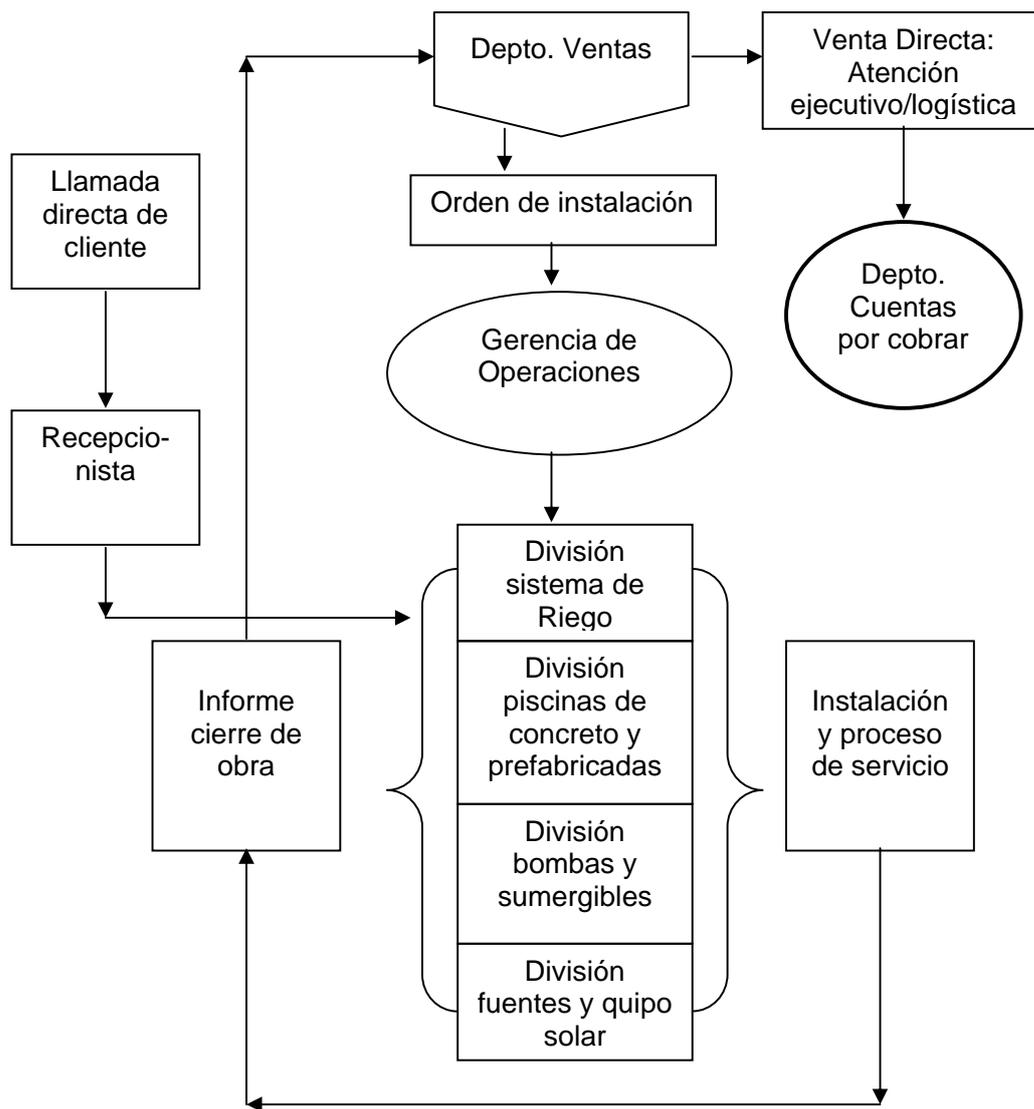
En lo referente a la solicitud de servicios directamente por parte del cliente, la llamada de servicio se traslada de la recepción hacia el departamento (según la línea de producto a la que el cliente haga referencia) para su atención y coordinación correspondiente. (Véase figura 12)

Según observación directa, la brecha entre las expectativas del cliente con respecto a lo ofrecido por la empresa, se debe a diversos factores; entre los más relevantes es posible mencionar:

- El vendedor promete más de lo que realmente la empresa comercializadora de bombas de agua puede cumplir.
- El tiempo que el departamento técnico cumple con su labor, no es el mismo que el ofrecido al cliente, debiendo su retraso a asuntos propios en coordinación de rutas e información errónea por parte del vendedor, causando con ello elevados índices de insatisfacción.
- No seguir instrucciones precisas en el proceso de instalación.
- Falta de estandarización del servicio, debido a que existen diversas unidades especializadas en la instalación de las diferentes líneas de productos, atendiendo a los clientes de acuerdo a su experiencia individual y a sus propios métodos aplicativos de trabajo.
- Carencia de un ente regulador que permita estandarizar los procesos generales de atención a clientes, así como la evaluación del desempeño de los empleados.

Lo anterior ha ocasionado que el cliente en determinadas ocasiones recurra a los servicios brindados por la competencia, al no tener la empresa comercializadora de bombas de agua la capacidad de lograr brindar servicios de excelencia y prontitud que sean acordes a lo originalmente solicitado y ofrecido.

FIGURA 12
LOGÍSTICA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO POR
PARTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



Fuente: trabajo de campo, marzo 2008.

2.4 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

Parte fundamental de la presente investigación es determinar aspectos relevantes dentro de la cultura organizacional de la empresa comercializadora de bombas de agua, y cómo estos pueden tener una incidencia directa en la labor que desarrollan los empleados hacia los clientes. Para ello, se realizó una encuesta dirigida a todo el personal de la organización, a través de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

2.4.1 Cultura organizacional de la empresa (cliente interno)

Según observación directa, y a través de las encuestas realizadas, el cliente interno muestra una falta de identificación empresarial, ya que existen elementos propios dentro de la cultura organizacional que no permiten un mayor apego y afecto de las relaciones colaborador-empresa.

Derivado de lo anterior, fue importante indagar y analizar las razones por las cuáles el empleado se considera más identificado con sus compañeros de trabajo que con la empresa misma. Estos detalles son expuestos y descritos a continuación.

2.4.2 Motivación

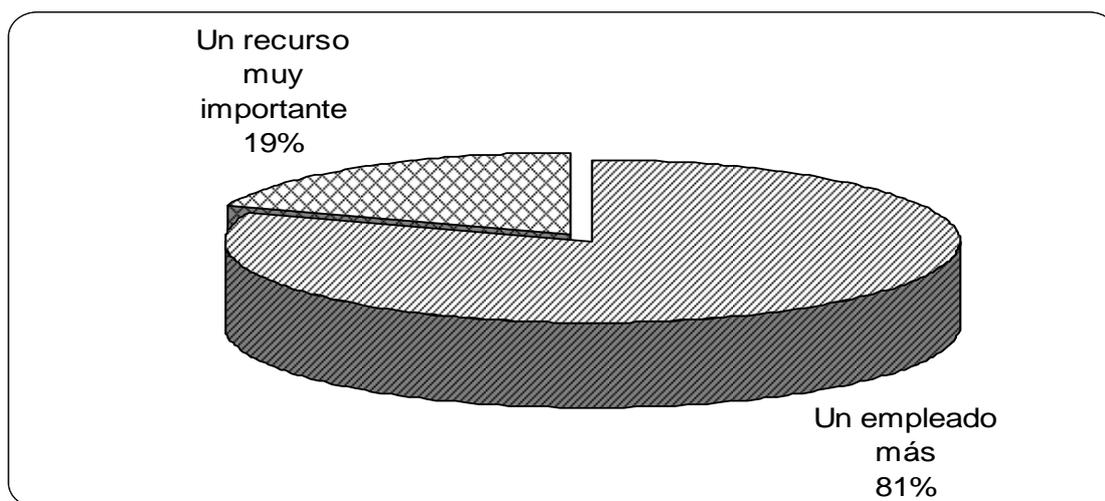
Dentro de la investigación realizada, se logró establecer que la motivación es uno de los elementos más importantes y con mayor incidencia dentro la cultura organizacional, siendo de sumo interés analizarlo para determinar aspectos propios del comportamiento del cliente interno.

Para ello, es primordial conocer cuál es la autopercepción del personal dentro de la empresa; por lo que al ser cuestionados al respecto, el 81% de los empleados

encuestados respondió que la empresa lo visualiza como un empleado más dentro de la organización, mientras que el 19% restante considera ser visto como un recurso muy importante, tal como se detalla en la gráfica 7.

Estos resultados muestran la falta de apego e identificación del empleado hacia la empresa, siendo de suma importancia conocer los factores que ejercen una influencia directa sobre esta situación, los cuales se describen a continuación.

GRÁFICA 7
AUTOPERCEPCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
SEGÚN CLIENTE INTERNO



Base: trabajo de campo, marzo 2008.

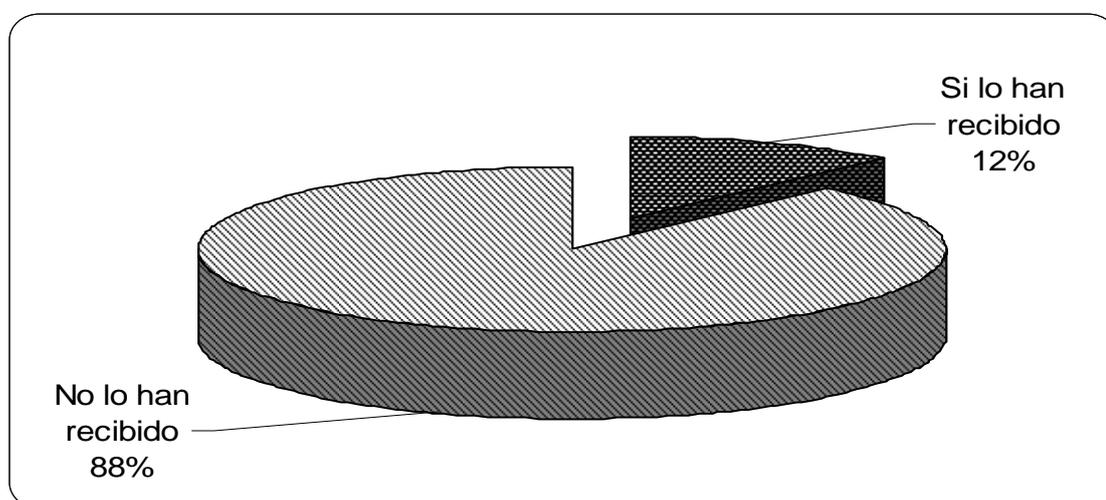
- **Factores que desmotivan al personal dentro de la empresa**

Existen varios factores por los cuáles los empleados de la empresa comercializadora de bombas de agua no han encontrado una motivación efectiva, la cual permita un mejor desenvolvimiento de sus labores en beneficio de la organización, entre los puntos más relevantes se puede mencionar:

a. Falta de reconocimiento de su labor

El 88% del personal encuestado afirma que actualmente no existen planes de reconocimiento hacia su labor, por parte de sus jefes inmediatos. Una mínima proporción (12%) refirió haber recibido un reconocimiento, pero que el mismo fue hecho de forma verbal y solamente en unas pocas ocasiones, tal y como se describe en la gráfica No. 8. Lo anterior denota que el empleado, no ha encontrado una base suficiente que le permita encontrarse en constante motivación y orientar de una mejor manera sus labores diarias en beneficio de la organización.

GRÁFICA 8
RECONOCIMIENTO DE LAS LABORES DESARROLLADAS DEL CLIENTE
INTERNO, POR PARTE DE LOS MANDOS MEDIOS DE LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

b. No existen incentivos

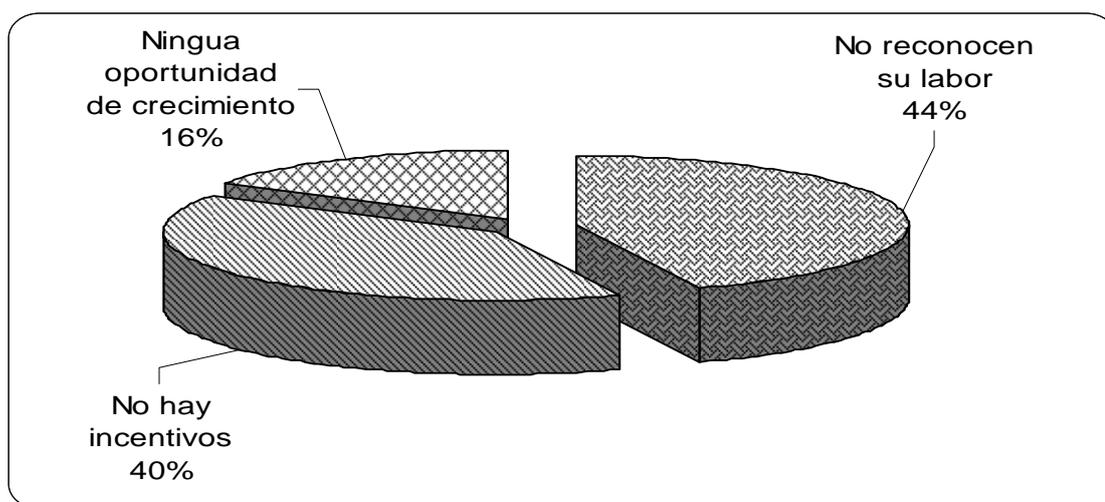
Según entrevista realizada a Gerencia General, no existe en la actualidad un programa de incentivos dirigido al cliente interno, siendo hasta el momento el mayor incentivo proporcionado a los empleados, el pago de un porcentaje económico por productividad, el cual (según perspectiva de la gerencia) es el principal factor de motivación que el empleado debe tener para la realización de su trabajo. En contraposición, el personal encuestado aduce que dicha remuneración es insuficiente, y que en la mayoría de ocasiones no compensa el esfuerzo y el valor agregado destinado a la labor realizada, siendo este incidente el que en muchas ocasiones genera inconformidad en el empleado y que de cierta manera, es proyectada en el momento de brindar la atención y el servicio a los clientes.

c. No se poseen oportunidades de crecimiento

Actualmente la empresa no cuenta con un programa que permita la promoción de empleados para optar por una oportunidad de crecimiento laboral dentro de la organización.. En su mayoría, las personas han permanecido en los mismos puestos de trabajo durante varios años.

En el caso de necesitar una persona para determinado puesto de trabajo; la empresa busca fuentes externas de reclutamiento y selección de personal, sin dar la oportunidad a personas que ya pertenecen a la organización y que cuentan con el conocimiento y la experiencia necesaria adecuada al perfil solicitado para ocupar dicha posición. Esta es una de las circunstancias por las cuáles ha existido un poco aprovechamiento del talento humano dentro de la organización, y una de las razones de mayor relevancia por la cuál existe una desmotivación al interior de la empresa. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9
FACTORES QUE DESMOTIVAN AL PERSONAL
DENTRO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
BOMBAS DE AGUA, SEGÚN CLIENTE INTERNO



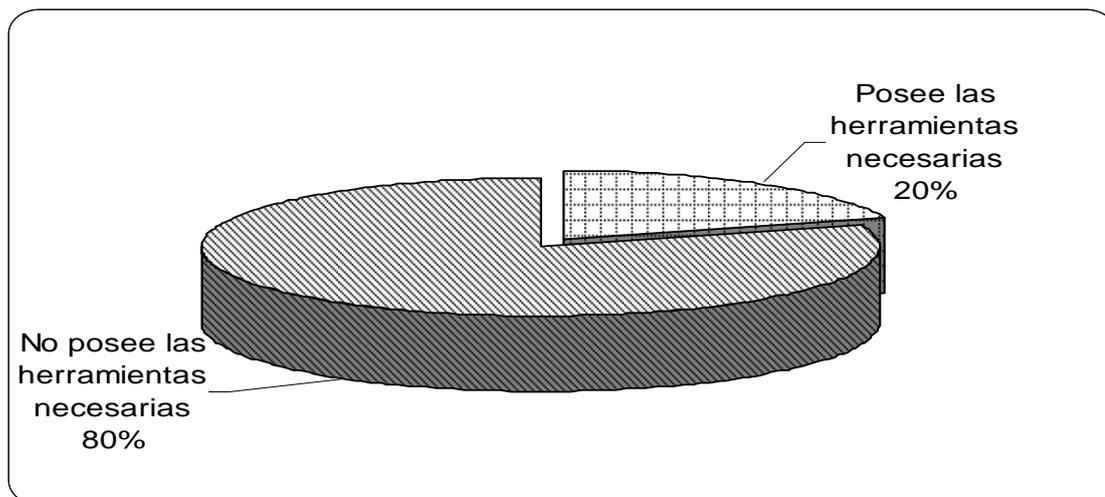
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

d. Disponibilidad de herramientas de trabajo:

Otros punto muy importante hace referencia a que un número considerable de empleados manifestó no contar con las herramientas de trabajo (tanto materiales, como aquellas de carácter cognoscitivo) necesarias dentro de sus accionar laboral; esto representado por el 80% del total de la población encuestada, mientras que el 20% restante si afirma poseerlas. (Véase gráfica 10)

Según hallazgos en la investigación, estas carencias se encuentran tanto en el área técnica, como el en área administrativa de la empresa. Es por ello, que el personal se ha visto privado de ciertos elementos que son útiles y necesarios dentro del proceso de sus tareas asignadas.

GRÁFICA 10
DISPONIBILIDAD DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO DENTRO
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA,
SEGÚN CLIENTE INTERNO



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

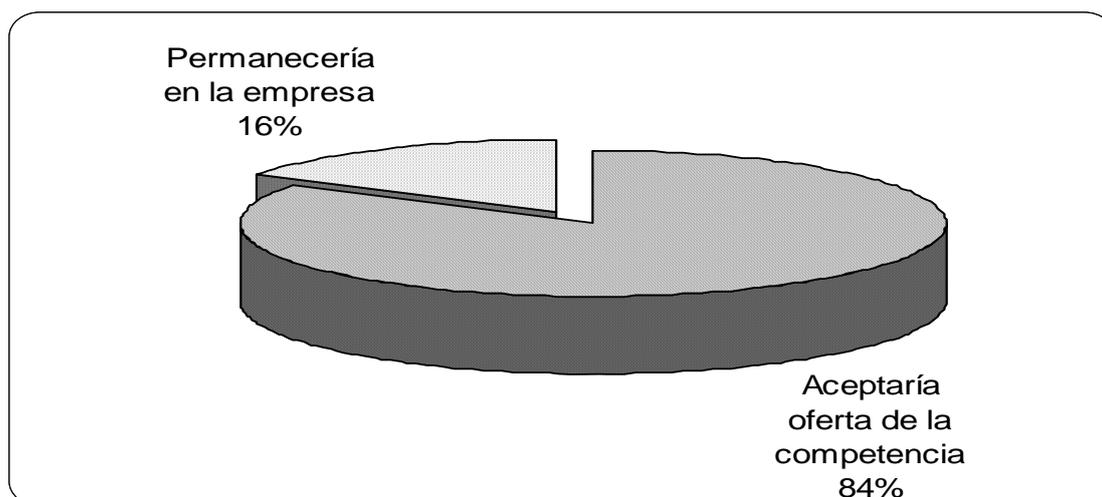
Todos los factores antes mencionados, han contribuido a que el cliente interno se encuentre desmotivado, y que en muchas ocasiones, considere la opción de no continuar laborando para la empresa, si dichas circunstancias persisten.

Incluso, el 84% de las personas encuestadas han afirmado aceptar alguna oferta de tipo laboral, (aún proviniendo de la misma competencia) si estos ofrecimientos son mejores a los que actualmente poseen, sobre todo en el aspecto salarial y de oportunidad de crecimiento para mejoras de su situación a nivel individual. (Véase gráfica 11)

Esto, en ninguna medida es conveniente para la empresa comercializadora de bombas de agua, la cuál en la mayoría de casos, ha sido el lugar donde los empleados han adquirido todo el conocimiento referente a su puesto de trabajo (de manera empírica), y que al momento de tomar el empleado la decisión de

retirarse de la organización, además de ser un recurso aprovechado por la competencia, se convierten en un tipo de competencia indirecta; ya que según entrevista a Gerencia General, se han dado casos en que al contar con el capital necesario, los mismos empleados que egresan de la organización también ofrecen servicios técnicos de instalación y venta de equipos a bajo costo, haciendo con ello que la empresa cada vez pierda parte de sus clientes así como la fidelización de los mismos.

GRÁFICA 11
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE ACEPTACIÓN DE OFERTA LABORAL
BRINDADA POR LA COMPETENCIA



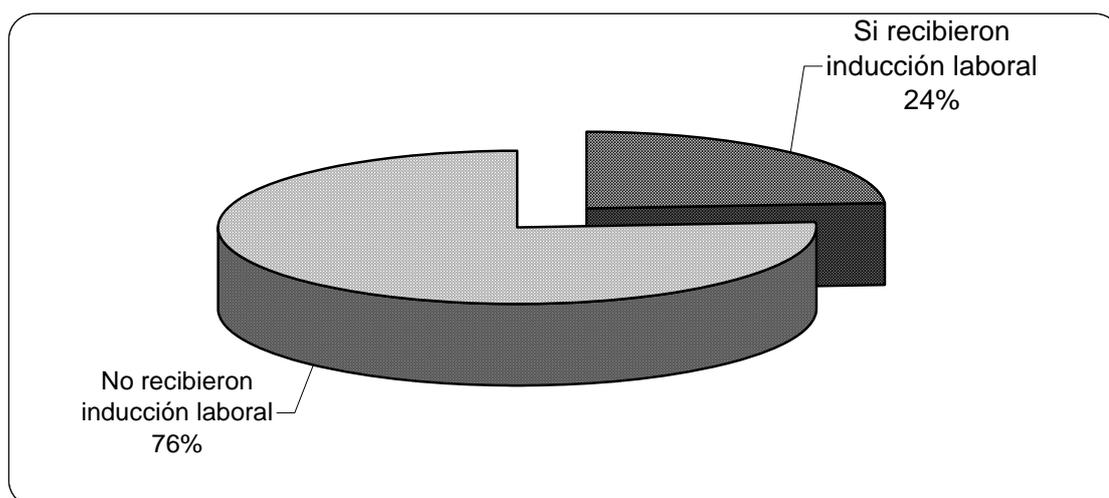
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.4.3. Inducción

Al ser cuestionados sobre dicho tema, el 76% de los empleados afirman no haber recibido ningún tipo de inducción al momento de hacer su ingreso a la empresa, mientras que el 24% restante, hace referencia a que si recibió una inducción, pero que ésta se limitó únicamente a un pequeño recorrido dentro de las instalaciones, presentación general del personal de la empresa, y una

explicación a grandes rasgos sobre las labores a desarrollar en su puesto de trabajo; en ningún momento les fue proporcionada una explicación mas detallada sobre la labor desarrollada por la empresa, objetivos y metas; así como otros aspectos esenciales propios de la naturaleza del negocio. El no dar una buena inducción a los empleados ha sido uno de los aspectos claves por los cuales el cliente interno no se encuentra identificado con la labor desarrollada por la organización.

GRÁFICA 12
INDUCCIÓN LABORAL BRINDADA POR LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA, SEGÚN CLIENTE INTERNO



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2008.

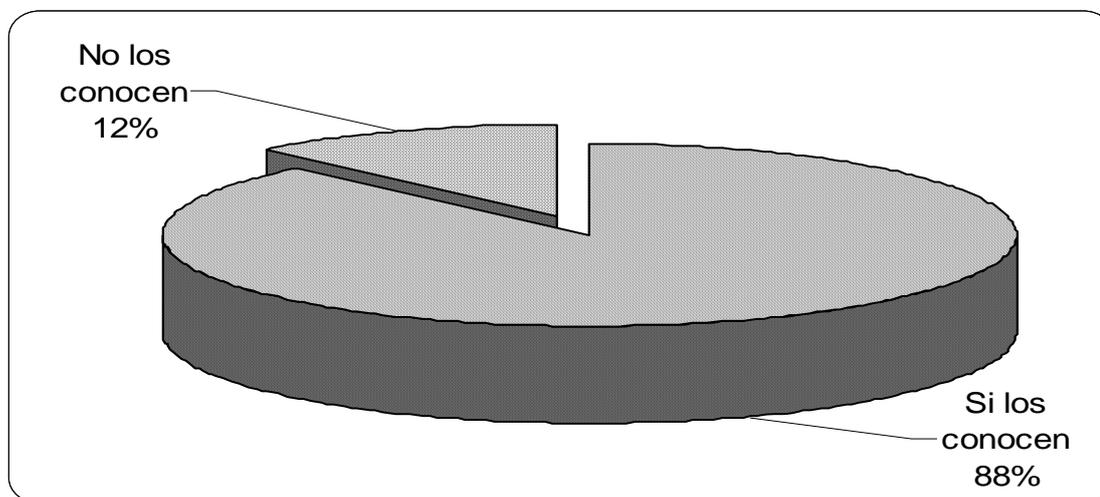
Con relación al conocimiento de manuales o guías que contengan descritas las funciones diarias que se deben llevar a cabo dentro del proceso laboral, el 88% del personal aduce no tener ningún conocimiento de su existencia, mientras que un 12% (véase gráfica 13) dicen contar con dicho instructivo. A través de la observación directa, se logró determinar que solo algunos puestos poseen un manual de funciones, el cual fue redactado en su oportunidad por iniciativa de algunos empleados que en su momento ocuparon determinados puestos.

Dichos documentos han quedado obsoletos, ya que no han sido actualizados y no se ajustan estrictamente a la labor actual.

2.4.4. Evaluación del desempeño

Según información obtenida a través de entrevistas realizadas a los mandos medios; se logró determinar que en la actualidad, dentro de la empresa no existen lineamientos establecidos que permitan realizar una adecuada evaluación del desempeño, la cual permita evaluar de forma sistemática a cada trabajador en aspectos tales como, alcance de metas, objetivos e índices de productividad dentro de sus tareas asignadas.

GRÁFICA 13
CONOCIMIENTO DE MANUALES O GUIAS
SOBRE ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES LABORALES,
SEGÚN CLIENTE INTERNO

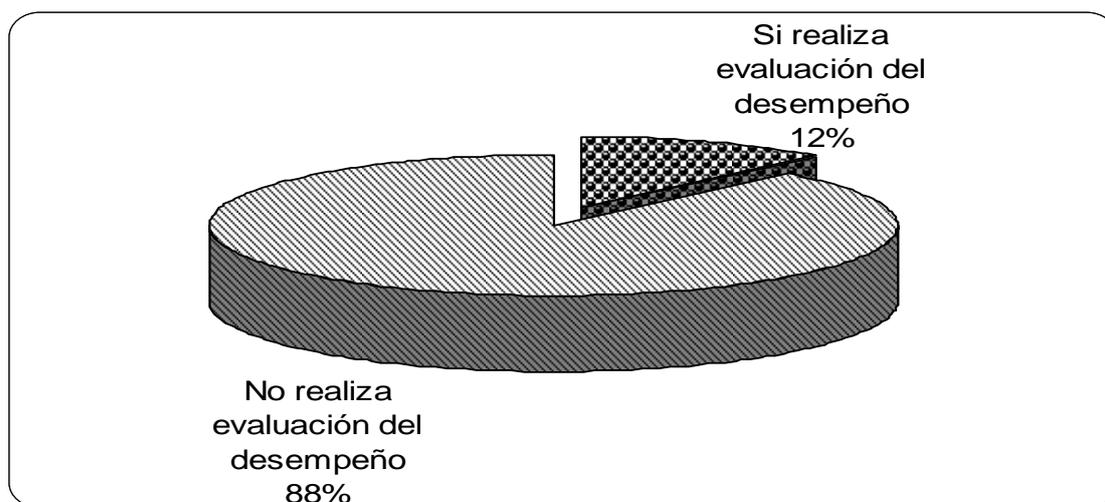


Base: investigación de campo, marzo 2008.

Esto fue confirmado por el personal encuestado, ya que el 88% afirma que su labor realizada dentro de la empresa no es objeto de evaluación (véase gráfica 14) mientras que el 12% afirma haber recibido algún tipo de evaluación de sus

actividades por parte de sus jefes inmediatos, pero solo de forma verbal, no existiendo ningún reporte de evaluación por escrito. El hecho que cada gerencia de departamento no evalué el desempeño de sus subordinados, no ha permitido que en la actualidad existan parámetros que definan si el trabajador está cumpliendo a cabalidad con sus actividades, y que denote las áreas en las cuáles el empleado deba ser capacitado para un mejor aprovechamiento de su labor.

GRÁFICA 14
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo 2008.

2.4.5. Capacitación

La falta de capacitación dentro de la organización, ha sido uno de los factores que no ha permitido a la empresa comercializadora de bombas de agua aprovechar al máximo el potencial de las habilidades y destrezas de sus colaboradores, impidiendo con ello la adquisición de nuevos conocimientos, los

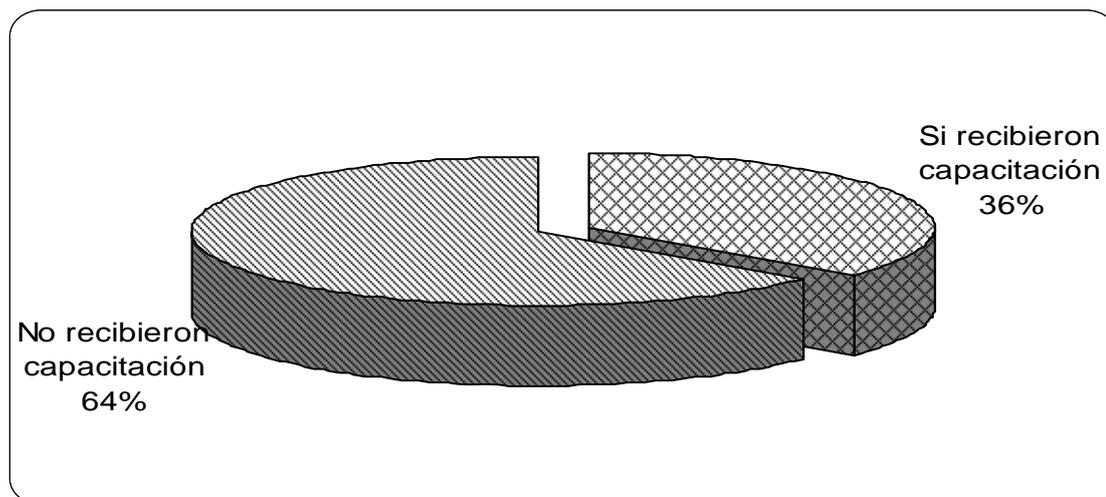
cuales a través de su correcta aplicación, elevarían el nivel de eficiencia en el desarrollo de sus labores diarias.

Referente al tema, y según lo manifestado por los empleados, el 36% del total de personas encuestadas (véase gráfica 15) afirman haber recibido por parte de la empresa únicamente un curso de capacitación relativo al trato y servicio dirigido al cliente externo, pero en una sola ocasión.

La capacitación consistió en una charla de tipo motivacional, resaltando en el empleado el cambio de actitud al momento de la prestación del servicio al cliente, pero no abordó temas específicos que logran la mejor identificación de las debilidades actuales de la empresa en cuanto al tema, y como contrarrestarlas en la práctica.

La mayoría de personas que participaron en dicha capacitación, pertenecen a las áreas administrativas de la organización, el personal técnico el cual es representado por el 64% del total de la población encuestada no estuvo presente, ya que por situaciones de coordinación de rutas en su planificación de instalaciones no fue posible que asistieran a dicho evento. La importancia de que los técnicos instaladores fueran capacitados en esta área es vital, ya que son ellos quienes en última instancia mantienen mayor trato con el cliente, debido a la labor de campo desarrollada.

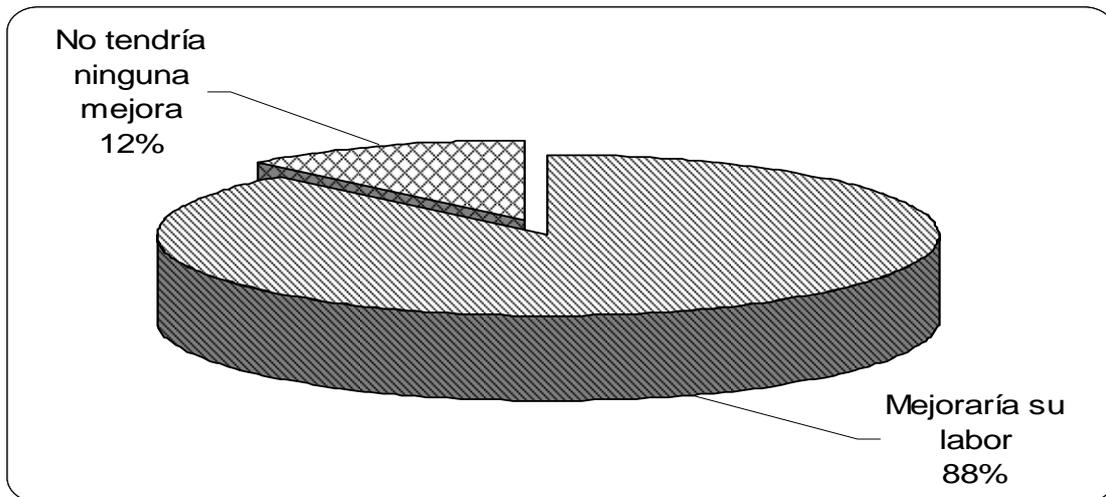
GRÁFICA 15
CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE, SEGÚN CLIENTE
INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

En relación al tema de capacitación en el área de servicio, y según entrevista realizada a la Gerencia de Operaciones, de Ventas y Gerencias Productivas, estas concuerdan en que no se obtuvieron los resultados esperados. Los gerentes de dichos departamentos se encuentran conscientes de que no se le dio continuidad a la misma, debido a diversas situaciones, pero en especial al factor tiempo, y que las personas perdieron completamente el interés para capacitarse en esta área. En contraposición, el personal encuestado en un 88% mantiene una buena percepción sobre los beneficios de un programa de capacitación en el área de servicio al cliente, haciendo énfasis en que esto ayudaría en su desarrollo a nivel personal y que permitiría que la empresa obtuviera un nuevo y mejor nivel de servicio en relación a sus competidores más cercanos. Mientras que el 12% restante (como se muestra en la gráfica 16), opina que la programación de dichas capacitaciones no beneficiaría en ninguna manera las labores que lleva a cabo dentro de la empresa

GRÁFICA 16
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO RESPECTO A
LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE,
BRINDADA POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA

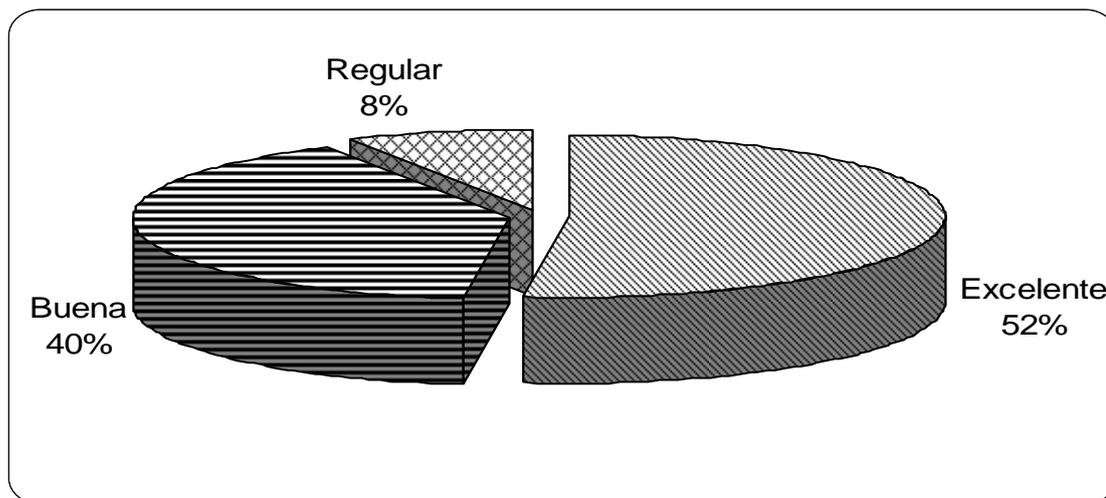


Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.4.6. Comunicación

La comunicación entre los colaboradores y los mandos medios son muy aceptables. Al ser cuestionados sobre dicho tema, el 52% de las personas encuestadas dentro de la empresa comercializadora de bombas de agua, afirman que mantienen una excelente comunicación tanto con sus superiores, (al momento de recibir órdenes para la asignación de su tareas diarias) , así como con sus compañeros de trabajo (Véase gráfica 17) mientras que el 40% la cataloga como buena y un 8% como regular. Estos resultados permiten visualizar que la empresa cuenta con una fortaleza dentro de su clima organizacional, la cuál puede ser bien aprovechada para fomentar el trabajo en equipo, con orientación al servicio.

GRÁFICA 17
COMUNICACIÓN ENTRE EL CLIENTE INTERNO Y LOS
MANDOS MEDIOS PERTENECIENTES A LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

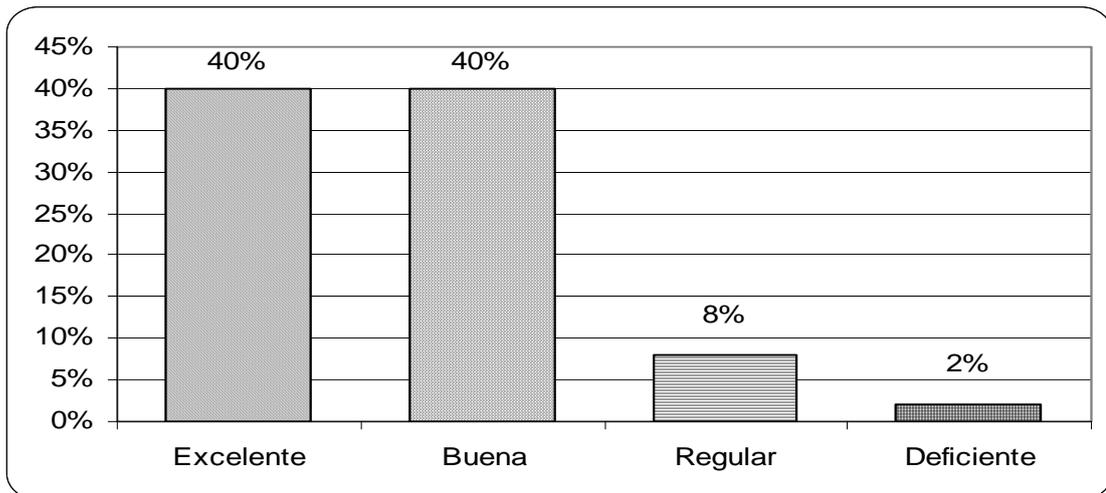


Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.4.7 Relaciones laborales

Respecto a las relaciones laborales con sus jefes y compañeros de trabajo, un 40% del total de encuestados considera que son excelentes y un porcentaje similar las describe como buenas. Este es un aspecto importante, ya que denota que dentro de la organización la mayoría de empleados cuenta con excelentes relaciones de carácter interpersonal, esto (según observación directa) permite un mejor desarrollo de su actividad, ya que la misma se desarrolla en un ambiente de compañerismo y solidaridad. (Véase gráfica 18)

GRÁFICA 18
RELACIÓN LABORAL CON JEFES Y
COMPAÑEROS DE TRABAJO, SEGÚN CLIENTE INTERNO
DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



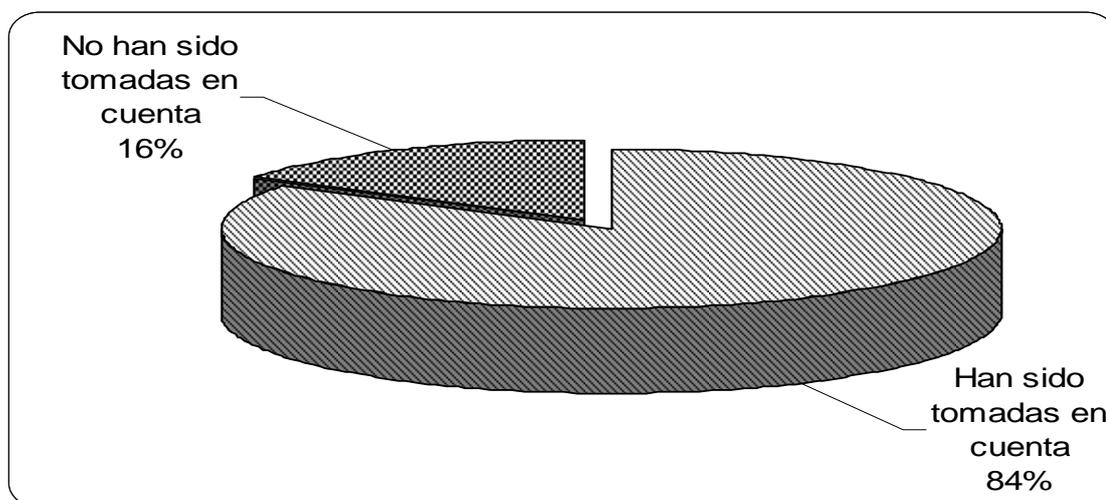
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.4.8 Percepción del servicio por parte del cliente interno

Sin embargo, a pesar de que la comunicación y las relaciones laborales son catalogadas como buenas, un asunto muy importante es lo referente a las opiniones que los colaboradores han realizado a sus jefes inmediatos para realizar mejoras en la atención a los clientes. Al ser cuestionado sobre este aspecto, el 84% de los colaboradores encuestados afirman que sus comentarios no han sido tomados en consideración. (véase gráfica 19)

Es necesario enfatizar que la mayoría del personal tiene un contacto directo en la atención de los requerimientos del cliente, y el no tomar en cuentas sus opiniones y sugerencias, no permite generar cursos alternativos de acción que brinden servicios acordes a las expectativas del cliente externo.

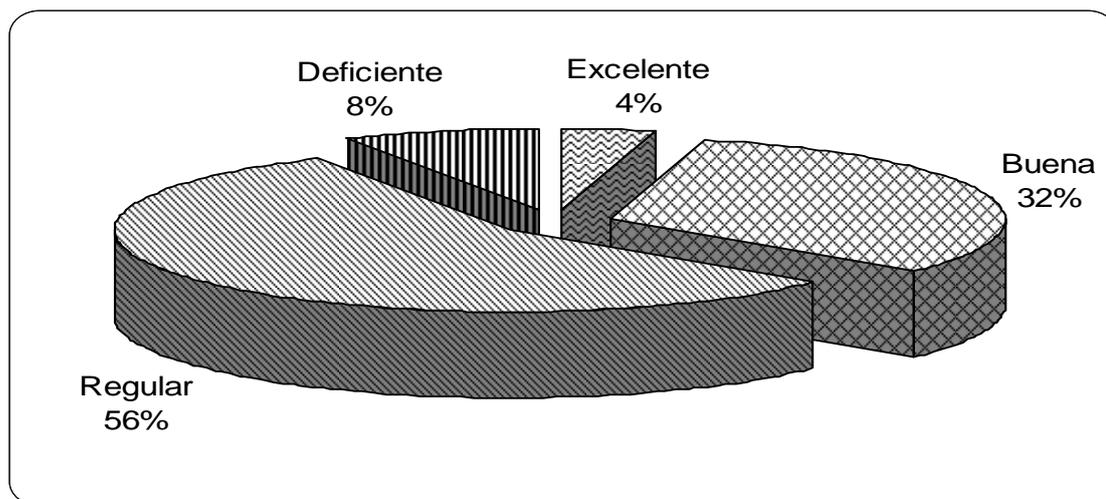
GRÁFICA 19
SUGERENCIAS Y OPINIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA PARA REALIZAR MEJORAS
EN LA ATENCIÓN A CLIENTES



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

Al ser cuestionados sobre los aspectos del servicio actual que brinda la empresa comercializadora de bombas de agua a sus clientes, el 4% del personal encuestado opinó que la atención brindada es excelente, un 8% opina que dicha situación debe mejorar, ya que la catalogan como deficiente; un 32% considera que es buena, mientras que en su mayoría el 56% menciona que dicha atención es regular, ya que en muchas ocasiones el servicio brindado se encuentra por debajo de las expectativas del cliente. Esta ha sido una de las razones principales por las cuales muchos clientes han optado por los servicios proporcionados por la competencia, según estadísticas del departamento de ventas y del departamento de operaciones. (Véase gráfica 20)

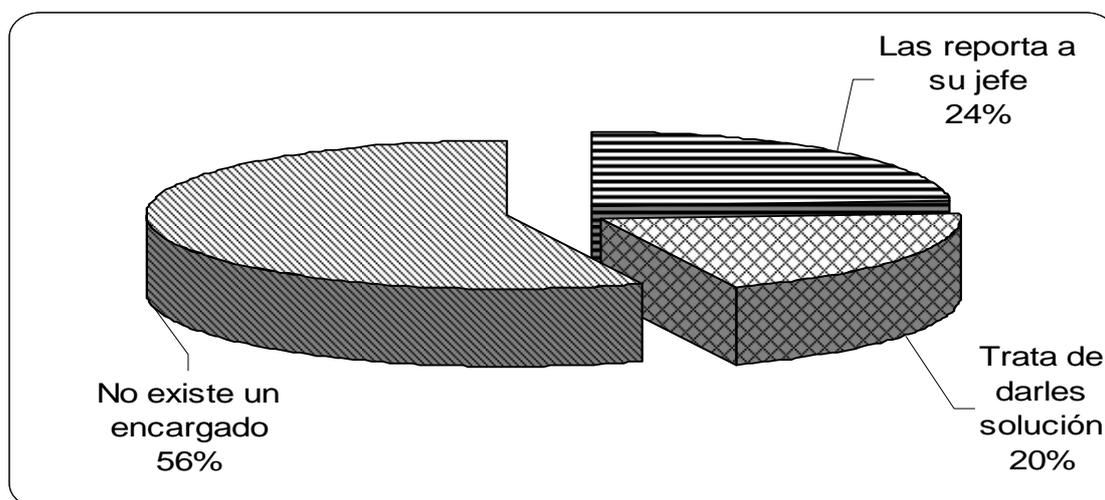
GRÁFICA 20
PERCEPCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO AL SERVICIO
ACTUAL BRINDADO POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
BOMBAS DE AGUA HACIA LOS CLIENTES



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

Otro aspecto de vital importancia, es el que hace referencia a las formas actuales de comunicación cliente-empresa, en las que se solventan las quejas y se toman en cuenta las sugerencias de los compradores; sobre este tema, el cliente interno, representado por un 56% del total de encuestados, aduce que no es buena, ya que no existe una persona encargada específicamente para dar seguimiento a este tipo de situaciones, mientras que un 24% únicamente las reporta a su jefe inmediato a través de la elaboración de reportes de visitas que hacen por escrito; y un 20% trata de darles solución por ellos mismo al momento de tener el encuentro directo con el cliente. (Véase gráfica 21) Es preciso mencionar que en la actualidad el personal no cuenta con un patrón o guía que les permita solventar la situación de una mejor forma, basándose únicamente en la experiencia adquirida en el desarrollo de sus labores diarias.

GRÁFICA 21
ATENCIÓN ACTUAL DE LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS
DEL CLIENTE EXTERNO



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.5 Diagnóstico del servicio al cliente externo

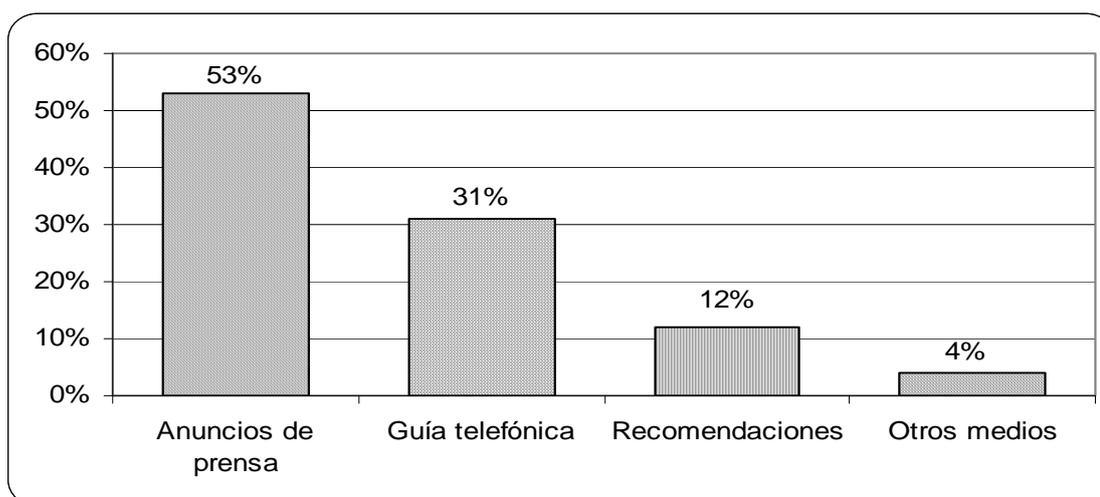
Parte importante del presente estudio, radica en determinar las causas por las cuales la empresa comercializadora de bombas de agua presenta un bajo índice de lealtad y poco crecimiento en su cartera de clientes, y sobre esa base, proponer las estrategias de servicio adecuadas para el fomento de una cultura organizacional orientada a brindar servicios de excelencia y calidad.

Debido a lo anterior, se hizo preciso indagar al cliente externo sobre aspectos que permitan un mejor análisis de la atención y servicio actual brindado por la empresa, y determinar con ello si éste cumple a cabalidad con sus expectativas. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

2.5.1. Conocimiento de la empresa

Dentro de la investigación realizada fue importante analizar cuáles han sido los medios por los que el cliente ha tenido conocimiento acerca de la venta de productos y servicios ofertados por la empresa comercializadora de bombas de agua. Al ser abordados sobre el tema (como se describe en la gráfica 22), un 53% del total de encuestados hace mención que fue a través de anuncios de prensa, el 31% opinó que fue a través de la pauta publicitaria realizada en la guía telefónica. Un 12% se enteró de la existencia de la empresa por medio de recomendaciones hechas por sus amistades, mientras que el 4% restante fue informado por otros medios. Lo anterior hace resaltar la importancia que conlleva proporcionar una excelente atención y servicio al cliente externo, ya que este mismo ha sido un ente generador de publicidad, (de boca en boca) representando un porcentaje muy significativo, y que puede ser mejor aprovechado por la empresa.

GRÁFICA 22
MEDIOS POR LOS CUALES EL CLIENTE EXTERNO
CONOCE LA LABOR DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

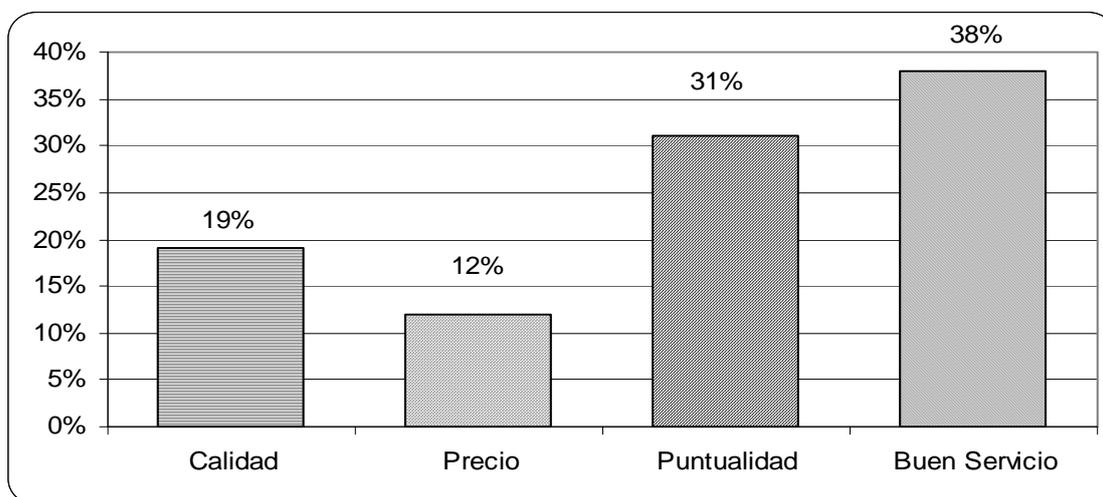


Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.5.2 Factores importantes en la decisión de compra

Al ser cuestionados sobre el factor de mayor relevancia al momento de solicitar los productos y servicios suministrados por la empresa comercializadora de bombas de agua, el cliente externo manifestó como punto primordial la atención y el buen servicio, esto representado por el 38% del total de la población encuestada; un 31% hace referencia a la puntualidad con que son satisfechas sus necesidades (como se describe en la gráfica 23). Un 19% opinan que la calidad de los productos el aspecto más fundamental, mientras que el 12% restante. toma como punto referencial el precio de los bienes y servicios ofertados. Por lo tanto, a continuación se hace un análisis sobre estos aspectos y su impacto directo en las decisiones de compra del consumidor.

GRÁFICA 23
FACTOR MÁS IMPORTANTE EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR PARTE EL CIENTE EXTERNO A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

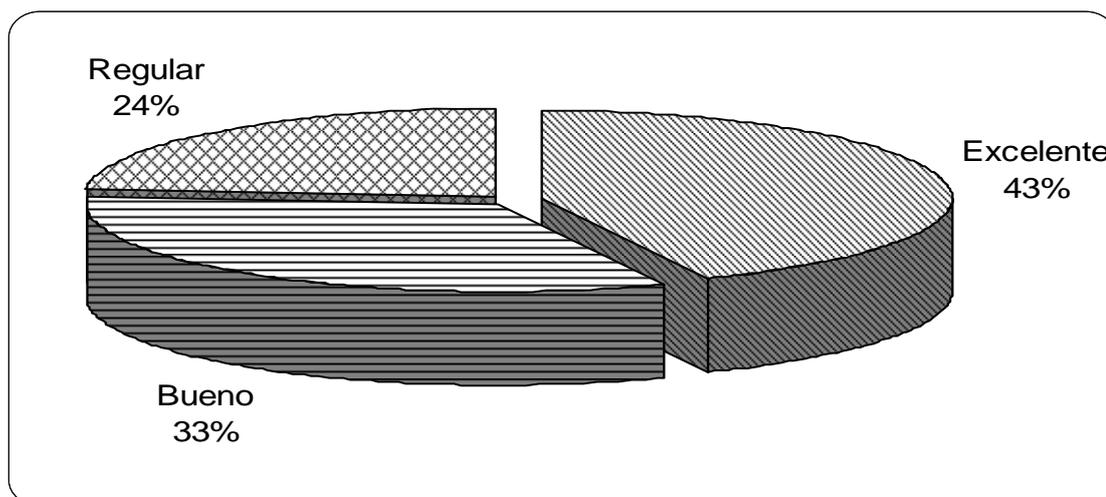


Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

a. Calidad del Producto

En lo que respecta a la calidad de los productos suministrados por la empresa de bombas de agua, el 43% de los clientes encuestados opinó que los productos comercializados son de excelente calidad, ya que cumplen con altos estándares de calidad en su fabricación, ya que su importación es directa de los Estados Unidos. También los clientes se encuentran complacidos por el amplio stock de repuestos y productos ofrecidos, los cuales se adecuan al suministro de sistemas de agua en diversas aplicaciones. En este sentido un 33% consideran la calidad como buena, y un 24% la considera regular, según se detalla en la gráfica 24. Por lo tanto, el beneficio que obtiene la empresa al ofrecer a sus clientes productos de calidad y marcas reconocidas a nivel mundial, ha sido conseguir una buena imagen y prestigio dentro de su industria.

GRÁFICA 24
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS BRINDADOS POR LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
SEGÚN CLIENTE EXTERNO

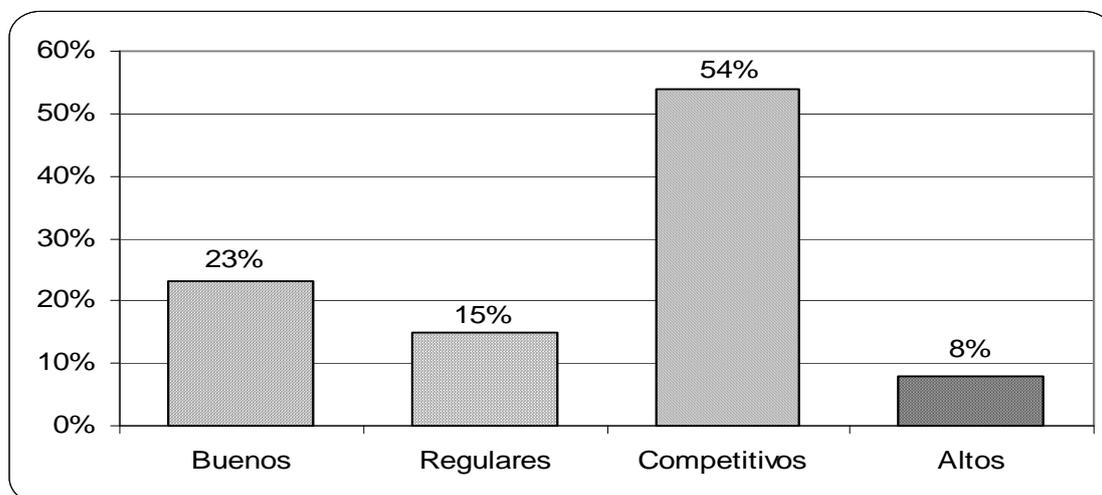


Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

b. Precio

Respecto a este tema, los clientes opinaron en un 54% que los precios de los productos y servicios brindados por la empresa son competitivos, es decir, se encuentran dentro del valor promedio de la industria dedicada a este tipo de actividad; un 23% los considera como buenos (véase gráfica 25) y el resto subdivide su opinión en un 15% como regulares, (aduciendo que es posible conseguir mejoras en el precio dentro del mercado) , y el 8% lo tipifican como alto. El ofrecer productos que se encuentran al alcance de los clientes a través de su poder adquisitivo, permitirá a la empresa una mejor expansión de su actividad y la obtención de excelentes utilidades.

GRÁFICA 25
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO ACERCA DEL PRECIO
DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BRINDADOS POR
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



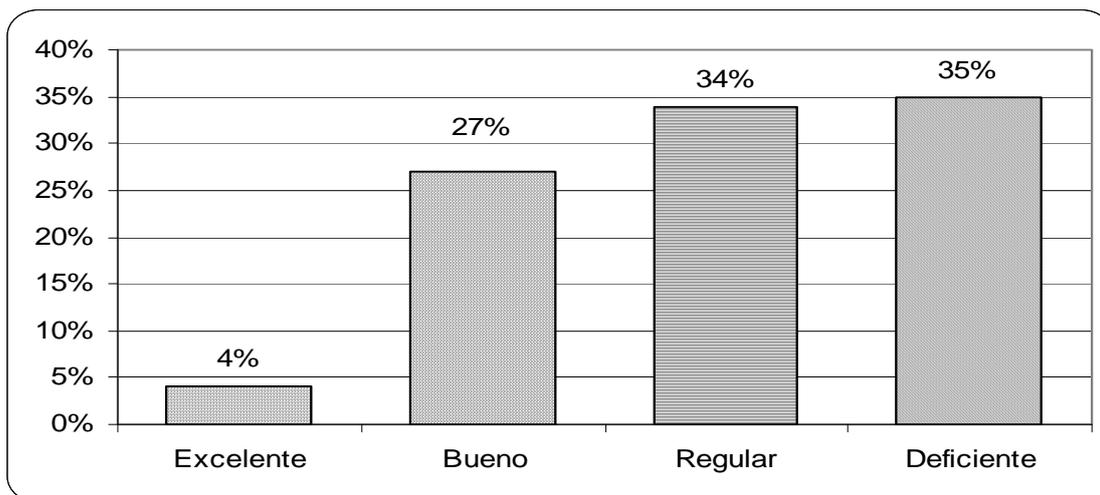
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

c. Puntualidad

De acuerdo a la opinión emitida por parte del cliente, uno de los aspectos que confiere mayor importancia al momento de solicitar los servicios y productos comercializados por la empresa de bombas de agua es la puntualidad en el tiempo de entrega. Es importante analizar este aspecto, ya que según los datos obtenidos en la encuesta realizada, tan solo el 4% de los clientes consideran como excelente el proceso de atención a sus solicitudes en cuanto a puntualidad por parte de la empresa; un 27% lo señala como bueno, (véase gráfica 26) mientras que el 34% señala el tiempo de entrega del servicio como regular, y el 35% restante lo cataloga como deficiente.

Según comentarios de los clientes encuestados, su inconformidad se basa específicamente en la falta de cumplimiento en la fechas de entrega de los productos y servicios, mismos que son solicitados con carácter de urgencia y que no son atendidos con la premura que el caso requiere. Un ejemplo de ello, es la reparación de equipos de bombeo que requieren un mantenimiento de tipo correctivo y cuyo funcionamiento es de vital importancia para el cliente, pero que la empresa no logra solventarlo en el tiempo requerido, causando con ello una brecha poco favorable entre las expectativas del cliente y lo ofrecido por la organización.

GRÁFICA 26
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DE LA
PUNTUALIDAD EN EL SERVICIO BRINDADO POR LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo 2008.

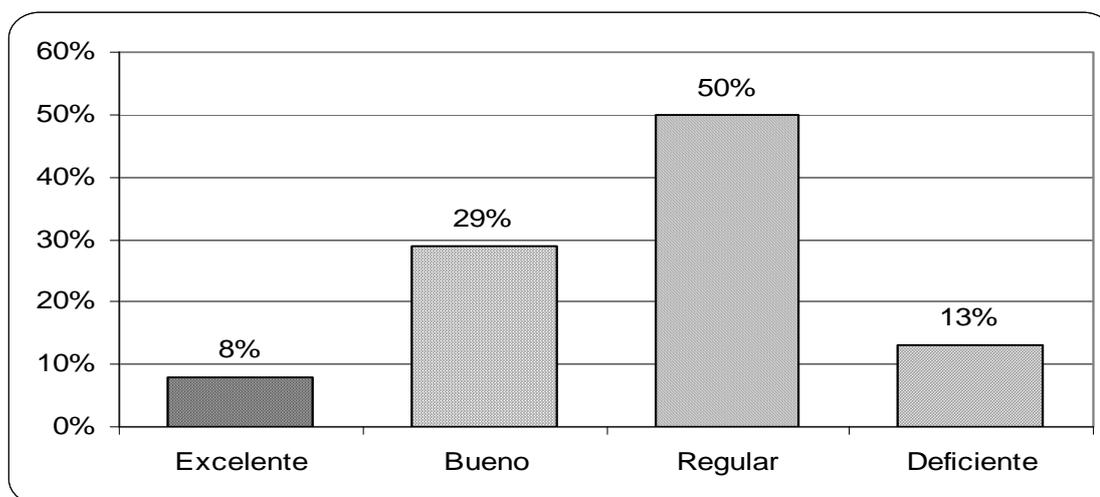
2.5.3. Servicio y atención

Al indagar al cliente externo respecto a su opinión sobre el servicio y atención prestada por el personal de la empresa, un 8% del total de la población lo cataloga como excelente, mientras que un 29% lo perfila como bueno. Estos resultados son consecuencia de una buena atención que solamente determinados colaboradores han brindado a los clientes externos, es decir, el cliente se siente identificado con ciertas personas que son aquellas que les brindan servicios con excelencia, en comparación con otros empleados de la misma empresa, quienes no tienen una adecuada orientación de servicio hacia el cliente.

Esto debido a que no existen en la actualidad (según observación directa) estándares de servicios adecuados que permitan que cualquier colaborador logre atender a los clientes de una forma correcta y eficaz.

Por otra parte, también se estableció que en su mayoría, el cliente externo tiene una percepción regular de la atención actual, esto representado por un 50% del total de encuestados. Quienes mantienen esta opinión aducen que la empresa no cuenta con personal capacitado para la atención a clientes, y que se denota una deficiencia en la atención desde el momento en que se llama a la empresa para solicitar información y la atención previa y posterior del servicio requerido. A esto se suma el 13% restante quien define la atención actual como deficiente, tal como la muestra la gráfica 27.

GRÁFICA 27
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO ACERCA DEL SERVICIO
Y ATENCIÓN PRESTADO POR LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



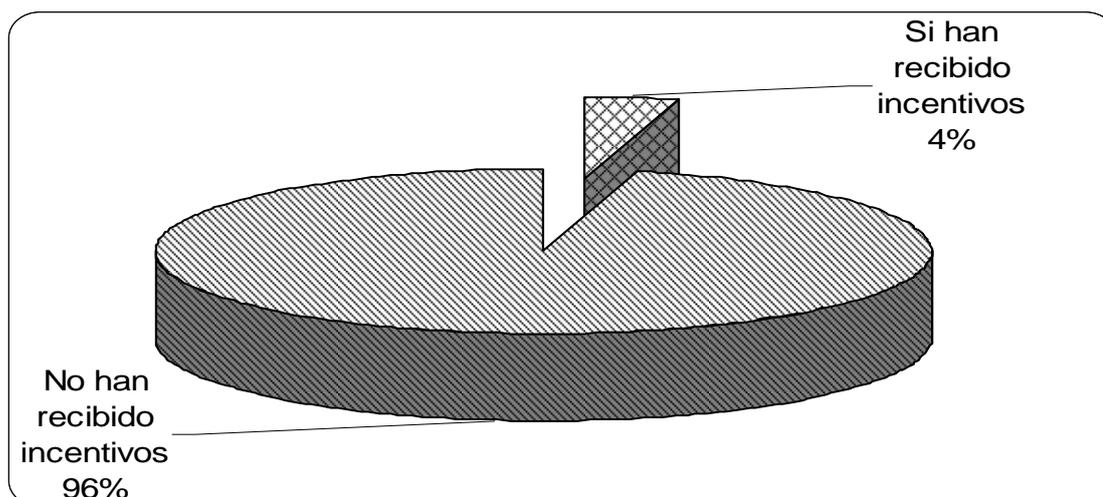
Base: trabajo de campo, marzo 2008.

2.5.4 Percepción de incentivos

Al preguntar al cliente externo sobre la percepción de un incentivo como aliciente por su compra dentro de la empresa, el cliente externo opinó en un 96% del total de personas encuestadas, no haber recibido ningún beneficio por ser parte de la cartera actual de clientes de la empresa, esto en contraposición a un 4% que

afirman haber recibido en alguna ocasión algún tipo de incentivo, (véase gráfica No. 28). Estos datos permiten aseverar que no existe en la actualidad promociones de ventas que permitan brindar un valor agregado a las acciones de compra efectuada por los clientes, y que los haga identificarse mucho más en la relación que sostienen con la empresa, como eje fundamental en la generación de utilidades.

GRÁFICA 28
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO ACERCA DE INCENTIVOS
POR COMPRA BRINDADOS POR LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBA DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

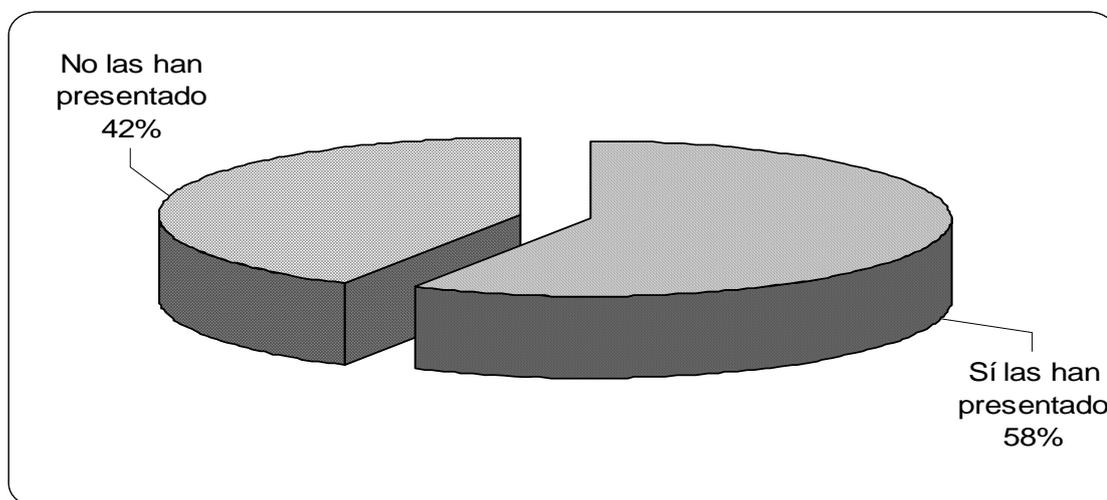
2.5.5 Atención actual de quejas y sugerencias

En lo referente a las quejas y sugerencias, el 58% del total de clientes encuestados (véase gráfica 29) afirman que sí las han hecho del conocimiento al personal de la empresa, ya sea por medio telefónico o por medio de correo electrónico, mientras que el 42% no lo han realizado. Es de mencionar que las personas que respondieron de manera negativa han tenido diversas razones

para no presentar sus quejas y sugerencias; entre la más relevantes se encuentra, el no contar con el tiempo necesario para llamar o visitar personalmente las oficinas para hacer llegar su descontento cuando los servicios brindados por la empresa no han sido acorde a sus expectativas. Además, lo ven innecesario, ya que consideran que la empresa no cuenta con personal calificado para dar un seguimiento real a las sugerencias o descontentos por parte del cliente.

Por lo tanto, se hizo necesario conocer la percepción actual que poseen los clientes a quienes si les ha sido posible presentar sus quejas y sugerencias a la empresa; esto con el objetivo de determinar su percepción real sobre este aspecto.

GRÁFICA 29
PRESENTACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
POR PARTE DEL CLIENTE EXTERNO A LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

De acuerdo a los datos recabados en la encuesta realizada, el 93% de los clientes afirman que la empresa no les ha brindando una atención adecuada al momento de presentar alguna queja o sugerencia sobre los productos y servicios

suministrados. Esto debido a que al momento de hacer efectivo sus comentarios, no existe una sola persona encargada de darle seguimiento; siendo atendido por varios colaboradores dentro de la empresa, pero que ninguno de ellos se hace responsable para proporcionar la solución definitiva del problema.

Todo ello ha hecho que el cliente en la actualidad se encuentre disgustado, y es una de las razones por las cuáles busque los servicios brindados por la competencia, ya que en muchas ocasiones debe esperar prolongados espacios de tiempo para la obtención de una respuesta positiva a su demanda. Solamente un 7% del personal encuestado afirma que sus peticiones en cuanto a quejas de atención y servicio, han sido resueltas en tiempo y de manera adecuada, (véase gráfica No. 30) debido a que, para su requerimiento, han entablado comunicación directa con los jefes de las unidades técnicas, y las gerencias de ventas y operaciones de la organización; por lo cuál los colaboradores al tener una orden directa, emitida por sus jefes inmediatos se ven obligados a resolver los requerimientos del cliente casi de una manera inmediata. Por lo tanto, se hace evidente que no existe un igual trato de servicio para todos los clientes que conforman la cartera actual de la empresa.

2.6 Análisis de la competencia de la empresa comercializadora de bombas de agua

Dentro de su rama industrial, la empresa comercializadora de bombas de agua cuenta con una diversidad de competidores directos e indirectos, mismos que en la actualidad ofrecen una amplia variedad de productos y servicios similares, haciendo con ello que el cliente externo tenga una serie de opciones mayores al momento de elegir a su proveedor de productos y servicios hidráulicos; tornándose cada vez más difícil obtener un porcentaje mayor de participación dentro del mercado total. (Véase cuadro 4)

CUADRO No. 4
Participación de mercado
Empresa comercializadora de bombas de agua

Clasificación de Competidores	% de participación
Competidor A	55%
Competidor B	15%
Empresa comercializadora bombas de agua	10%
Competidores directos (industria)	10%
Comercializadoras débiles	5%
Competencia indirecta (individual)	5%
Total	100%

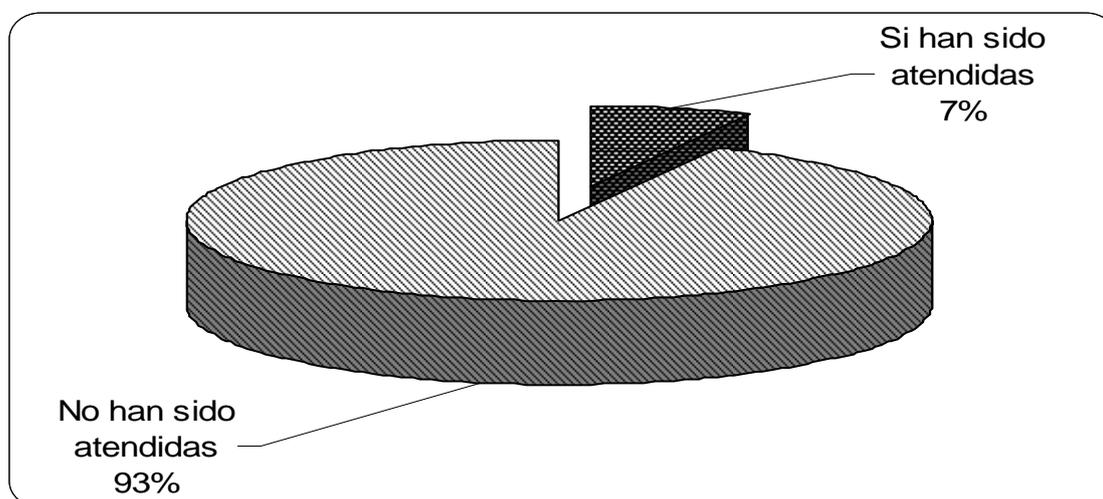
Fuente: Gerencia General, empresa comercializadora de bombas de agua.

Según entrevista realizada al gerente general de la empresa comercializadora de bombas de agua, en la actualidad el competidor A cuenta con un 55% de participación dentro del mercado local, entre los factores más importantes es posible mencionar: un flujo mayor en importación de equipos de bombeo para diversas aplicaciones, amplios canales de distribución, precios competitivos, entre otros. El competidor B centra su mayor ventaja competitiva en la diversificación de servicios para la diferentes líneas de productos que ofrece al cliente externo; la empresa objeto de estudio cuenta con una participación del 10%, posicionándose así en el tercer lugar dentro su industria, mientras que un 10% pertenece a las empresas comercializadoras catalogadas también como competencia directa debido a su constante flujo de ventas; el 10% restante se subdivide en un 5% perteneciente a las empresas comercializadoras tipificadas como débiles debido a su bajo índice de ventas y calidad de equipos comercializados, y en igual porcentaje la participación de la competencia indirecta llevada a cabo por personas particulares que también ofrecen productos y servicios módicos dentro de la industria.

2.6.1 Expectativas del cliente y comparación del servicio

Para efectos de análisis dentro de la investigación, se hizo necesario indagar si en alguna ocasión el cliente externo ha solicitado los servicios brindados por otras empresas dedicadas a la misma actividad comercial, es decir, al suministro, instalación y servicios a sistemas de bombeo de agua. Los resultados obtenidos sobre dicho cuestionamiento indican que un 46% de los clientes encuestados no han utilizado los servicios brindados por la competencia, (véase gráfica 31) mientras que un 54% asegura que en algún momento les fue necesario hacerlo por diversas razones, entre las cuales es posible mencionar:

GRÁFICA 30
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO SOBRE LA ATENCIÓN
DE QUEJAS Y SUGERENCIAS POR PARTE DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

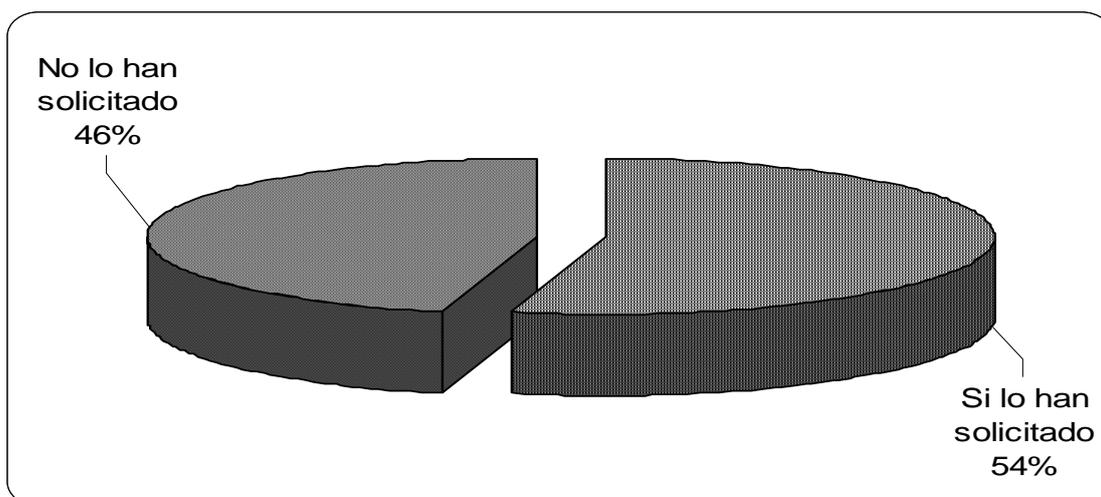


Base: trabajo de campo, marzo 2008.

- a) Necesidad de un servicio emergente
- b) Ofertas proporcionadas por el competidor
- c) Falta de atención a sus requerimientos por parte de la empresa comercializadora de bombas de agua, entre otros.

Por lo tanto, es importante analizar la perspectiva del cliente respecto al servicio ofrecido por la empresa comercializadora de bombas de agua en comparación con sus competidores.

GRÁFICA 31
SOLICITUD DEL CLIENTE SOBRE SERVICIOS BRINDADOS
POR LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA



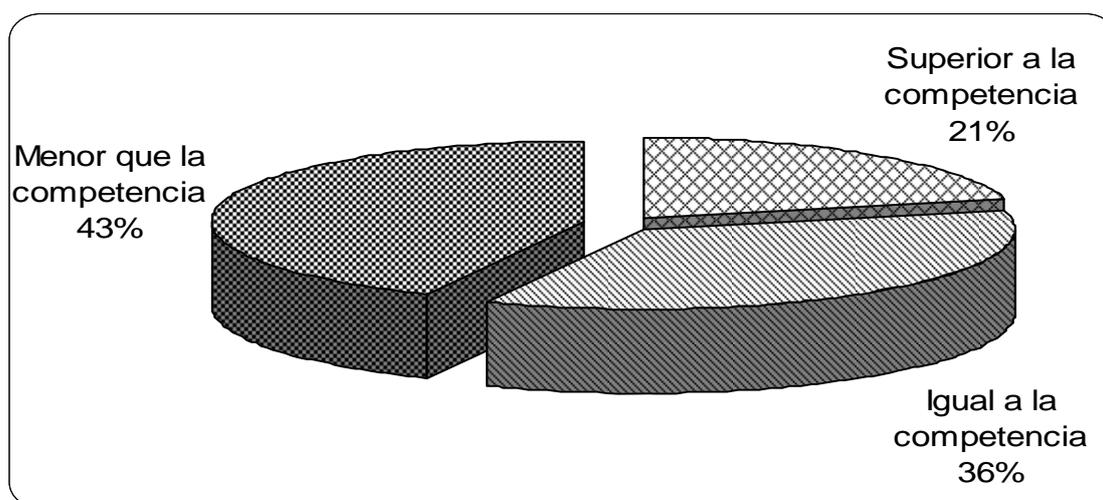
Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

Los resultados sobre dicho cuestionamiento, indican que un 21% del total de la población objeto de estudio, afirma que los servicios ofrecidos por la empresa en la actualidad son superiores a los brindados por la competencia, un 36% no encontró una diferencia que fuese significativa en cuanto a la atención y servicio brindado, mientras que el 43% hace referencia que el nivel de servicio brindado por la empresa comercializadora de bombas de agua es menor que el ofrecido

por la competencia, (véase gráfica 32) haciendo énfasis en aspectos específicos de puntualidad, ofertas, promociones, buen servicio y trato al cliente, entre los más relevantes.

Estos resultados indican situaciones puntuales sobre las cuales, es necesario emprender cursos alternativos de acción que permitan contrarrestar los efectos de carácter negativo y que afecten de manera directa, las labores desarrolladas por la empresa comercializadora de bombas de agua.

GRÁFICA 32
COMPARACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA
EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA

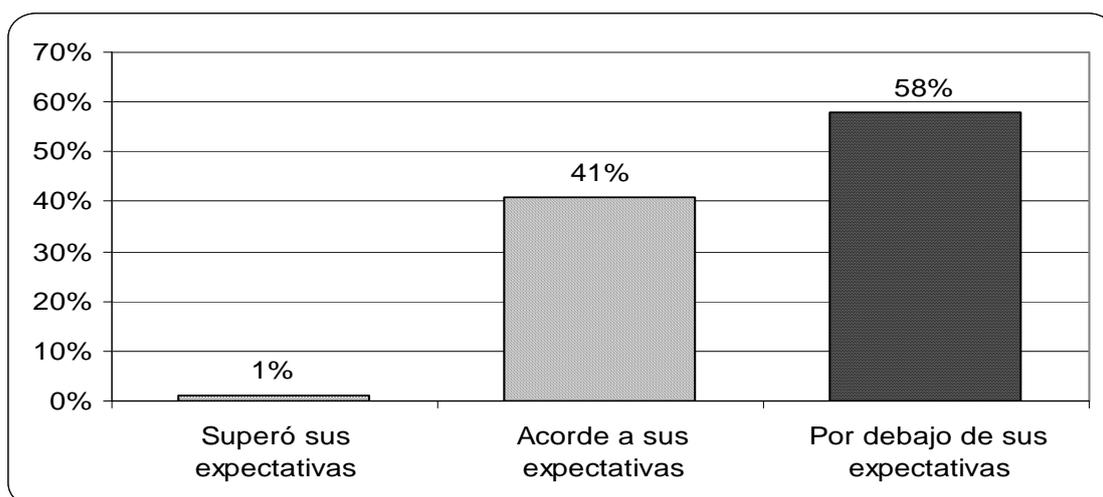


Base: trabajo de campo, marzo 2008.

Como parte fundamental de la encuesta, fue necesario analizar si la empresa comercializadora de bombas de agua, cumple a cabalidad con las expectativas del cliente respecto al servicio y atención prestados. Al respecto, el 1% del total de personas encuestadas respondieron que en general la empresa ha superado sus expectativas, un 42% asegura que tanto la calidad de los productos, así como la atención y el trato recibido se encuentra acorde a sus expectativas.

Por otra parte, el 58% de la población encuestada (véase gráfica 33) aduce que se deben realizar mejoras en la atención y servicio actual brindado a los clientes, ya que los mismos se encuentran por debajo de sus expectativas, haciendo mención que los ofrecimientos han sido mayores, no igualando el desempeño en sí con las promesas de servicio ofrecido.

GRÁFICA 33
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO RESPECTO
AL SERVICIO PRESTADO POR LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA



Base: trabajo de campo, marzo de 2008.

2.7 Resultados del Diagnóstico (análisis FODA)

Con base a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, se presenta un resumen de los hallazgos más relevantes que afectan el accionar empresarial tanto de manera positiva como negativa, esto a través del detalle específico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El análisis FODA, permitirá realizar el diseño de estrategias y tácticas a partir de una matriz, la cual incorpora dentro de su formación elementos fundamentales que permitan que la empresa comercializadora de bombas de agua logre un mayor aprovechamiento de sus cualidades (fortalezas), para expandir su actividad hacia nuevos mercados (oportunidades), logrando con ello minimizar los efectos contrarios que las debilidades y amenazas pueden generar dentro de su accionar empresarial. (véase cuadro 5)

CUADRO 5
MATRIZ FODA EMPRESA COMERCIALIZADORA BOMBAS DE AGUA

<p align="center">Factores Internos</p> <p align="center">Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los equipos comercializados (representación de marcas a nivel internacional) 2. Personal técnico y de ventas con amplia experiencia en su ramo. 3. Poseer diversas líneas de productos. 4. Estructura organizacional definida 5. Excelentes relaciones entre los colaboradores. 6. Cartera de clientes ya establecida. 7. Buenas relaciones con proveedores 8. Amplia trayectoria empresarial 9. Poca rotación de personal 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identificación de la misión y la visión por parte de los colaboradores 2. Enfoque actual en transacciones, más que en relaciones. 3. Desconocimiento de estrategias de mercadeo de servicios por parte de los mandos medios. 4. No existe una aplicación adecuada de estrategias de tipo promocional. 5. Falta de motivación al cliente interno. 6. Falta de planificación y de una cultura organizacional orientada al servicio. 7. Comunicación informal imperante 8. Falta de atención a las quejas y sugerencias emitidas por el cliente. 9. Integración inapropiada del personal 10. Carencia de un sistema de evaluación del desempeño 11. Falta de capacitación del personal.
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Constante demanda de equipos para sistemas de agua en diversas aplicaciones 2. Expansión y orientación de la actividad empresarial hacia nuevos mercados 3. Disposición de utilizar el INTECAP como fuente de capacitación. 4. Disponibilidad de anunciarse por medios electrónicos de gran impacto (Internet, mail) 5. Reconocimiento dentro de la industria por la realización de obras importantes. 6. Acceso a la adquisición de recursos tecnológicos para mejorar su labor y proyección empresarial. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de cursos de capacitación sobre aspectos de carácter técnico, dirigido al personal operativo de la empresa. F2, F3: O3, O6. 2. Utilizar herramientas propias del marketing de servicios como estrategia de ventaja competitiva. F4, F6, F7, O1: O2, O5. 3. Establecimiento de canales de comunicación efectivos para crear, fortalecer y mantener relaciones con los clientes. F6, F7, F9: O4, O5, O6. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un programa de motivación del personal. D1, D5: O3, O4, O6. 2. Promover valores y objetivos orientados al servicio dentro de la planificación estratégica de la empresa. D1, D6, D7: O2, O3, O5 3. Establecer un programa de capacitación al personal en el área de servicio al cliente. D4, D11: O3, O6. 4. Estructurar y fomentar un sistema de evaluación del desempeño. D7, D10: O4, O6. 5. Promover una cultura de servicio dentro de la organización orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. D6, D9, D1: O1, O2, O6.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con estándares de servicio definidos. 2. Gran cantidad de competidores indirectos 3. Pérdida gradual de posicionamiento en el mercado. 4. Poca lealtad de clientes 5. Variación de precios en ciertas líneas de productos 6. Impuestos a productos de importación 7. Globalización y libre comercio 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar elementos de la mezcla promocional, los cuáles permitan generar a la empresa una imagen de solidez y prestigio en relación a la competencia. F1, F2, F3, F6, F7, F8: A1, A2, A3, A5, A6 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un mercadeo de relaciones de relaciones, dirigido a los clientes más redituables de la empresa para entablar relaciones de carácter permanente en beneficio de la organización. D2, D4, D5: O3, O4 2. Establecimiento de estándares de servicio a través de la creación del Puesto Administración de Servicios. D1, D3, D6: O1, O2 3. Implementación de un sistema de quejas y sugerencias. D7, D8: O1, O2, O3.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA EL
SOSTENIMIENTO DE LEALTAD Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE
CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE BOMBAS DE AGUA**

Este capítulo presenta de la propuesta a implementar en la empresa comercializadora de bombas de agua, teniendo como parámetro primordial estrategias propias del mercadeo de servicios, mismas que permitan desarrollar cursos alternativos de acción que sean eficaces, adecuadas a la naturaleza y funciones llevadas a cabo por la organización.

La propuesta desarrollada se encuentra estructurada con base a lineamientos enumerados en el primer capítulo correspondiente al marco teórico; teniendo como marco referencial el segundo capítulo, en el cual se detallan los hallazgos de la investigación obtenidos a través del diagnóstico correspondiente a la unidad objeto de estudio.

3.1. Justificación

Es importante tomar en consideración que la empresa cuenta con una doble responsabilidad al momento de tener un contacto directo con el cliente. Una de ellas se enmarca específicamente en el ofrecimiento de productos de calidad, es decir, el suministro de equipos y accesorios que cuenten con características propias de calidad en su proceso de fabricación, garantía en su funcionamiento, accesibilidad en su adquisición; así como cualidades específicas que sean solicitadas para su óptimo funcionamiento.

Lo anterior, debe ser complementado con el ofrecimiento de servicios y atenciones que cumplan con estándares de excelencia, esto debido a la

importancia que el servicio al cliente proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de una organización.

Dentro de su entorno industrial, la empresa ha considerado que la mayor ventaja competitiva que puede generar en relación a su competencia directa, se centra básicamente en el ofrecimiento de servicio y atención con excelencia, antes, durante y después de realizada la negociación, ya que la calidad y la procedencia de los productos comercializados suele ser similar. Sin embargo, en la actualidad, la empresa no cuenta con lineamientos estratégicos profesionales orientados al servicio, teniendo serias deficiencias en la atención actual de clientes, haciendo que su accionar se encuentre en desventaja y teniendo como resultado una baja muy considerable en el aspecto de lealtad y poco crecimiento de su cartera de clientes.

Tomando en consideración todos estos aspectos, se hace necesario estructurar un modelo de servicio, el cual en su aplicación permita establecer objetivos que sean medibles y alcanzables, a través de los cuales se logre una mejor definición en la implementación de estrategias de servicio que permitan mejoras sustanciales en los sistemas actuales de atención.

Como resultado, se pretende que la empresa comercializadora de bombas de agua, obtenga una ventaja competitiva que permita en el mediano plazo, alcanzar un mayor grado de participación dentro de su mercado objetivo, así como fomentar y fortalecer un proceso de sostenimiento de la lealtad de los clientes actuales, logrando con ello un mayor índice de rentabilidad a nivel empresarial.

3.2 Objetivos de la estrategia de mercadeo de servicios

Los objetivos que la empresa debe considerar como fundamentales para la aplicación de estrategias de mercadeo de servicios son:

- Fomentar una cultura organizacional orientada al servicio, la cuál permitirá que los colaboradores tengan una mejor identificación empresarial, así como una proyección orientada a brindar servicios de excelencia para solventar las necesidades del cliente
- Crear, mantener y fortalecer relaciones perdurables con los clientes, utilizando técnicas propias del mercadeo de servicios.
- Estructurar e implementar un sistema de atención general a clientes, el cual permitirá el monitoreo de sus niveles de satisfacción, así como la recuperación adecuada del servicio en caso de no llenar sus expectativas.
- Posicionar y fortalecer la imagen empresarial con orientación específica del servicio, como punto referencial de ventaja competitiva.
- Aumentar el índice de rentabilidad de la organización, para la generación de utilidades que permitan un constante crecimiento y ampliación de su actividad en el mercado.

3.3 Estrategias de mercadeo de servicios

Después de realizar un análisis general del accionar de la empresa en el ámbito mercadológico y administrativo, además de establecer de manera puntual las

deficiencias actuales en cuanto a la atención brindada a los clientes, se proponen las siguientes estrategias de mercadeo de servicios:

- 1) **Integración del servicio:** la empresa debe de orientar su accionar a brindar a sus clientes un servicio de excelencia, es por ello que dentro de su planificación, debe contar con elementos propios que permitan una mayor identificación empresarial para la consecución de dicho fin. Contar con objetivos y valores que sean orientados en la misma línea de la misión y la visión, permitirá realizar una mayor integración de las acciones de todos los colaboradores y una mejor identificación con los ideales de servicio de la organización.

- 2) **Cultura organizacional orientada al servicio:** la cultura organizacional es uno de los factores que ejerce una influencia directa en todos los procesos llevados a cabo en el interior de la empresa, y su repercusión puede ser positiva o negativa en la atención y servicio brindado al cliente. Por lo anterior, se hace necesario que la misma sea orientada por medio de prácticas efectivas de integración, que permitan en el mediano plazo un mejor aprovechamiento del recurso humano de la organización.

Lo anterior se realizará a través de diversos aspectos; entre los cuales se tendrán una motivación basada en objetivos, apoyada en un sistema de incentivos; programas de capacitación que permitan una mejor asimilación sobre la importancia de brindar al cliente servicios que cumplan con altos estándares de calidad y excelencia, así como un sistema efectivo que permita evaluar el desempeño de los colaboradores a través del alcance de objetivos propuestos.

- 3) **Servicio al cliente:** ésta estrategia se utilizará básicamente para obtener un mayor contacto con el cliente y tener una mejor perspectiva sobre

cómo solventar sus necesidades y la mejor manera de cumplir con sus expectativas, además de acrecentar sus niveles de lealtad hacia la empresa.

Todo ello a través de un encargado de realizar un programa de monitoreo constante para la obtención de información respecto al servicio, brindado y cómo este puede mejorar con base a los requerimientos específicos de los clientes; además, de la correcta utilización de un programa de quejas y sugerencias que permitan reparar las fallas y realizar una recuperación adecuada del servicio cuando este se encuentre por debajo de las expectativas del cliente.

Dicha estrategia permitirá un fortalecimiento comercial con los clientes, haciendo énfasis en la obtención de relaciones perdurables con aquellos clientes que representan mayores volúmenes de ventas para la empresa y que requieren un tipo de marketing distinto.

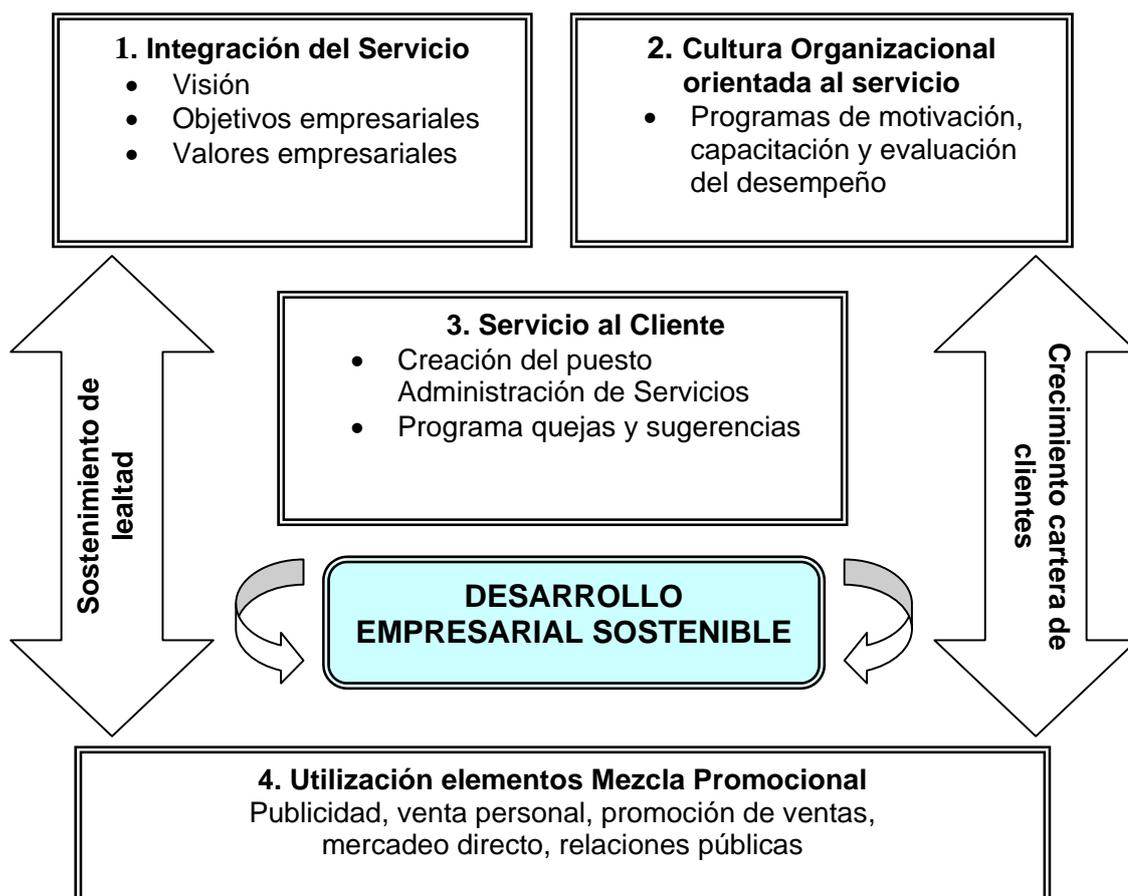
- 4) Aplicación de elementos de la mezcla promocional para el crecimiento de la cartera de clientes:** existen determinadas variables de la mezcla promocional, que se acoplan de mejor manera a la naturaleza propia de la empresa de bombas de agua; con el fin de obtener un crecimiento dentro de su cartera actual de clientes, además de realizar un balance controlable entre las expectativas del cliente y lo ofrecido por la empresa.

Lo anterior se realizará a través de una publicidad efectiva que permita dar a conocer a clientes reales y potenciales, la importancia que confiere para la empresa contar con clientes satisfechos, una buena administración de la fuerza de ventas orientada a cumplir con las expectativas del cliente, así como estrategias de tipo promocional, las cuales permitan dirigir esfuerzos

para la captación de clientes y la obtención de mayores utilidades, apoyadas a través de un sistema general de marketing directo, y una difusión de la actividad a través de una estrategia definida de relaciones públicas. Para una mejor comprensión, la figura 13 muestra un resumen de las estrategias generales de mercadeo de servicios descritas, y sus componentes individuales para su consecución.

FIGURA 13

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS
APLICADAS AL SOSTENIMIENTO DE LEALTAD
Y CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA**



Fuente: elaboración propia, 2008.

3.4 Aplicación de estrategias para el cierre de brechas

Para la implementación de las estrategias propuestas, se hace necesario mencionar que dentro de su formulación, fueron tomados en consideración los tres grupos elementales interrelacionados en la realización del servicio, según el triángulo del marketing de servicios, es decir: la empresa, los colaboradores y el cliente.

En el detalle específico de cada estrategia, se hace referencia, (de acuerdo al modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio) cual es la brecha que se cerrará, cuales son los elementos propios de la estrategia y la relación existente dentro del triángulo del marketing de servicios. Todas estas estrategias, permitirán acortar la brecha del cliente, la cuál hace relación entre las expectativas y la percepción real del servicio; todo esto se detalla a continuación:

a. Brecha 1: No saber lo que esperan los clientes

El mantener una estrecha comunicación con el cliente, permitirá entender de una mejor manera sus necesidades y cuales son los cursos de acción necesarios para solventarlas de la mejor manera posible. Sobre este aspecto, la estrategia No. 3 (Servicio al Cliente) permitirá la formulación y entrega de servicios de acuerdo a las expectativas del cliente, esto a través de:

- Realizar un monitoreo de la satisfacción del cliente.
- Entregar productos y servicios de acuerdo a las especificaciones acordadas.
- Recuperación adecuada del servicio
- Especial atención en las quejas y sugerencias para mejoras en la prestación del servicio

- Crear, establecer y mantener relaciones perdurables con los clientes (marketing de relaciones)

Lo anterior hace referencia al marketing interactivo, es decir, el encuentro general de los colaboradores de la organización con el cliente externo, para un mejor entendimiento de sus requerimientos y perspectivas de atención.

b. Brecha 2: No elegir los diseños y estándares de servicios correctos

La creación de estándares de servicio, ayuda a que los colaboradores cuenten con parámetros establecidos al momento de proporcionar al cliente los servicios requeridos, tornándose en una base fundamental sobre la cual deben de girar todos los esfuerzos posibles para cumplir con las expectativas del cliente. Es por lo anterior que la estrategia 1 (Integración del servicio) permite un mayor desempeño para la estructuración y diseño de dichos parámetros. Su implementación incluye:

- Objetivos y valores orientados al servicio
- Estandarización de procesos con enfoque al cliente
- Implementación de una filosofía de servicio dentro de la cultura organizacional de la empresa.

Su divulgación conlleva entablar vías de comunicación al interno de la organización (marketing interno) para su asimilación y puesta en práctica.

c. Brecha 3: No entregar de acuerdo con los estándares de servicio

Es importante que la empresa, apoye a los colaboradores a proporcionar al cliente servicios que cumplan con los estándares establecidos, es por ello que la

estrategia 2 (Cultura organizacional orientada al servicio) evitará que el nivel del desempeño en la entrega del servicio sea inferior a los estándares ya definidos.

El apoyo consiste en:

- Compensar a los colaboradores, por el cumplimiento de los estándares de servicio definidos a través de un programa de motivación por incentivos.
- Un programa de capacitación en el área de servicio al cliente, para conocer y establecer prioridades en su formulación.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización y su apego a los objetivos establecidos.

Para que los estándares del servicio tengan un cumplimiento efectivo, la empresa debe proporcionar a sus colaboradores las herramientas precisas, así como las orientaciones y capacitaciones necesarias; lo anterior hace referencia específicamente a factores propios del marketing interno

d. Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas

Uno de los aspectos más importantes dentro del servicio brindado al cliente externo, es cumplir a cabalidad con los ofrecimientos hechos por parte de la empresa respecto a condiciones de calidad, prontitud y efectividad.

Sobre este aspecto, la estrategia 4 (Aplicación de variables de la mezcla promocional) permitirá establecer un balance entre lo ofrecido y lo percibido por el cliente, acorde a sus expectativas, esto mediante:

- Una orientación adecuada de la publicidad, en donde exista un mejor control de las expectativas del cliente.
- Administración adecuada del equipo de ventas, para evitar discrepancias

entre el servicio ofrecido y el percibido por el cliente.

- Eficiencia en el uso de elementos de promoción de la empresa.

Lograr un óptimo canal de comunicación entre la empresa y el cliente (marketing externo), minimizará la utilización de promesas exageradas que solamente eleven las expectativas del cliente, mismas que en la mayoría de casos sirven de parámetros para la medición de la calidad y efectividad a nivel empresarial.

3.4.1 Alineación de los lados del triángulo de servicio

Con las estrategias anteriores, se realizará una completa alineación de los tres puntos esenciales del triángulo del marketing de servicios (compañía, cliente interno y cliente externo) logrando una mayor interacción entre sus vértices. permitiendo con ello un canal de comunicación más efectivo, el cual permitirá comprender y solventar de mejor forma las necesidades y expectativas del cliente.

3.5 Estrategia de integración del servicio

Para la integración de una filosofía orientada al servicio, es necesario que la empresa comercializadora de bombas de agua tome en cuenta dentro de los elementos propios de su planificación estratégica, una misión, visión, objetivos empresariales y valores corporativos con orientación a brindar servicios de excelencia y calidad en su ejecución. A continuación se hace un desglose de dichas propuestas.

3.5.1 Visión con orientación al servicio

Se propone una modificación de la visión ya establecida (como se detalla en el cuadro 6), la cuál en la actualidad, se encuentra más orientada a aspectos de tipo operacional, siendo un tanto obsoleta, ya que no cuenta dentro de su formulación, con elementos que denoten aspectos más relevantes dentro del entorno actual como lo son la atención y el servicio a los clientes.

La compañía debe establecer una misma línea de proyección entre la misión y la visión empresarial con énfasis en el área de servicios, significa una nueva etapa dentro de la planificación estratégica, acorde a las tendencias imperantes dentro del macro y microentorno del marketing.

CUADRO 6 **VISIÓN PROPUESTA EMPRESA COMERCIALIZADORA** **DE BOMBAS DE AGUA**

“Ser una empresa consolidada dentro de la industria hidráulica en Guatemala, fortaleciendo nuestra posición a través de un liderazgo basado en el ofrecimiento de servicios de excelencia, productos de las más alta calidad y precios competitivos; interesados siempre en crear, mantener y fortalecer relaciones perdurables con nuestros clientes, siendo esta nuestra principal ventaja competitiva, la cual permita en el mediano plazo una mayor proyección hacia nuevos mercados.”

Fuente: elaboración propia, 2008.

3.5.2 Objetivos empresariales

Para que la misión y la visión sean complementadas dentro de la nueva filosofía de servicio, se hace necesario contar con una serie de objetivos, mismos que deben ser promocionados dentro de los programas de capacitación de la organización, ya que especifican de manera puntual la proyección empresarial y que es necesaria que sea del conocimiento de todas las personas laborantes en la empresa. Con ello, los colaboradores tendrán una mayor perspectiva sobre los nuevos alcances de la organización, y su orientación específica para diferenciarse de sus competidores directos en aspectos de confiabilidad, solidez y proyección empresarial. En el cuadro No. 7 se plantean los objetivos empresariales propuestos

CUADRO 7
OBJETIVOS EMPRESARIALES PROPUESTOS
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

OBJETIVOS EMPRESARIALES
<ul style="list-style-type: none">• Conducir nuestro negocio de forma responsable, ética y apegada a las leyes del país.• Asegurarnos de que nuestros productos sean de la más alta calidad y nuestros servicios sean brindados con excelencia, los cuales respondan a las necesidades de nuestros clientes.• Realizar nuestras labores para garantizar la rentabilidad de nuestros accionistas, la estabilidad laboral de nuestros colaboradores y el cumplimiento de las obligaciones con nuestros proveedores

Fuente: elaboración propia, 2008.

3.5.3 Valores empresariales de servicio

También es necesario que el colaborador cuente con objetivos específicos y orientados a su labor en particular, con el fin que estos sean tomados en cuenta durante todo el proceso de atención proporcionado al cliente externo. Es por ello que en el cuadro 8 se detalla una serie de valores corporativos con orientación al servicio. Dicha propuesta obedece a que el servicio al cliente se proyecta como una nueva tendencia en la actualidad para lograr el liderazgo y éxito a nivel empresarial.

CUADRO 8
VALORES EMPRESARIALES DE SERVICIO PROPUESTOS PARA LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

VALORES EMPRESARIALES DE SERVICIO
<ul style="list-style-type: none">• Identificación: Somos un equipo de colaboradores orgullosos de pertenecer a la empresa, comprometidos en crear y mantener relaciones perdurables con nuestros clientes.• Prontitud: Respondemos al llamado de nuestros clientes, de una manera atenta y rápida, haciendo bien nuestro trabajo desde la primera vez.• Satisfacción: Nuestros esfuerzos están orientados a satisfacer con altos estándares de calidad los requerimientos de nuestros clientes, esforzándonos continuamente para ir más allá de sus expectativas.

Fuente: elaboración propia, 2008

Todo lo anterior, permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua contar con estándares de servicio definidos, logrando con ello que la labor que realiza cada colaborador en el interior de la organización se oriente a brindar servicios y atención de excelencia y calidad en su ejecución.

3.6 Estrategia de cultura organizacional con orientación al servicio

La cultura organizacional es un elemento clave dentro del accionar empresarial, ya que influye de manera directa en el comportamiento de los colaboradores de la organización. Sobre este aspecto, su adecuada orientación puede ser utilizada como excelente estrategia de diferenciación.

Es por ello que la empresa comercializadora de bombas de agua, debe proyectar elementos propios del trato y la atención a los clientes hacia su cultura organizacional actual, de tal forma que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para solventar las necesidades y requerimientos de los clientes de un modo más eficaz.

La forma más adecuada en la cual los colaboradores pueden lograr asimilar los elementos pertenecientes a la integración empresarial con orientación al servicio (misión, visión, objetivos y valores), es a través de cursos alternativos que incentiven su conocimiento y puesta en práctica.

Para ello es importante la implementación de:

- Un programa de motivación con base en incentivos por el cumplimiento de estándares de servicios previamente definidos,

- Un programa de capacitación, el cuál permita dotar al cliente interno de las herramientas necesarias para brindar al cliente externo servicios de calidad y excelencia, y
- Un sistema de evaluación del desempeño, a través del cual se logre medir de manera sistemática y objetiva, los logros obtenidos en la atención a los clientes, y además permita retroalimentar y actualizar las necesidades propias de los programas prescritos.

Todo esto, permitirá el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al servicio, en la cual los ideales empresariales serán compartidos intensamente por la mayoría de los colaboradores, ampliando los canales de comunicación y elevando los niveles de productividad con orientación a satisfacer de mejor manera los requerimientos del cliente externo. A continuación se especifica en mayor detalle los contenidos de dichos programas.

3.6.1 Programa de motivación

La motivación es un elemento de suma importancia dentro del contexto empresarial, ya que es a través de la misma, que se logra orientar las tareas del colaborador para la obtención de resultados acordes a los objetivos y metas establecidas dentro de la organización.

Lograr el bienestar a nivel personal de los colaboradores permite estimular la participación activa orientada a cumplir con los objetivos empresariales, permitiendo con ello ser un medio generador de esfuerzos conjuntos, lo cual refleje excelentes resultados en la atención y el servicio prestado a los clientes.

Es por esta razón, que la empresa comercializadora de bombas de agua debe orientar sus esfuerzos a realizar un programa de motivación efectivo, el cual

permita aprovechar al máximo el capital intelectual de sus clientes internos. Para su correcta aplicación y medición, se propone el desarrollo de una motivación por objetivos, estableciendo con ello parámetros que permitan:

- **Dirigir la atención al objetivo propuesto**

Para la empresa comercializadora de bombas de agua el objetivo primordial es brindar servicios de excelencia que cumpla con las expectativas generadas por el cliente. Todo ello conlleva una serie de pasos que derivan desde la propia solicitud del servicio, su pronta atención, y el posterior monitoreo de satisfacción a través de la evaluación realizada por el mismo cliente.

Orientar los esfuerzos de los colaboradores hacia un objetivo en común, permitirá obtener excelentes resultados, ya que el cliente interno jugará un papel muy importante al poner en práctica todas sus habilidades, sintiéndose complacido al ser tomado en cuenta como parte fundamental dentro del proceso estratégico para la consecución del objetivo propuesto.

- **Regular el esfuerzo conjunto**

Trabajar con base a objetivos establecidos, permitirá a los diversos departamentos que conforman la empresa, trabajar de manera conjunta, aportando sus diversos puntos de vista y opiniones para realizar mejoras en el proceso de atención a los clientes. A través de ello, las labores de las diversas secciones serán reguladas por un esfuerzo en común, el cual permitirá fortalecer los valores de compañerismos y solidaridad dentro de la organización.

- **Incentivar la participación más activa**

El hecho que el cliente interno posea un panorama más específico sobre el énfasis empresarial y su objetivo primordial, permitirá una generación de ideas y sugerencias que estén acordes al alcance de los objetivos propuestos.

Esto estimulará a que los canales de comunicación sean más efectivos, y se logren poner en práctica las mejores ideas, provenientes de los mismos colaboradores, quienes tienen un contacto más directo con el cliente externo y pueden conocer de una mejor manera cómo solventar sus expectativas de una manera eficaz.

- **Fomentar estrategias y planes de acción efectivos**

La generación de ideas congruentes para elevar los niveles de satisfacción actual de sus clientes, serán el fundamento primordial para que la empresa comercializadora de bombas de agua formule estrategias efectivas que serán utilizadas como una ventaja competitiva en relación a sus competidores más cercanos, siendo esta la base principal para la estructuración de planes de acción efectivos.

a. Etapas del programa de motivación

Para el establecimiento general del programa de motivación por objetivos, se hace necesario seguir un orden lógico y secuencial, tomando en consideración las siguientes etapas:

a.1 Establecimiento de objetivos generales

La empresa comercializadora de bombas de agua, debe generar una serie de objetivos cuyo propósito sea lograr una mayor definición de las labores que deben ser llevadas a cabo por el personal al interno de la organización. Estos

deben contar con características propias en cuanto a su alcance, su límite de tiempo, así como su orientación a los resultados esperados.

En este aspecto, la unidad objeto de estudio debe recapitular en base a los objetivos propios de cada área, que tenga un contacto directo con el cliente; desde la persona que toma la llamada del servicio, el personal perteneciente al departamento de ventas quien se encarga de formular las propuestas en cuanto a los requerimientos del cliente, y el departamento de operaciones, quien ejecuta las órdenes trasladadas con las especificaciones propias para la instalación o servicio de los equipos de bombeo, sean estas proporcionadas a través del departamento de ventas, o de manera directa por el cliente.

La existencia de objetivos orientados a obtener una mayor información sobre los requerimientos del cliente, permitirán:

- Contar con horarios y lugares estipulados por el cliente para su mejor atención, acorde a sus necesidades de tiempo,
- El tiempo estimado de atención para solventar su solicitud, y
- Las formas de entrega más efectivas de los productos y servicios solicitados

Por lo tanto, dentro de su formulación, es importante concretar diversos puntos de vista, los cuales permitan generar objetivos congruentes con la filosofía de servicio ya definida al interno de la organización

a.2 Divulgar y promover el compromiso con los objetivos

Es importante que todo el personal tenga conocimiento de los aspectos propios que enmarcan los objetivos organizacionales; los mandos medios de la empresa comercializadora de bombas de agua toman una parte fundamental en este punto, ya que serán los encargados de divulgar y dar a conocer a los

colaboradores bajo su cargo, la información necesaria sobre los objetivos propuestos y la forma en que se pretende el alcance de los mismos.

También, es necesario hacer énfasis que, el cumplimiento de los objetivos tendrá beneficios tanto para la organización como para el empleado, es decir, permitirá una recepción de utilidades para la empresa, y también coadyuvará a proporcionar al cliente interno un beneficio adicional que fungirá como elemento de incentivo a nivel particular.

a.3 Brindar apoyo y retroalimentación

Además del papel que tomarán los mandos medios para la divulgación de los objetivos, deberán enmarcar sus acciones en el sentido de proporcionar a sus subordinados todas las herramientas y la documentación necesaria para el óptimo desempeño de su labor, así como estar pendientes de los comentarios o sugerencias que los mismo colaboradores pueden generar al momento de asimilar los objetivos propuestos.

b. Programa de Incentivos en apoyo al programa de motivación

Es importante que el cliente interno encuentre un factor motivacional para la consecución de objetivos, por lo cuál, se hace necesario que la empresa comercializadora de bombas de agua, pueda crear y poner en práctica un programa de incentivos cuyo propósito sea el de influir de manera positiva en el accionar de los colaboradores, haciendo que sus tareas reflejen un interés específico en brindar a los clientes un sistema de atención más personalizado, atendiendo de la mejor manera sus requerimientos.

Dichos incentivos retribuirán el esfuerzo puesto en práctica y lograrán ser una fuente generadora de satisfacción. En algunos de ellos, la empresa realizará una inversión monetaria mayor, mientras que otros serán una aportación menor,

ya que los mismos estarán orientados a reconocer el trabajo bien realizado y ser un estímulo para que exista una motivación al interno del colaborador. Entre los sistemas de incentivos que se implementarán en la empresa comercializadora de bombas de agua se encuentran:

b.1 Bonificación por alcance de objetivos

Con esta acción se pretende incentivar al colaborador a través de una retribución monetaria mensual; siempre y cuando sea comprobado que ha cumplido con los requerimientos establecidos en los objetivos de atención y servicio brindados al cliente externo, definidos dentro de la filosofía de servicio dentro de la organización. Tendrá como parte fundamental de soporte una hoja de evaluación del desempeño, en la cuál se establecerá el porcentaje de alcance de los objetivos durante el mes (véase anexo 5) y su remuneración será efectiva en los primeros 10 días del mes subsiguiente al evaluado.

b.2 Premios por presentación de sugerencias

Los empleados que presenten sugerencias para realizar mejoras en los procesos internos y externos de la empresa, serán beneficiados con un premio de Q150.00 en efectivo, toda vez que la sugerencia sea rentable para la compañía y viable en su aplicación. Para el efecto, les será proporcionada una boleta la cual contiene un apartado especial para indicar el área de la empresa a la cuál va dirigida la sugerencia, en que consiste la idea, y el beneficio que traerá para la empresa su pronta implementación. (Véase anexo 6)

Esto permitirá que el personal logre detectar las áreas que necesitan especial atención dentro de la organización, además de ser una fuente efectiva de información para la generación de estrategias que permitan mejoras en la atención y servicios actuales. Estas boletas serán proporcionadas a los empleados por medio de sus jefes inmediatos, quienes también las recibirán de

nueva cuenta al momento de encontrarse debidamente llenas, para realizar el vaciado de información y analizar las propuestas realizadas, para su posterior presentación a la Gerencia General.

b.3 Empleado del mes

Cada mes se evaluará a los empleados, tomando como base aspectos de puntualidad, cortesía con los clientes, presentación personal, trabajo en equipo, iniciativa y lealtad hacia la empresa.

Cada área propondrá sus candidatos y los gerentes de departamentos, junto con el gerente general tendrán una reunión la tercera semana de cada mes, para evaluar los resultados y así elegir al colaborador que cumpla con el perfil necesario para dicho reconocimiento. Un mismo empleado no puede ser elegido en más de una ocasión durante el año.

La persona que resultase favorecida, será galardonada en acto público realizado dentro de la organización en los primeros tres días hábiles del mes posterior a la elección, con un diploma de reconocimiento que lo acredite como el empleado del mes, (véase anexo 7) y un certificado de regalo canjeable en una tienda selecta por departamentos. (Véase anexo 8). Con esto se pretende motivar e incentivar al personal para ser más productivo en su actividad laboral y optar por ser la persona galardonada el mes siguiente.

Además es recomendable para motivar al cliente interno, que la foto del empleado galardonado sea exhibida en un marco, con la leyenda “empleado del mes” y que sea colocada en el lobby de atención a clientes, lugar en donde las personas que visitan la empresa y sus compañeros de trabajo puedan visualizarlo. El plan de acción para la implementación del programa de motivación al cuál se ha hecho referencia, se encuentra descrito en el cuadro 9,

así como el desglose de las actividades y los costos que conlleva el programa de apoyo para su consecución. (Véase cuadro 10)

CUADRO 9

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

Objetivo: realizar un detalle general de las etapas necesarias para la implementación del plan de motivación, orientado a mejorar el nivel de productividad del cliente interno.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presu-puesto
1	Presentación del programa	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerencia General	Asesor Investigador	11/11/08	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico del programa	Consenso de opiniones	Reunión Gerencia General con mandos medios	Gerente General	14/11/08	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
3	Aprobación del programa de motivación	Planificación orientada a objetivos	Reunión con Gerente General, mandos medios y Asesor	Gerente General	20/11/08	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
4	Coordinación general del programa		Instauración del programa de motivación por objetivos y establecimiento de medidas de control	Gerente de Ventas, Gerente Operaciones, Jefes de Deptos.	30/11/08	Bonificaciones Presentación sugerencias Empleado del mes	Q126,900.00
5	Evaluación de resultados		Verificar resultados según lo planificado	Gerente General y mandos medios	Día 9 de cada mes	No genera costo	Ninguno
Total							Q 127,300.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

CUADRO 10
PROGRAMA ANUAL DE INCENTIVOS EN APOYO AL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN
EMPRESA COMERCIALIZADORA BOMBAS DE AGUA

No.	Actividad	Objetivo	Responsables	Resultado	Periodicidad	Documentos a utilizar	Costo	Presupuesto Anual
1	Bonificación por alcance de objetivos	Incentivar al colaborador para el alcance de objetivos y metas orientadas a brindar servicios de excelencia a los clientes.	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones,	Motivar al personal para una mejor identificación a nivel empresarial	Bonificación mensual, según alcance de objetivos y obtención de utilidades por servicio prestado	Boleta evaluación del desempeño	Q300.0 00 por empleado	Q 108,000.00 estimando 30 empleados al mes
2	Premios por presentación de sugerencias	Estimular al personal para la presentación de sugerencias	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones	Mejor atención de las necesidades y deseos de los clientes	Cada vez que un empleado presente una sugerencia que sea rentable para la empresa	Formato presentación de sugerencias	Q.150.00 por sugerencia efectiva	Q 7,500.00 estimando 50 sugerencias efectivas al año
3	Empleado del mes	Reconocer la labor realizada por el colaborador en beneficio de la empresa	Gerente General, Gerente Ventas, Gerente de Operaciones	Mejoramiento de actitudes por reconocimiento de labores	Se dará a conocer el primer día hábil de cada mes	Diploma y certificado de regalo	Diploma de reconocimiento Q50.00 Certificado de regalo Q900.00	Q11,400.00 En base a doce empleados en el año
							Costo del programa	Q126,900.00

3.6.2 Evaluación del Desempeño

Realizar una evaluación precisa y orientada a objetivos concretos, permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua realizar las mejoras en el sistema actual de atención a clientes, esto a través de:

- Identificar a los colaboradores más productivos
- Mejor aprovechamiento de su capital intelectual
- Reconocimiento del esfuerzo individual
- Valorar los esfuerzos a través de un sistema de compensación y promoción interna.
- Poner en evidencia el trabajo de aquellos colaboradores que no se ajustan a los lineamientos e intereses de la organización
- Evidenciar las áreas más vulnerables las cuales necesitan ser reforzadas a través de programas efectivos de capacitación
- Retroalimentación para iniciar procesos de cambio

Además, es importante que el cliente interno tenga una dato exacto sobre la percepción que sus superiores tiene sobre su trabajo, esto será un punto referencial que lo motivará a realizar los cambios particulares en su accionar y que contribuirá a que la organización cuente con elementos comprometidos acordes a su filosofía de servicio.

a. Elementos a considerar dentro de la evaluación del desempeño

Para que exista una evaluación del desempeño más efectiva, se hace necesario el establecimiento de ciertos lineamientos que permitan de una manera integral, enmarcar al colaborador todos los aspectos que, debido a su importancia, serán objeto de evaluación. Derivado de su importancia, se propone que la empresa

comercializadora de bombas de agua estructure dicho programa a través los siguientes parámetros:

a.1 Habilidades, capacidades y rasgos

La evaluación en estos tres aspectos permitirá definir los puntos fuertes de cada colaborador; y aquellas capacidades que pueden ser mejor aprovechadas para el beneficio empresa, entre ellas:

- Conocimientos del cargo
- Facilidad de aprendizaje
- Capacidad de autorrealización
- Liderazgo e iniciativa
- Lealtad a la empresa

a.2 Comportamientos y valores

Los cuales a través de su análisis, permitirán que los mismos puedan ser orientados acorde a los objetivos empresariales. Para ello la empresa objeto de estudio debe hacer especial énfasis en observar comportamientos tales como:

- Identificación con la cultura de servicio
- Responsabilidad
- Creatividad
- Honestidad
- Cooperación

a.3 Metas y resultados

El rumbo específico de cada tarea que se evaluará, debe tener como resultado el alcance de las metas y resultados efectivos, en los tiempos y condiciones previamente definidas. Para ello la empresa comercializadora de bombas de agua debe enfocarse en observar:

- La calidad del trabajo realizado
- Satisfacción de las necesidades cliente
- Rapidez en la solución de problemas
- Enfoque en resultados
- Orientación a objetivos
- Resultados en la toma de decisiones

El conjugar los elementos descritos, permitirá hacer una evaluación más objetiva, en las dimensiones más específicas del accionar del colaborador, logrando a través de su análisis tomar las mejores decisiones en beneficio de la persona evaluada y por ende de la organización.

b. Implementación del programa evaluación del desempeño

Para una correcta aplicación, la empresa objeto de estudio debe tomar en consideración los siguientes puntos:

b.1 Información:

Cada Gerente de departamento y jefe de división debe realizar una charla de información con sus subordinados para transmitir la importancia del programa de evaluación del desempeño, así como comunicar a los colaboradores todos los elementos que serán tomados en cuenta dentro de la evaluación. Para ello, se les presentará una copia de la boleta de evaluación. (Véase anexo 9)

b.2 Alcances

Se debe hacer especial énfasis en que todo el personal laborante dentro de la empresa comercializadora de bombas de agua será evaluado, esto con el fin que no existan malos entendidos o discrepancias por parte del personal sobre quienes deben ser o no evaluados.

b.3 Objetivos

Mostrar al personal, que el proceso de evaluación servirá como referencia para realizar mejoras en los procesos de atención a clientes, detectando las áreas que necesitan mejoras en la organización.

b.4 Tiempo de evaluación

Una vez que todo el personal esté enterado del programa, se procederá a realizar la observación del periodo de evaluación, el cuál será establecido de manera mensual; esto con el objeto de realizar un buen número de evaluaciones de desempeño en el año.

b.5 Análisis y discusión de resultados.

Al momento de contar con las formas ya complementadas con la información necesaria, se procederá a realizar el tabulado y vaciado de la información correspondiente. Seguidamente, se programará una junta de análisis y discusión, en donde participarán los Gerente de Departamento, Jefes de Sección y Gerencia General, para el análisis, discusión y los cursos alternativos de acción en base a los resultados obtenidos.

b.6 Elaboración de Informes

Se procederá a la elaboración de carpetas que contengan las ponderaciones establecidas, en la boleta de evaluación, acompañadas del análisis realizado por las gerencias de la empresa. Se abrirá un expediente por cada colaborador esto con el fin de hacer una comparación de resultados con la evaluación del siguiente mes, para verificar los avances obtenidos durante el proceso.

b.7 Dar a conocer los resultados a los colaboradores

Es primordial que los colaboradores sean informados sobre los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. En la mayoría de empresas, el cliente

interno es el último en enterarse sobre los resultados, lo cual impide que logre mejorar en aquellas áreas que no hubiese salido muy favorecido.

Por tal razón, cada gerente de departamento y jefe de división de la empresa comercializadora de bombas de agua, será el encargado de proporcionar una copia que contenga el resumen general de los resultados de la evaluación, de cada colaborador; instándole (según sea el caso) a continuar con los aspectos positivos que enmarcaron una evaluación aceptable; y mejorar aquellos factores de debilidad que aún puedan persistir en el accionar laboral.

En el cuadro 10 se describe el plan de acción que contiene los elementos a considerar dentro de la implementación del sistema de evaluación del desempeño aplicado a la empresa comercializadora de bombas de agua.

CUADRO 11
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No.	Actividad	Objetivo	Resultados	Responsable	Fecha	Duración	Costo
1	Información	Dar a conocer a todo el personal la importancia del sistema de evaluación del desempeño	Una comprensión más precisa de los alcances del sistema, evitando ambigüedad en la información	Gerentes de Depto. y Jefes de división	15/01/09	1 Hora	Coffe Break Q 150.0 0
2	Adiestramiento para utilización de boletas	Mostrar el uso de formas, manejo de criterios e importancia de la información a supervisores, jefes y gerentes	Aclaración de dudas y observaciones en cuanto al manejo de las boletas	Gerentes de departamento y jefes de división	20/01/09	1 hora	Formas de evaluación Q.2,800.00
3	Implementación del sistema de evaluación del desempeño	Iniciar con el sistema de evaluación del desempeño	Observación del desempeño de cada trabajador en sus labores diarias.	Gerentes de Depto. y Jefes de división	Según mes evaluado	Durante el mes evaluado	No involucra ningún costo considerable
4	Discusión de resultados y preparación de informes	Realizar el vaciado de datos obtenidos y hacer el análisis respectivo	Informe de evaluación del desempeño Verificar necesidades del colaborador	Gerente de Recursos Humanos Gerentes Depto. Gerencia General	El cuarto día hábil de cada mes	4 horas	Coffee Break Q 200.00
5	Dar a conocer resultados a colaboradores	Informar al colaborador sobre la ponderación obtenida	Incentivar al colaborador a mejorar el desempeño de sus labores.	Gerentes de Depto. y Jefes de División	El cuarto día hábil de cada mes	1 hora	Coffee Break Q 500.00
Costo de la evaluación del desempeño							Q3,650.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

3.6.3 Capacitación en servicio al cliente

Uno de los aspectos que toma mayor relevancia al momento de ofrecer al cliente servicios que cumplan con altos estándares de excelencia en su ejecución, es lo referente a que todo el personal debe contar con las herramientas de carácter cognoscitivo, útiles y necesarias para un mejor desarrollo de sus actividades.

Es por ello que la empresa comercializadora de bombas de agua debe contar con un proceso de capacitación, principalmente en el área de servicio al cliente, a través del cual exista un mejor aprovechamiento de las cualidades del recurso humano, modelando con ello sus hábitos y actitudes en cuanto a su papel importante dentro del proceso de atención al cliente externo, contribuyendo de esta manera al alcance de los objetivos organizacionales.

Para su mejor aplicación, la empresa objeto de estudio debe tomar en consideración cuatro aspectos de suma importancia:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Se debe realizar un diagnóstico a nivel empresarial sobre las necesidades propias en el área de capacitación de servicio al cliente; para ello cada gerente de departamento y jefe de división debe realizar una auditoría de servicio respecto a la unidad bajo su cargo y enlistar los aspectos más fundamentales que requieren ser atendidos en el programa de capacitación.

2. Diseño del programa de capacitación

Luego de contar con la información recolectada en las distintas áreas, se debe formular una propuesta general de los temas más específicos que coadyuven a realizar mejoras en los procesos. Esto servirá como parámetro a la empresa

consultora la cual tendrá a bien realizar el diseño y ejecución del programa de capacitación; ya que abordará puntos específicos que serán más aplicativos y acordes a la problemática actual en el aspecto de atención a clientes.

3. Ejecución del programa de capacitación

Con base al plan general de acción y un detalle específico de los puntos a tratar; el programa de capacitación debe ser ejecutado en las fechas establecidas; llenando los objetivos previstos en cada una de sus etapas.

4. Evaluación de resultados del programa

Luego de cumplir con el programa de capacitación en el área de servicio al cliente, la empresa comercializadora de bombas de agua deberá realizar una evaluación del mismo, para comprobar su eficacia; esto con el fin de verificar si el programa cumplió a cabalidad con su cometido, mismo que puede ser reflejado tanto a nivel interno, a través del mejoramiento en aspectos de eficiencia en los procesos de atención al cliente, y a nivel externo, elevando el índice de competitividad a nivel empresarial.

La propuesta general del plan de capacitación de servicio al cliente dentro la empresa comercializadora de bombas de agua, incluye dentro de su logística los siguientes aspectos:

- **Recurso humano**

La participación en dicha capacitación incluye a todos los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta tanto al personal del área administrativa (secretaria recepcionista, mensajero, cobradores, personal de ventas) así como

al personal del área operativa (técnicos instaladores de las secciones de: piscinas, sistemas de riego, equipos de bombeo, calefacción solar, etc.)

Además, incluye al expositor de la empresa consultora, (INTECAP) institución que dentro de su perfil cuenta con varios años de experiencia profesional en el proceso de capacitación de personal.

- **Material de apoyo**

Enmarca todo el material de tipo didáctico que será utilizado en el proceso de capacitación (folders, block de notas, lapiceros, etc.).

- **Equipo audiovisual**

Hace referencia a elementos importantes y necesarios para una capacitación más interactiva (cañonera, laptop, televisor). El equipo será proporcionado directamente por la empresa comercializadora de bombas de agua.

- **Alimentación**

Su estimación será con base a un menú propuesto como coffe break, que incluya bebidas y un postre a elección.

- **Fechas del programa**

El programa anual de capacitación será proporcionado al cliente interno en tres trimestres comprendidos de la siguiente manera: febrero-marzo –abril, junio-julio-agosto, octubre-noviembre y diciembre. Se dejará un mes intermedio para evaluación de resultados y por cualquier contratiempo que pudiese surgir en el proceso de capacitación.

- **Lugar y horarios de capacitación**

La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, acorde al número de personas que participarán en el programa; ya que se cuenta con un lugar acondicionado para el efecto, en el cual se encuentra una pizarra, escritorios y sillas. También se hará un detalle de los horarios más indicados para su ejecución, con el fin de no interferir de manera directa en las labores diarias llevada a cabo por los colaboradores.

Entre las técnicas para impartir la capacitación y assimilar de mejorar manera los conceptos y temas que serán expuestos, serán utilizadas las siguientes:

- **Estudio de casos**

A través del análisis de los temas propuestos, se solicitará al expositor de la empresa consultora, la redacción y análisis de casos reales; los cuales hagan énfasis en problemas actuales que la empresa comercializadora de bombas de agua ha tenido en cuanto a la atención y servicio prestado a sus clientes; para que sean los mismos colaboradores quienes pongan en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en el programa, para su eficaz solución.

- **Trabajo en equipo y creatividad**

El programa de capacitación también tendrá como objetivo, fomentar el trabajo en equipo y explorar la capacidad creativa de los empleados, esto a través de una forma de interacción entre el personal administrativo y operativo de la empresa, para que exista una mejor comprensión sobre los diversos puntos de vista, y un análisis que permita complementar las opiniones y sugerencias en beneficio del cliente.

Todos estos aspectos serán contemplados por la empresa consultora, con el apoyo de la gerencia general y los gerentes de departamentos. El periodo necesario para dar seguimiento al proceso de capacitación será analizado y discutido por la Gerencia General y los mandos medios, en relación a los cambios y resultados obtenidos, y las nuevas necesidades que estos generen dentro del personal. Además se realizará la estimación del apoyo financiero y logístico que conlleve ejecutar el programa mencionado.

La capacitación concerniente a aspectos de carácter técnico dirigida al personal operativo propiamente dicho, debe ser analizada y discutida por la gerencia de operaciones y la gerencia general, quienes se encargarán de aprovechar de la mejor manera los seminarios y talleres de capacitación técnica que son impartidos por los concesionarios de las marcas de los equipos comercializados en la empresa, los cuáles son gratuitos y no generan ningún costo considerable. A continuación se detalla en el cuadro 12 el plan de acción para la instauración del programa de capacitación en el área de servicio al cliente y en el cuadro 13 se desglosa el contenido de los temas que serán tratados y la inversión en cada uno de sus rubros.

CUADRO 12
PLAN DE ACCIÓN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo: lograr que el programa de capacitación de servicio sea instaurado a nivel empresarial, para coadyuvar al alcance de los objetivos y valores corporativos orientados al servicio.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presu-puesto
1	Presentación del programa	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerencia General	Asesor Investigador	25/01/09	Coffee Break Q 75.00	Q 75.00
2	Análisis específico del programa	Consenso de opiniones	Reunión Gerencia General con mandos medios	Gerente General	27/01/09	Coffee Break Q 150.00	Q 150.00
3	Aprobación del programa capacitación	Planificación orientada a objetivos	Reunión con Gerente General, mandos medios y Asesor	Gerente General	29/01/09	Coffee Break Q 150.00	Q 150.00
4	Implementación de la logística del programa de capacitación	Adaptación idónea de recursos a utilizar.	Contratación de empresa consultora, elaboración de material didáctico General	Depto. Administración de Servicio	31/01/09	Valor total del curso, empresa de capacitación Q15,200.00 Coffee Break Q 7,990.00	Q 23,190.00
5	Inicio del programa de capacitación	Motivar al personal para su participación en el programa	Reunión con Gerentes de Depto. para análisis de resultados	Gerente General Asesor Investigador	Del 07/02/09 al 8/12/09 por trimestre, según detalle de fechas.	Material didáctico Q4,400.00	Q 4,400.00
Total						Q27,965.00	Q27,965.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

CUADRO 13
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

No	Tema	Objetivo	Contenido	Responsable	Fechas		Costo	Presupuesto
					Inicio	Final		
1	Naturaleza de la organización	Lograr que los colaboradores conozcan los inicios y la ideología de la organización	Inicios de la empresa Detalle misión y visión Objetivos empresariales Valores empresariales Principios éticos y morales	Gerente General y Gerentes de Departamentos Expositor empresa consultora	07/02/09	10/02/09	Coffe Break Q 990.00 Material de apoyo Q 550.00 Expositor Q 1,900.00	Q 3,440.00
2	La importancia del Servicio al Cliente	Dar a conocer conceptos básicos sobre dicha temática	Qué son los servicios Características del servicio Qué es un cliente Diferencias entre cliente Interno y externo Qué es servicio al cliente servicio al cliente como estrategia competitiva	Expositor empresa consultora	07/03/09	10/03/09	Coffe Break Q 990.00 Material de apoyo Q 550.00 Expositor Q 1,900.00	Q 3,440.00
3	Cultura organizacional orientada al servicio	Estructurar las bases para el establecimiento de la filosofía de servicio	Que es una cultura Características de una cultura de servicios Beneficios de una cultura de servicios	Expositor Empresa consultora	07/04/09	10/04/09	Coffe Break Q 990.00 Material de apoyo Q 550.00 Expositor Q 1,900.00	Q 3,440.00
4	Calidad total en el servicio	Forjar un pensamiento positivo en el colaborador sobre la importancia de su labor	Concepto de calidad total Su aplicación al servicio Haciendo lo mejor desde la primera vez Como mejorar la calidad en las labores diarias	Administración de Servicios y Expositor empresa consultora	05/06/09	8/06/09	Coffe Break Q 990.00 Material de apoyo Q 550.00 Expositor Q 1,900.00	Q 3,440.00

continúa...

Done

138

3.7 Estrategia de servicio al cliente

Para la empresa comercializadora de bombas de agua, el servicio al cliente es una estrategia efectiva de diferenciación en relación a sus competidores más cercanos; ya que en este tipo de industria, el cliente solicita servicios que cumplan con altos estándares de excelencia, calidad, y prontitud en su ejecución; por lo cual todos los esfuerzos que permitan al cliente contar con dichos elementos serán de beneficio para que la organización logre de mejor manera, un manejo mas efectivo de las expectativas, necesidades y deseos del cliente externo.

Por tal razón, la presente estrategia subdivide su accionar en dos aspectos importantes:

- **Creación de la sección Administración de Servicios:** el cuál permitirá el monitoreo de las necesidades y satisfacción general de los clientes; manteniendo estándares definidos de calidad en el servicio. Además, tendrá como función principal fomentar una excelente administración de relaciones con el cliente para un sostenimiento de lealtad hacia la empresa.
- **Implementación de un sistema de quejas y sugerencias,** a través del cual sea permisible una adecuada recuperación del servicio cuando este no cumpla con las expectativas generadas por el cliente.

Cada una de estas estrategias será definida a continuación, haciendo mención de su importancia, sus elementos principales y su forma de aplicación.

3.7.1 Creación de la sección Administración de Servicios

Según el análisis de la información obtenida en el diagnóstico, se constató que dentro de la empresa comercializadora de bombas de agua, no existe una regulación de los estándares propios en el área de atención y servicio al cliente.

Una de las razones principales para hacer esta afirmación, se debe a que el problema de atención a clientes, radica en que no existe un ente encargado de monitorear y solventar las necesidades del cliente de la mejor forma posible; esto debido a que dentro de su estructura organizacional, la empresa cuenta con diversas secciones las cuáles son especializadas en la instalación y servicios técnicos de las diversas líneas de productos comercializados (equipos de piscina, bombeo domiciliario, bombas de pozo, sistemas de riego, etc.), y cada una de ellas junto con los jefes de división, atienden a los clientes de acuerdo a su experiencia individual y a sus propios métodos de trabajo.

Esto genera inconformidad en el cliente externo, quien en algunos casos son bien atendido por alguna división de la empresa en particular (por ejemplo, en el caso de la división de bombas sumergibles) pero que al momento de solicitar un servicio a otra división (por ejemplo, sistemas de riego) las formas de atención no son las mismas, existiendo deficiencia en aspectos de prontitud, eficacia y calidad de los trabajos realizados.

Es por ello que se hace necesario la creación de un puesto, el cual dentro de su accionar puede monitorear que los procesos en atención a los clientes sean los más adecuados; creando con ello un ambiente de confianza y seguridad, permitiendo así obtener información general y de primera mano, para una mejor retroalimentación y su aprovechamiento para la elaboración de estrategias congruentes que permitan elevar los niveles de satisfacción del cliente.

a. Objetivos del puesto de Administración de Servicios

Su creación se orienta a la consecución de los siguientes objetivos:

- Establecer un mejor canal de comunicación con el cliente para una mejor comprensión de sus requerimientos, además de monitorear los niveles de satisfacción del cliente (véase anexo 10).
- Minimizar los tiempos de entrega en la prestación del servicio.
- Monitorear constantemente la satisfacción del cliente.
- Velar porque existan estándares de servicio definidos dentro de la organización.

b. Importancia del puesto de Administración de Servicios

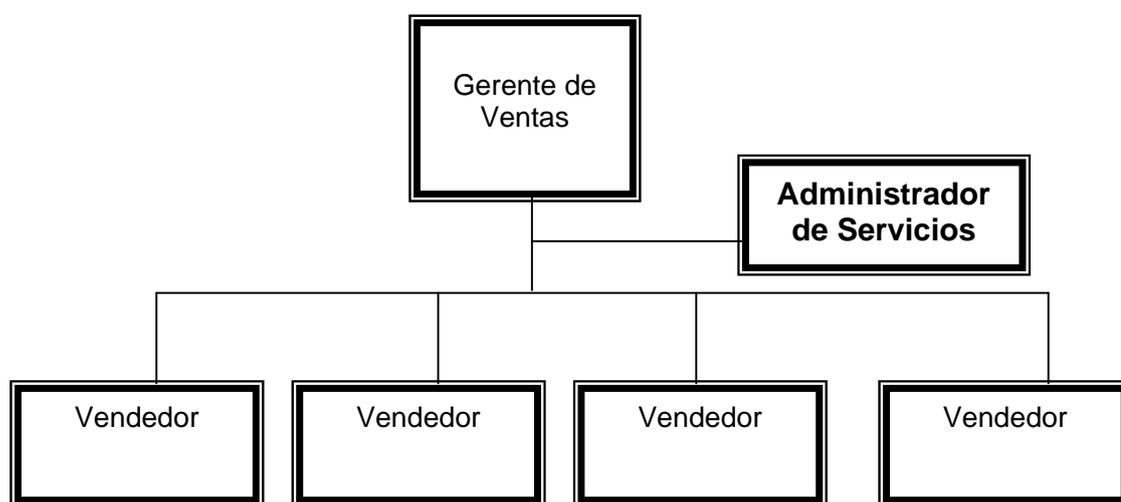
A través de su implementación, la labor estará orientada en diferenciar a la empresa comercializadora de bombas de agua dentro de su mercado objetivo, en relación a sus competidores más cercanos, permitiendo realizar mejoras constantes en los procesos de atención a clientes, de acuerdo a la filosofía de servicio imperante dentro de la cultura organizacional.

c. Ubicación

La ubicación en el organigrama general de la empresa se encontrará bajo la jurisdicción del Gerente de Ventas, (véase figura 13), ya que es en este lugar en donde se tiene parte del contacto directo con el cliente, y es en donde se formulan las estrategias promocionales para la captación de nuevos clientes; además, porque este departamento mantiene una estrecha relación con el departamento de operaciones, para la atención a clientes que solicitan los servicios de asesoría e instalación de sus equipos de bombeo; ya que según el

diseño y diagrama actual de servicio, este es el último eslabón en la cadena de atención para satisfacción de las necesidades del cliente, antes de pasar directamente al área financiera de la empresa (departamento de créditos y cobros).

FIGURA 14
PROPUESTA DE UBICACIÓN DEL PUESTO
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS



Fuente: elaboración propia, 2008.

d. Comunicación

En este aspecto, además de la comunicación que mantendrá con el gerente de ventas según vía jerárquica, también tendrá una estrecha comunicación con el gerente de operaciones; esto con el objetivo de tener información sobre el trato de los colaboradores de primera línea para con el cliente externo, velando porque cumplan con las especificaciones necesarias para dar un mejor cumplimiento de los acuerdos a los cuales se llegó con el cliente al momento de cerrar la venta, y que son de suma importancia dentro de la evaluación de sus expectativas (tiempos de entrega, calidad de trabajos, instrucciones precisas para las instalaciones, entre otros). Así como para interactuar en ideologías y estrategias que permitan una mejor atención a los clientes.

e. Funciones generales del puesto de Administración de Servicios

Una de las tareas fundamentales del puesto de administración de servicios es formular y dirigir estrategias de servicio efectivas, las cuales permitan construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Con ello, la empresa comercializadora de bombas de agua centrará su labor en elevar sus estándares de servicio, obteniendo como resultado una interacción más efectiva con el cliente. Es por ello, que se propone como estrategia primordial en este punto, la implementación de un enfoque general de administración de relaciones con los clientes

3.7.2 Administración de relaciones con los clientes

A través de dicho enfoque, la empresa comercializadora de bombas de agua logrará ofrecer a sus clientes un servicio más personalizado, siendo esto un valor agregado como elemento de diferenciación en relación a sus competidores, a través del cuál se logre elevar los índices de lealtad del cliente hacia la empresa, así como la obtención de mayores márgenes de utilidad y rentabilidad para la organización, derivado del cierre de negociaciones exitosas.

a. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de servicio se centrarán básicamente en:

- Realizar mejoras sustanciales en el sistema actual de atención a clientes
- Identificar nuevas oportunidades de negocio
- Identificar a los clientes que mayor beneficio generan para la empresa
- Fidelizar al cliente, aumentando la tasa de retención en la cartera actual
- Incrementar las ventas y los índices de rentabilidad de la empresa.

b. Elementos

También es importante hacer un detalle respecto a los elementos fundamentales sobre los cuales será basado dicho enfoque para llevar un orden en su aplicación:

- **Fases de implementación:** las cuales permitirán desarrollar cada etapa en una forma más ordenada
- **Estrategias:** en cada fase se hará un detalle de las estrategias necesarias para el alcance de los objetivos, tomando en consideración las necesidades y posibilidades de la organización para su implementación.
- **Personas:** un detalle de las personas que tendrán una participación directa en la ejecución de las estrategias definidas.
- **Procesos:** a través de las estrategias propuestas, se redefinirán los procesos necesarios para su óptima ejecución.

c. Fases de aplicación

A continuación se hace un detalle específico sobre cada una de las fases de aplicación que serán coordinadas por la persona designada al puesto de administración de servicios para la implementación de una excelente administración de relaciones con los clientes

c1. Identificar a los clientes

Es necesario que la empresa comercializadora de bombas de agua logre realizar un consolidado sobre la información básica de los clientes atendidos, por lo menos del año anterior, tanto por la gerencia de ventas, como aquellos clientes que tuvieron un trato directo con la gerencia de operaciones al solicitar algún tipo de servicio técnico; y realizar una actualización en su base de datos, tomando en consideración aspectos como

- Nombres y apellidos correctos

- Dirección
- Números telefónicos
- Cuenta de correo electrónico
- Ciclos de compra y tipos de productos y servicios adquiridos

Con toda esta información, será más viable para la organización tener un contacto más directo con sus clientes, además permitirá evidenciar si existen clientes dentro de la base de datos, con los cuales ya no se tiene ninguna relación de tipo comercial.

Es por ello que el puesto de administración de servicios realizará llamadas generales a los clientes para obtener mayor información que sea de importancia y que permitirá personalizar la base de datos actual, tomando en consideración los gustos y preferencias del cliente para una mejor administración de su expectativas.

c2. Diferenciar a los clientes

La empresa comercializadora de bombas de agua actualmente posee una catalogación de clientes tipo A, B, y C, dentro de los cuales los más representativos son las empresas constructoras y los clientes individuales; dichas categorías han sido realizadas con base a perfiles tales como:

- Volúmenes de compra en quetzales
- Tiempo de entablar relaciones comerciales con la empresa
- Número de negociaciones efectivas
- Clientes importantes a nivel nacional dentro de la cartera actual

Además, al diferenciar a sus clientes, la organización podrá realizar un mejor aprovechamiento de sus clientes más importantes para ser utilizados dentro de su publicidad como “clientes satisfechos”, brindando a sus otros clientes potenciales la seguridad y certeza de que los productos comercializados son de

excelente calidad y los servicios cumplen con altos estándares de excelencia en su ejecución, a través e la opinión que expresan los clientes actuales.

El establecimiento de dichas categorías permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua enfocarse en un trato preferencial para los clientes más valiosos, ofreciéndoles servicios y beneficios adicionales como parte de un valor agregado; lo que permita mantener y fortalecer relaciones comerciales más rentables para la organización. En este caso, la empresa puede brindar a sus mejores clientes beneficios que para ellos son de mucha importancia, tales como:

- Descuentos y ofertas especiales en la venta y suministro de equipos, accesorios y materiales de uso habitual, para el mantenimiento de los equipos de suministro de agua (químicos para tratamiento de piscinas, accesorios eléctricos, aditamentos, etc.)
- Servicios de mantenimiento preventivo gratuitos a los equipos de bombeo, dentro de los primeros seis meses posteriores a su instalación (una visita cada dos meses)
- Horarios de servicio y atención técnica en horas inhábiles, fines de semana y días festivos.
- Equipos de bombeo en calidad de préstamo para solventar emergencias por reparaciones mayores a los equipos vendidos
- Participación gratuita en seminarios
- Beneficios y premios especiales por formar parte del grupo selecto dentro de la cartera actual de clientes.

Por otra parte, también ser hace necesario que la persona encargada del puesto de administración de servicios logre identificar, diferenciar y establecer el número y tipo de clientes a quienes la empresa ha encausado actualmente sus esfuerzos de mercadeo y que no han generado los resultados esperados, esto

con el fin de disminuir en cierto porcentaje los recursos actuales adjudicados para su contacto, y reorientarlos para el beneficio de los clientes más valiosos para la empresa.

Al contar con toda la información anterior, el encargado del puesto de administración de servicios, junto con el gerente general, gerente de ventas y gerente de operaciones, tendrán una reunión para definir los parámetros más específicos para la creación de nuevas categorías; que sean más específicas para la diferenciación de clientes, y auxiliarse de los medios tecnológicos actuales de la organización para reorientar el proceso de información y su catalogación dentro la base de datos del sistema de información de la empresa.

c3. Interactuar con los clientes

Es importante mantener una comunicación constante con el cliente; a través de una buena interacción, la empresa logrará formular mejores estrategias de servicio, que sean específicas y que logren solventar los requerimientos hechos por el cliente externo. En este aspecto, la persona encargada del puesto de administración de servicios será la responsable de la planificación y atención del centro de llamadas, con esto se pretende que el cliente que se comuniqua a las oficinas solicitando servicios o información de productos, sea atendido por una sola persona, quién a su vez, después de tomar la información necesaria se encargará de hacer las gestiones correspondientes tanto con el departamento de ventas como con los jefes de división, para trasladarles la información de los requerimientos de cliente.

Con la implementación del centro de llamadas, utilizando de la mejor manera los recursos actuales de la organización se logrará:

- Centralizar la atención a los clientes, para brindar servicios en forma más personalizada.

- Realizar llamadas a clientes valiosos cuyos índices de compra han sido variables en comparación con años anteriores
- Monitoreo constante de la satisfacción de los clientes
- Interacción y seguimiento pre y post venta

La presentación general de la propuesta de la creación del puesto administración de servicios, será analizada y puesta en marcha según las etapas enunciadas en el respectivo plan de acción. (Véase cuadro 14)

Todas las actividades se llevarán a cabo por la persona encargada de dicho puesto, sus alcances y la naturaleza de su accionar, se encuentran descritas en el anexo 1 (Descripción técnica del puesto).

Una de las oportunidades que la empresa comercializadora de bombas de agua posee para realizar mejoras en su sistema actual de atención, es tomar en cuenta las quejas y sugerencias que son emitidas por los mismos clientes; ya que al momento de resolver de manera eficiente los problemas y las fallas que pueden suscitarse en el desarrollo de la prestación del servicio; se logrará cumplir con las expectativas del cliente, suministrando servicios que cumplan con altos estándares de calidad.

CUADRO 14
PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS

Objetivo: realizar un detalle general de las etapas necesarias para la creación del puesto Administración de Servicios.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presu-puesto
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerencia General	Asesor Investigador	02/03/09	Cofee Break Q 75.00	Q 75.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerencia General con mandos medios	Gerente General	05/03/09	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión con Gerente General, mandos medios y Asesor	Gerente General	07/03/09	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
4	Proceso de selección	Medios electrónicos, anuncios en prensa	Realizar entrevistas a personas seleccionadas	Asesor Investigador y Gerente General	Del 15/03/09 al 15/04/09	Medios de reclutamiento Q 8,000.00 Asesor Q 3,000.00	Q 11,000.00
5	Creación del puesto Admón. Servicios	Elección mejor candidato (a)	Reunión de contratación, asignación de tareas, y ubicación	Gerente General Asesor Investigador	02/05/09	Sueldos y prestaciones Q6,500.00 al mes (Q78,000.00) mobiliario y equipo Q 10,000.00 Manual descripción del puesto Q 50.00	Q 88,050.00
Total						Q 99,425.00	Q 99,425.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

3.7.3 Programa de quejas y sugerencias

La importancia de solventar las quejas y sugerencias emitidas radica en que los clientes que experimentan una falla del servicio, pero que finalmente quedan satisfechos con los esfuerzos de recuperación que realiza la empresa, serán más leales que aquellos cuyos problemas no fueron resueltos en su momento. Además, lograrán generar una excelente publicidad de boca en boca, logrando con ello un mayor incremento de la cartera de clientes y por ende un crecimiento en las utilidades de la organización.

Por las razones antes mencionadas, se hace necesario que dentro de la empresa comercializadora de bombas de agua exista un programa de quejas y sugerencias, que permita a los colaboradores, contar con las herramientas de conocimiento necesarias, que sirvan como parámetro para reaccionar al momento de que existan fallas en la prestación del servicio.

a. Objetivos del programa

Entre los objetivos para la implementación de un plan de esta naturaleza dentro de la organización se encuentran los siguiente:

- Escuchar las opiniones o sugerencias del cliente externo sobre sus percepciones del servicio y la atención proporcionada por la empresa;
- Convertir las quejas en oportunidades para la retención de clientes y aumentar los niveles de lealtad.
- Realizar mejoras efectivas en el proceso de atención a clientes.
- Disminuir los costos que generan las fallas ocasionadas en la prestación del servicio, y aumentar la satisfacción original del cliente desde su primer contacto con la empresa.

b. Definición general de la estrategia

El fin de la estrategia, es recolectar y documentar las reclamaciones de los clientes, analizar las áreas en las cuáles se producen la mayoría de problemas en la prestación del servicio, y proporcionar al cliente soluciones individuales que permitan elevar los niveles de satisfacción.

Investigar el por qué de las reclamaciones y quejas de los clientes externos, constituye uno de los medios más sencillos que la empresa comercializadora de bombas de agua puede efectuar para la obtención de información que permita realizar mejoras en la prestación del servicio, su implementación no requiere un gasto muy elevado y los resultados son muy eficaces.

c. Logística de implementación

Para la implementación del programa de quejas y sugerencias dentro de la empresa, se hará necesario el detalle general de los procesos a seguir, el tipo de personas involucradas y el parámetro de su campo de acción. (Véase anexo 4)

c.1 Obtención de información

Cada gerente de departamento y jefe de división realizará un consolidado del tipo de quejas y reclamaciones que son más frecuentes dentro de su unidad organizacional, y que afectan de manera directa el desarrollo de sus labores diarias. Para ello cada unidad contará con una hoja para la presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente externo. (Véase anexo 11)

c.2 Catalogación de quejas y reclamaciones

En este punto, a través de la información recabada, se realizará un desglose de las reclamaciones más frecuentes, de acuerdo a su tipo (por ejemplo, fallas en la puntualidad, efectividad del servicio, mala atención por parte de los colaboradores, etc.) y frecuencia de presentación. Con ello se tendrá información más específica para la elaboración de estadísticas que permitan observar cuales son los errores más comunes en los que incurre el personal al momento de atender a los clientes, y los cursos alternativos de acción para encontrarles la mejor solución.

c.3 Análisis de la situación

Cada queja y reclamo será analizado y evaluado de forma individual, esto con el objetivo de proporcionar al cliente una respuesta personalizada, acorde a sus expectativas. Además, permitirá hacer un consenso de opinión entre el punto de vista del cliente afectado, y tomar en consideración el punto de vista del colaborador involucrado de manera directa en la percepción y falla del servicio. Esta labor será llevada a cabo por los gerentes de división y la persona designada al puesto de administración de servicios.

c.4 Respuesta

Después de analizada la información, se procederá a realizar la formulación de la estrategia de recuperación del servicio más adecuada para dicha situación en particular; con el propósito de proporcionar al cliente a la mayor brevedad posible, la solución más viable al problema suscitado.

La empresa comercializadora de bombas de agua debe de considerar que este es el punto más importante dentro del proceso de atención a quejas y

sugerencias; por lo tanto las decisiones adoptadas deben ser de beneficio para las dos partes, es decir tanto para el cliente externo como para la organización.

c.5 Evaluación y control de resultados

El control que se debe generar a partir de la respuesta proporcionada al cliente, conlleva una serie de procesos internos y externos que permiten medir su eficacia. En el aspecto interno, es posible mencionar el tiempo de solución del problema y la calidad de respuesta proporcionada al cliente. En el ámbito externo, verificar que las acciones tomadas sean bien aceptadas por la persona afectada, y que enmarque la solución definitiva del problema

Además, se hace necesario realizar una evaluación que permita verificar si los objetivos de la unidad a cargo de dar soluciones a todas las quejas y reclamaciones están siendo cumplidos.

La generación de estadísticas será de vital importancia en este punto, ya que permitirán a la empresa obtener información real sobre el número de quejas atendidas, los niveles de satisfacción del cliente, saber como contrarrestar la problemática si esta se volviese a suscitar en el futuro con otros clientes, y sobre todo, evidenciar los costos que implicaría el hecho de no solucionar una queja en el tiempo y momento adecuado.

Todos los aspectos mencionados anteriormente respecto al programa de quejas y sugerencias, serán definidos a través de la delegación de las personas responsables de su implementación, el tiempo de duración y costo de su aplicación. Estos aspectos son detallados en el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 15)

Los lineamientos básicos para capacitar a los colaboradores en esta área, la actitudes que deben de tomar al enfrentarse a clientes coléricos que presentan quejas y reclamaciones, así como los pasos que el ente encargado deben seguir para dar respuestas definitivas y acordes a las expectativas del cliente, son detallados en la guía de quejas y sugerencias. (Véase anexo 3)

CUADRO 15
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Objetivo: realizar un detalle general de las etapas necesarias para la implementación del programa de quejas y sugerencias							
No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encargado	Fecha	Costo	Presupuesto
1	Presentación de propuesta	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión con Gerencia General	Asesor Investigador	03/06/09	Cofee Break Q75.00	Q 75.00
2	Análisis específico de propuesta	Consenso de opiniones	Reunión Gerencia General con mandos medios	Gerente General	07/06/09	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
3	Aprobación de propuesta	Planificación orientada a objetivos	Reunión con Gerente General, mandos medios y Asesor	Gerente General	10/06/09	Cofee Break Q 150.00	Q 150.00
4	Definición de parámetros del programa	Boleta quejas y sugerencias y guía de solución	Diagrama - ción y detalle del contenido de las boletas y guías	Asesor Investigador Gerentes Depto.	Del 15/06/09 al 20/06/09	Impresión y empastado 5 guías a color y 300 boletas quejas y sugerencias	Q1,700.00
5	Información general a colaboradores e implementación del programa	Medios electrónicos, memorandos	Reunión general de información y adiestramiento	Gerente General Asesor Investigador	25/06/09	Material didáctico Q 75.00 Construcción de buzón Q 450.00	Q 525.00
Total						Q 1,500.00	Q 2,600.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

Todos los aspectos mencionados en cuanto a la estrategias con base a la integración del servicio, en la cultura organizacional y el servicio a cliente, permitirán a la empresa comercializadora de bombas de agua retener y construir relaciones duraderas con sus clientes, mediante la mejor comprensión de sus necesidades y preferencias individuales, añadiendo de esto modo un valor agregado al servicio, por medio del cuál los clientes sean menos susceptibles a las acciones generadas por sus competidores más cercanos.

3.8 Estrategias para el crecimiento de la cartera de clientes a través de la aplicación de los elementos de la mezcla promocional

Existen elementos propios de la mezcla promocional que permitirán a la empresa comercializadora de bombas de agua, una mejor proyección hacia su mercado objetivo, y con ello incrementar el número de clientes de su cartera actual y elevar el nivel de sus utilidades. Dentro de estos elementos y los más aplicables para la empresa son: Publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

3.8.1 Estrategia de publicidad

La publicidad es un excelente medio por el cuál, la empresa puede dar a conocer a sus clientes reales y potenciales, los beneficios de adquirir los productos y servicios ofertados, mismos que permiten satisfacer de la mejor manera sus necesidades, gustos y preferencias.

Una de las fortalezas detalladas en el análisis FODA, hace referencia a que la empresa objeto de estudio cuenta con una amplia trayectoria dentro del mercado de sistemas para captación de agua lo que ha permitido que sea reconocida por su experiencia en el ramo, y además por contar con productos importados de excelente calidad. Este aspecto puede ser muy bien aprovechado, a través de

una estrategia de tipo publicitaria bien definida, en cuanto a sus alcances y medios a utilizar, para posicionar en la mente de los consumidores estos aspectos que pueden ser utilizados también como estrategia de diferenciación en relación a sus competidores más cercanos.

a. Definición de la estrategia

La estrategia publicitaria estará basada específicamente en proporcionar al cliente, un mensaje basado en el ofrecimiento de servicios y productos calidad, haciendo énfasis en que la empresa se preocupa por la satisfacción de sus clientes. Los mensajes serán pautados en medios de impacto y efectivos actualmente para la organización.

b. Objetivo de la estrategia

Dar a conocer al mercado objetivo los productos y la filosofía de servicio imperante dentro de la organización, incrementando con ello sus niveles de competitividad dentro de su industria.

c. Descripción de la estrategia

La estrategia publicitaria se aplicará mediante una campaña publicitaria, dentro de la cual se realizará el diseño de un anuncio para ser pautado en medios impresos como lo son, revistas, anuncio de prensa y anuncio en el directorio telefónico.

c.1 Definición el servicio

Marca: Hydro (empresa comercializadora de bombas de agua)

Servicio: Venta e instalación de equipos para captación de agua

Beneficio: Mayor proyección hacia su mercado objetivo.

c.2 Definición del grupo objetivo

El grupo objetivo está constituido por todas aquellas personas que cuentan con sistemas de captación de agua en diversas aplicaciones (bombas de agua, piscinas, jacuzzis, sistemas de riego, pozos artesanales y mecánicos) que requieran suministro de accesorios, equipo y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, y que cuenten con poder adquisitivo de compra.

c.2.1 Geográfico

La mayor captación de clientes se enfoca principalmente en la ciudad de Guatemala, aunque no se descarta que también existirá demanda insatisfecha que pueda ser atendida en el interior del país.

c.2.2 Psicográfico

Personas que en sus requerimientos desean equipos que cumplan con altos estándares de calidad y tecnología de punta en su proceso de fabricación, que sean productos innovadores dentro del mercado, útiles, versátiles, y que cumplan con normas de estética y funcionalidad en su aplicación. Además, que deseen servicios proporcionados a dichos equipos, que contengan características de calidad y excelencia en su ejecución.

c.3 Hábitos de medios

El grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios de publicidad escritos como anuncios en prensa, revistas de especialidad en construcción y

decoración de ambientes y mensajes enviados a través del correo electrónico (e-mail)., y que cuenten con acceso a internet.

c.4 Técnicas de medios

Los servicios y productos ofrecidos por la empresa comercializadora de bombas de agua, se darán a conocer al mercado objetivo mediante las siguientes técnicas:

- 1 Diseño de anuncio en prensa
- 1 Diseño anuncio en revistas especializadas en construcción y decoración de ambientes
- 1 Diseño para trifoliar

c.5 Concepto publicitario

La empresa dará a conocer las líneas de productos y los servicios que comercializa, así como los valores organizacionales orientados específicamente a la satisfacción del cliente, esto a través del siguiente eslogan:



***“Clientes satisfechos,
nuestra mejor carta de presentación”***

d. Propuesta al consumidor

El ofrecimiento será básicamente la venta de productos de calidad, y servicios ejecutados con excelencia, además de la importancia que tiene para la empresa, contar con clientes satisfechos.

e. Promesa básica

Proporcionar al cliente productos de alta calidad, y solventar sus requerimientos de servicio de la mejor manera y a la mayor brevedad posible; sin recurrir a realizar promesas exageradas que no sean cumplidas.

f. Objetivo de medios

Cubrir como mínimo el 25% de mercado objetivo total, esto dentro de los alcances de tiempo que durará la campaña publicitaria.

g. Racional de medios

La propuesta consiste en pautar un anuncio en el diario Prensa Libre, debido a que es uno de los periódicos de mayor circulación en el país, siendo esta una ventaja efectiva para dar a conocer los productos y servicios comercializados por la empresa de bombas de agua.

La pauta en las revistas especializadas en construcción y decoración de ambientes, permitirá llegar al segmento de mercado más específico, en el caso de las constructoras y empresas de bienes raíces, quienes representan un alto porcentaje en el índice de compra de productos dentro de la empresa.

El trifoliar permitirá hacer un consolidado de la diversa gama de productos y servicios que son ofrecidos al consumidor; con ello, se pretende que el cliente tenga un panorama general sobre la capacidad que posee la empresa comercializadora de bombas de agua para suministrar equipos y accesorios que cumplen con normas de calidad en su fabricación, así como servicios que cumplen con estándares de excelencia definidos.

Se utilizarán estos medios, ya que son de mayor accesibilidad para la empresa por los gastos que generan. Se espera que al incrementar las utilidades, se utilicen otros medios que también pueden ser efectivos como lo son vallas publicitarias, anuncios en medios masivos, entre otros.

A continuación se especifican los elementos a utilizar dentro de los medios seleccionados, tomando en consideración las ventajas de cada uno de ellos dentro de su utilización por la empresa.

h. Diseño anuncio de revista y anuncio de prensa

Se presenta un anuncio full color en interiores de ½ página, el cual se propone se publique en la revista “Decorando Ando”, la que es distribuida en forma gratuita en varios establecimientos y empresas privadas del país, el perfil de dichos lectores, es de personas que cuentan con gustos definidos en cuanto a la adquisición de productos que cumplan con normas de estética y funcionalidad en su ejecución. Además, se pretende que dicho anuncio sea pautado dentro de la publicación mensual de la revista de la Cámara Guatemalteca de la Construcción, la cual a través de la publicación mensual, llega a más de dos mil empresas asociadas.

Uno de los medios escritos de mayor circulación es el diario Prensa Libre; es por ello, que debido a su costo de adquisición para el consumidor, será utilizado también dentro de la estrategia de pauta publicitaria.

El anuncio muestra a un grupo de personas dentro de una piscina, en la que se encuentran niños, y personas adultas, quienes reflejan en sus rostros una sonrisa de satisfacción y alegría; también se muestran los productos comercializados y el eslogan propuesto, así como la información básica de la empresa. (Véase anexo 12)

Medio: Publicidad impresa

Cliente: Hydro (empresa comercializadora de bombas de agua)

Producto: Venta de productos y servicios sistemas captación de agua

Nombre: ¡Disfrute el agua!

Campaña: Informativa

El diseño publicitario, contendrá las mismas características en su forma y contenido en los medios ya descritos, esto con el fin de llevar una misma línea y posicionar de mejor manera la marca y el eslogan en la mente de los consumidores

Los costos que genera la pauta en los medios descritos, se presentan en el presupuesto publicitario correspondiente. (Véase cuadro 16)

CUADRO 16
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

No	Medio Escrito	Tamaño	Inserciones	Periodo de publicación	Costo Unitario	Total
1	Elaboración y diseño de arte	-	-	-	Será realizado por el Depto. de diseño de la empresa	Q 0.00
2	Revista decoración de ambientes Decorando Ando	¼" página	1 publicación cada dos meses	6 meses	Q 7,000.00	Q 42,000.00
3	Revista Cámara Guatemalteca de la Construcción	¼" página	1 publicación cada dos meses	6 meses	Q 4,000.00 Precio especial por membresía	Q 24,000.00
4	Prensa Libre	3" * 8"	1 publicación por mes	6 meses	Q 11,000.00	Q 66,000.00
Total						Q132,000.00

Fuente: Tarifario de acuerdo a medios seleccionados, 2008.

I. Diseño de trifoliar

También se propone dentro de las estrategias de publicidad la elaboración de un trifoliar que contenga información general sobre la misión, visión, valores corporativos, así como un detalle de las líneas de productos y servicios comercializados por la empresa. Sus dimensiones serán de 8.5 por 11 pulgadas y será realizado a full color. (Véase anexo 13)

Este trifoliar será distribuido a los clientes que visitan oficinas centrales, y serán proporcionados por la recepcionista al momento de su atención en la sala de ventas; además, serán enviados con el personal de mensajería según ruta definida por la persona encargada de dicha logística. También serán remitidos por correo electrónico por medio de la persona encargada del puesto de administración de servicios. Con ello, se pretende crear un sistema de información sobre los productos y servicios comercializados, así como la filosofía de servicio y de atención especializada imperante dentro de la organización, con el fin de solventar las necesidades, gustos y sugerencias proporcionadas por el cliente externo. El costo al que asciende su elaboración, se detalla en el cuadro 17, y el plan de acción correspondiente a la estrategia publicitaria total se encuentra descrito en el cuadro 18.

CUADRO 17
PRESUPUESTO
ELABORACIÓN DE TRIFOLIAR

No	Medio Escrito	Tamaño	Color	Cantidad	Costo Unitario	Total
1	Trifoliar	8.5 * 11	Full color tiro y retiro	500 unidades	Q 8.00 c/u	Q 4,000.00
Total						Q 4,000.00

Fuente: Tarifario de acuerdo a medio seleccionado, 2008.

CUADRO 18
PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

Objetivo: describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia publicitaria.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presu-puesto
1	Presentación de la estrategia	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión Gerente General y Admón. Servicios	Gerente Ventas	15/05/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico de la propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente Ventas y mandos medios	Gerente General	20/05/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión con Gerente General, mandos medios y Asesor	Gerente General	30/05/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
4	Selección de medios	Analizar y conocer propuestas	Reunión con empresa consultora	Gerente Ventas	Del 02/06/08 al 30/06/08	Empresa consultora Q3,000.00	Q 3,000.00
5	Implementación de estrategia publicitaria	Utilización de medios seleccionados	Reunión con Gerencia General y Admón. Servicios	Gerente Ventas Asesor Investigador	Del 18/07/09 al 18/01/10	Q 136,000.00 según detalle de estrategia	Q 136,000.00
Total						Q 139,300.00	Q 139,300.00

Fuente: elaboración propia, 2008

3.8.2 Estrategia de venta personal

La venta personal es un elemento importante dentro de la aplicación de la mezcla promocional, ya que permite mantener un contacto directo con el cliente o usuario para brindarle un mejor servicio, satisfaciendo de la mejor manera sus necesidades o requerimientos.

a. Definición de la estrategia

Uno de los aspectos más importantes para la empresa comercializadora de bombas de agua, es contar con un equipo de ventas cuyo accionar sea orientado a brindar asesoría y servicios de excelencia a los clientes; con ello, se tendrán altas probabilidades del cierre de negociaciones exitosas, mismas que permitan un crecimiento sustancial de la cartera de clientes de la empresa y por ende una percepción de mayores utilidades.

b. Objetivo de la estrategia

El objetivo primordial es contar con un grupo de trabajo comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa, los cuales posean las condiciones necesarias para realizar la función de ventas que les será asignada, y que sean capaces de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la empresa.

c. Descripción de la estrategia

Dentro de las actividades que la empresa comercializadora de bombas de agua debe de considerar prioritarias para contar con un equipo de ventas calificado y competitivo se encuentran:

- a. Un programa de capacitación sobre aspectos técnicos referente a los productos comercializados, así como aquellos relacionados a la labor de ventas propiamente dicha.
- b. Dirigir, supervisar y controlar las actividades realizadas por la fuerza de ventas.
- c. Evaluar el desempeño de los vendedores para hacer propuestas constructivas de mejoramiento.
- d. Motivación e incentivos dirigidos a la fuerza de ventas.

c.1 Capacitación de la fuerza de ventas

El contar con un equipo de ventas capacitado, ayudará a la empresa comercializadora de bombas de agua, a brindarle al cliente una mejor asesoría sobre los productos y servicios que sean más adecuados a sus necesidades. Dicha capacitación debe ser orientada en dos aspectos fundamentales:

- **Conocimiento del producto**

Dentro de la industria a la cual pertenece la empresa, es de suma importancia que el personal de ventas cuente con el conocimiento técnico sobre los equipos y accesorios comercializados, esto debido a que el cliente en muchas ocasiones realiza una serie de cuestionamientos que van más allá de un cierre de ventas basado en el precio, más bien se enfoca en aspectos elementales sobre las características, ventajas y beneficios de los productos que le son ofertados.

Por esta razón, la fuerza de ventas debe de contar con el conocimiento técnico necesario, para suplir de mejor manera las exigencias y los requerimientos realizados por el cliente. Además, se hace necesario que todos los vendedores

cuenten con el conocimiento general de las diversas líneas de productos actuales, esto con el objetivo de no depender de una sola persona para la atención de clientes que soliciten información, ya sea por medio telefónico o por medio de visitas propias a la sala de ventas, y que no son atendidos de manera inmediata, debido a que la persona encargada no se encuentre o no tenga el tiempo necesario para atenderles. Para ello, se propone que el gerente de ventas logre concretizar seminarios con los representantes de las marcas comercializadas por la empresa, los cuales no generan ningún costo adicional, ya que son proporcionados como un soporte de marca, aprovechando esta oportunidad para tener más capacitada a la fuerza de ventas sobre los requerimientos técnicos de dichos equipos y así brindar una mejor asesoría.

- **Conocimiento sobre tácticas para atención a clientes**

También es importante que el equipo de ventas se capacite sobre la utilización de diversas técnicas de atención y cortesía, las cuales les permitan un mejor contacto con los clientes, y un cierre exitoso de ventas.

Lo anterior permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua, orientar el accionar de su fuerza de ventas sobre cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo prepararse para un acercamiento para el ofrecimiento de los productos y servicios, los lineamientos necesarios para dar seguimiento a las ventas realizadas, así como brindar servicios de pre y post venta, entre otros. Todo lo anterior se encuentra especificado en la guía general de atención a clientes. (Véase anexo2)

c.2 Dirección y control de la fuerza de ventas

Para que exista un crecimiento de la cartera actual de clientes, la empresa comercializadora de bombas de agua debe poner especial atención en la forma

en que la fuerza de ventas, administra su tiempo entre la atención de su cartera actual y la búsqueda de nuevos prospectos. Para ello ,se hace necesario contar con lineamientos que permitan medir:

- La cantidad de visitas realizadas al día
- La frecuencia de visita o contacto con los clientes ya establecidos (personal, vía telefónica, e-mail, etc.)
- Número de ventas nuevas efectivas
- Número de prospectos pendientes de seguimiento

Estos parámetros permitirán contar con información confiable y de primera mano, la cual servirá de ayuda al gerente de ventas para monitorear de mejor manera la labor realizada por su equipo de trabajo. (véase anexo 14) Además, servirá como base fundamental para realizar informes detallados a gerencia general sobre las acciones llevadas a cabo por el departamento de ventas, como también ser un elemento de juicio importante al momento de otorgar a algún vendedor un incentivo por su labor desarrollada.

c.3 Evaluación de la fuerza de ventas

Derivado de toda la información recopilada mediante las actividades de supervisión y control de su equipo de trabajo, el gerente de ventas de la empresa comercializadora de bombas de agua podrá evaluar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir con su plan establecido. Esto será indispensable para recompensar los aspectos positivos, o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles de cada vendedor en particular.

c.4 Motivación e incentivos hacia la fuerza de ventas

La motivación y los incentivos dirigidos específicamente a la fuerza de ventas, serán un buen aliciente para dirigir el accionar de dicho departamento en dos vías que son favorables para la empresa:

- Establecimiento de relaciones comerciales con nuevos clientes,
- Mantener relaciones perdurables con los clientes más redituables, permitiendo con ello que sus niveles de compra sean más repetitivos y de mayor volumen.

Para ello, se propone que la empresa formule un incentivo, el cuál permita premiar a aquellos empleados pertenecientes a la fuerza de ventas que cumplan con dichos parámetros. Quienes resultasen favorecidos por su labor, serán acreedores a una nota de felicitación adjunta a una cantidad de Q 2,000.00 como bonificación por el volumen y la rentabilidad de las negociaciones realizadas. (Véase anexo15)

Todo lo anterior, brindará a la empresa comercializadora de bombas de agua una fuerza de ventas bien administrada, proporcionándole todas las herramientas necesarias para un óptimo desarrollo de sus actividades, orientadas específicamente a contribuir con el incremento de la cartera de clientes actuales, y sobre todo, orientada a satisfacer las necesidades del cliente. El presupuesto correspondiente se presenta en el cuadro 19, y el plan de acción para la estrategia correspondiente a la venta personal se encuentra detallado en el cuadro 20.

CUADRO 19
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA VENTA PERSONAL

No	Estrategia	Dirigido a	Suministros a utilizar	Costo	Total
1	Manual de servicio al cliente y técnicas de ventas	Fuerza de Ventas	Impresión y empastado de 7 guías	Q 70.00	Q 490.00
2	Monitoreo diario de ruta	Fuerza de Ventas	Impresión de 100 boletas, folders y ganchos	Q 2.00	Q 200.00
3	Programa de capacitación técnica	Fuerza de Ventas	Material didáctico y coffee break	Q 1,000.00	Q 1,000.00
4	Bonificación especial por captación nuevos clientes	Fuerza de Ventas	Carta de felicitación, bonificación	Q 2,000.00	Q 24,000.00
Total				Q 25,690.00	

Fuente: elaboración propia, diversos proveedores.

CUADRO 20
PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIA VENTA PERSONAL

Objetivo: Objetivo: describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia de venta personal.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la estrategia	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión Gerente General y Admón. Servicios	Gerente de Ventas	03/06/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico de la propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente General	Gerente Ventas, Asesor investigador	06/06/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente Ventas y mandos medios	Gerente General	09/06/09	Coffee Break Q 100.00	Q 100.00
4	Reunión con fuerza de ventas	Informar y comunicar sobre los elementos de la estrategia	Inducción a la fuerza de ventas sobre los elementos integradores de la estrategia	Gerente de Ventas, Asesor investigador	15/07/08	Coffee Break Q 200.00	Q 200.00
5	Implementación de estrategia venta personal	Utilización elementos considerados dentro de la planificación de la estrategia	Reunión con Gerente General y Admón. Servicios	Gerente General Asesor Investigador	Del 18/07/09 al 18/01/10	Q 25,690.00 según detalle de estrategia	Q 25,690.00
Total						Q 26,190.00	Q 26,190.00

Fuente: elaboración propia, 2008

3.8.3 Estrategia de promoción de ventas

La empresa comercializadora de bombas de agua encontrará una mayor ventaja competitiva que permita acrecentar el número de clientes de su cartera actual, a través de la utilización de las técnicas propias de la promoción de ventas, esto mediante estrategias bien definidas y coordinadas las cuales permitan el alcance de los objetivos propuestos.

a. Definición de la estrategia

La promoción de ventas es una de las variables de la mezcla promocional que al ser aplicada por la empresa comercializadora de bombas de agua, permitirá un apoyo general a los esfuerzos publicitarios y a la labor de venta personal propiamente dicha, ya que se ofrecerán a los clientes una serie de incentivos los cuáles permitirán la pronta adquisición de los productos y servicios comercializados. Además, dentro de su formulación, existen elementos que permitirán reforzar la posición de la empresa dentro de su mercado objetivo, así como establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

b. Objetivos de la estrategia

Entre los objetivos que la empresa comercializadora de bombas de agua pretende alcanzar mediante la aplicación de la promoción de ventas se encuentran:

- Estimular la venta de productos y servicios ya establecidos
- Captar de nuevos clientes
- Aumentar el nivel de ventas en las épocas críticas
- Servir de apoyo a la publicidad
- Atacar a la competencia

El motivar a los clientes para la adquisición de los productos y servicios ofertados por la empresa, a través de la concesión de incentivos que posean características de interés en su formulación, permitirá el incremento de ventas a corto plazo así como obtener una participación constante e importante dentro de su mercado objetivo.

c. Descripción de la estrategia

Entre las principales herramientas que serán utilizadas dentro de la estrategia de promoción de ventas se encuentran:

c.1 Cupones de descuento

Estos consistirán en un cupón que la empresa otorgará a sus clientes, en el cual se describirá un porcentaje de ahorro en el precio original de los productos y servicios previamente seleccionados dentro de la promoción y que puede ser canjeado en la siguiente compra realizada por el cliente. El gerente de ventas junto con el gerente de operaciones, realizarán un detalle general sobre cuales serán las líneas de productos y servicios que serán tomadas en cuenta al momento de formular los descuentos correspondientes, tomando en cuenta la rotación del producto ofertado y los niveles de utilidad percibidos que permitan hacer un ajuste en el precio de venta al cliente.

Dentro de la diagramación de los cupones, se incluirá el logotipo y la información general de la promoción junto con la cantidad de descuento establecida (véase anexo 16). Su distribución será realizada por medio de entrega directa en oficinas centrales, a través de los ejecutivos en la sala de ventas, y para aquellos clientes que no les sea posible llegar a las instalaciones, serán enviados por medio de correo electrónico o con el servicio de mensajería propio de la empresa.

c.2 Participación en sorteos

Con el fin de incrementar la cartera de clientes actuales, se propone que la empresa comercializadora de bombas de agua motive a sus clientes en la participación en una serie de sorteos, a través de la cuál puedan adquirir de una forma fácil, artículos de diversa índole (electrodomésticos, vales canjeables en restaurantes, vales de despensa, etc.), los cuales motiven su compra.

Como único requisito para su participación en dichos sorteos, el cliente deberá llenar un cupón con todos sus datos personales (nombre, dirección, e-mail, etc.), además de referir el nombre y números de teléfono de tres personas a las cuales él considere que se le pueden ofrecer los productos y servicios comercializados por la empresa. (Véase anexo 17)

Con ello, se logrará realizar un incremento de información en la base de datos de la empresa; esto permitirá que el gerente de ventas, traslade dichos datos a los ejecutivos de ventas para iniciar el contacto y acercamiento con los prospectos referidos, lo cuál permita el cierre de negociaciones exitosas.

Además, el gerente de ventas junto con la persona encargada del puesto de administración de servicios definirán el tiempo de duración de la promoción y el presupuesto general al que asciende el catalogo de premios (ver cuadro No.) así como la evaluación de los resultados obtenidos y la periodicidad de repetición de dicha estrategia.

c.3 Especialidades publicitarias

Como apoyo esencial a la labor publicitaria de la empresa, y con el objetivo de lograr un mayor posicionamiento en la mente del consumidor, se propone la

elaboración de dos especialidades publicitarias: lapiceros promocionales y calendarios.

Estos artículos serán obsequiados a los consumidores como un agradecimiento por su compra, los cuáles además de ser de utilidad para el cliente, permiten una constante presencia de marca que puede generar óptimos resultados.

Los lapiceros promocionales, serán entregados a los clientes en diversas épocas del año según calendario especificado en el plan de acción para la consecución de las promociones de ventas, en el caso de los calendarios, se aprovechará entregarlo como un obsequio de época en la temporada de fin de año. Ambos artículos poseerán la siguiente información general de la empresa;

- Logotipo
- Dirección página web
- Eslogan publicitario
- Dirección de oficinas centrales
- Número PBX y número de fax

Los lapiceros promocionales propuestos, serán de color azul; esto con el fin que el color del logotipo resalte, con botón estilo jet, y con la información descrita. (Véase anexo 18)

Los calendarios serán impresos de tamaño convencional tipo cartoncillo, full color (véase anexo 19). La distribución de dichos artículos se hará a través de los ejecutivos de ventas, al tener el contacto directo con el cliente, y a través del departamento de mensajería propio de la empresa.

El presupuesto para su elaboración se describe en el cuadro 21, el catalogo y costo de premios para los diferentes sorteos se detallan en el cuadro 22.

CUADRO 21
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA PROMOCIÓN DE VENTAS

No	Herramienta	Tamaño	Tipo de material	Emisión	Costo Unitario	Total
1	Cupón de descuentos	3.5" * 2"	Papel couché 60 Full color Tiro	150 unidades	Q 3.00	Q 450.00
2	Cupón para participación de sorteos	3.5" * 4.5"	Papel couché 60 Full color tiro	150 unidades	Q 3.50	Q 525.00
3	Calendarios	12" * 10"	Papel couché 80g. Full color tiro	500 unidades	Q 15.00	Q 7,500.00
4	Lapiceros promocionales	-	Marca americana	1,000 unidades	Q 3.50	Q 3,500.00
5	Premios según sorteo	-	Electrodomésticos, vales restaurante, vales despensa, etc.	-	Q 8,400.00	Q 8,400.00
Total						Q 20,375.00

Fuente: elaboración propia, diversos proveedores 2008.

CUADRO 22
CATÁLOGO DE PREMIOS

Cant.	Premio	Costo
1	Vale para dos personas desayuno Tre Fratelli	Q 250.00
1	Radiograbadora marca Sony	Q 950.00
1	Ipod marca Philips (Reproductor móvil de música)	Q 1,000.00
1	Vale de despensa "Super Tiendas Paiz"	Q 1,200.00
1	Cámara digital marca Cannon	Q 1,800.00
1	Televisor a colores marca Samsung 19"	Q 3,200.00

Fuente: elaboración propia, diversos proveedores 2008.

Todas las promociones de ventas serán anunciadas dentro de la página web de la empresa, a través de cintillos informativos, y anuncios enviados directamente de la página web hacia el correo electrónico de los clientes. Se motivará a los clientes a visitar el sitio de internet para que se encuentren enterados de las fechas y en que consiste cada una de las promociones descritas.

Los resultados obtenidos por la empresa comercializadora de bombas de agua mediante la aplicación de la estrategia de promoción de ventas, permitirán un incremento dentro de su cartera de clientes actuales, y un mayor conocimiento de su labor dentro de su mercado objetivo. Todos los aspectos considerados dentro la planificación de la estrategia se encuentran descritos en el cuadro 23.

CUADRO 23
PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIA PROMOCIÓN DE VENTAS

Objetivo: **Objetivo:** describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia correspondiente a la promoción de ventas.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encargado	Fecha	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la estrategia	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión Gerente General y Admón. Servicios	Gerente de Ventas	28/07/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico de la propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente General	Gerente de Ventas, Asesor investigador	02/08/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente Ventas y mandos medios	Gerente General	04/08/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
4	Solicitud de cotizaciones	Verificar propuestas de los diversos proveedores	Analizar y elegir la mejor opción para la provisión de los elementos promocionales	Gerente de Ventas	Del 10/08/08 al 15/08/08	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
5	Implementación de estrategia promoción de ventas	Utilización elementos considerados dentro de la planificación de la estrategia	Reunión Gerente General, y Admón. Servicios	Gerente Ventas, Asesor Investigador	Del 20/08/09 al 20/12/09	Q 28,775.00 según detalle de estrategia	Q 28,775.00
Total						Q 29,175.00	Q 29,175.00

Fuente: elaboración propia, 2008

3.8.4. Estrategia de mercadeo directo

La utilización de la estrategia de marketing directo, permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua, obtener un acercamiento más directo con el cliente, siendo utilizada como un sistema de información, más personalizado y efectivo.

a. Definición de la estrategia

El uso del correo electrónico, el cuál es utilizado por la mayoría de empresas y personas particulares, se ha convertido en el medio más eficaz de comunicación existente, cuyo aprovechamiento puede generar excelentes resultados para la organización, para dar a conocer su amplia gama de productos y servicios y ser una excelente estrategia de diferenciación competitiva.

b. Objetivo de la estrategia

La aplicación de la estrategia de marketing directo, permitirá obtener un mejor contacto con el cliente, manteniendo con ello canales de comunicación más estrechos y más efectivos, haciéndole llegar de una forma más rápida, información que permitan a los clientes estar al tanto sobre nuevas promociones, productos, procesos de atención, entre otros.

c. Descripción de la estrategia

La estrategia de mercadeo directo, será aplicada a través del envío de información a los clientes, correspondiente a las promociones actuales de la empresa, así como las fecha del último servicio de mantenimiento dado a sus equipos de bombeo, ya que esto es de vital importancia para el cliente, porque permitirá ahorrarle costos al momento de que el equipo sufra algún tipo de falla

por no proporcionarle mantenimiento en el tiempo adecuado. Como se ha mencionado anteriormente, se utilizarán los siguientes medios.

c.1 Corre electrónico

Para ello, se hace necesario que la persona encargada del puesto de administración de servicios, realice una actualización de la base de datos de la empresa, esto con el objetivo de verificar que las cuentas de correo electrónico sean las correctas y cerciorarse que los destinatarios reciban la información a través de la confirmación de los correos electrónicos enviados. Además, esto permitirá contar con una base que contenga solamente a los clientes más idóneos según el segmento de mercado que la empresa desea atender.

c.2 Correspondencia directa

En el caso de los clientes que no cuentan con direcciones de correo electrónico, la información se enviará por medio de cartas entregadas por el departamento de mensajería de la empresa, llevando una hoja de control sobre las correspondencias entregadas para realizar un estimado sobre los clientes que han sido atendidos por este medio

El presupuesto para la ejecución de dicha estrategia se presenta en el cuadro 24.

CUADRO 24
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA DE MERCADEO DIRECTO

Medio	Herramienta	Costo
Correo Electrónico	Utilización E-mail por medio de página web	Q 1,200.00
Correo directo	Emisión de cartas impresas (Q1.00 por 250 clientes)	Q 250.00
Servicio mensajería	Para entrega de cartas impresas a clientes	Q 500.00
	Total	Q 1,950.00

Fuente: elaboración propia, diversos proveedores 2008.

La utilización de la estrategia de marketing directo, será de vital apoyo para las estrategias de publicidad y promoción de ventas, ya que será un medio útil y eficaz que puede ser muy bien aprovechado por la empresa para la proyección general de su actividad.

Los elementos que conforman cada uno de los aspectos relevantes para la consecución de dicha estrategia se encuentran en el plan de acción descrito en el cuadro 25, en donde se especifica el propósito general de la estrategia, las actividades para necesarias para su cumplimiento, así como las fechas y costos individuales para su implementación.

CUADRO 25
PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIA DE MERCADEO DIRECTO

Objetivo: Objetivo: describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia de mercadeo directo.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la estrategia	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión Gerente General y Admón. Servicios	Gerente de Ventas	25/06/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico de la propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente General	Gerente de Ventas, Asesor investigador	30/06/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente Ventas y mandos medios	Gerente General	03/07/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
4	Selección de medios	Aprovechamiento de los recursos disponibles	Solicitud mantenimiento sitio web y coordinación rutas con depto. logística	Gerente Ventas, Admón.. Servicios	Del 10/07/09 al 15/07/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
5	Implementación de estrategia mercadeo directo	Utilización elementos considerados dentro de la planificación de la estrategia	Reunión Gerente General, y Admón. Servicios	Gerente Ventas, Asesor Investigador	Del 20/07/09 al 21/10/09	Q 1,950.00 según detalle de estrategia	Q 1,950.00
Total						Q 2,350.00	Q 2,350.00

Fuente: elaboración propia, 2008.

3.8.5. Estrategia de relaciones públicas

Para la empresa comercializadora de bombas de agua, es importante entablar una relación estrecha y perdurable, con aquellos clientes que representan un porcentaje de utilidad considerable debido a sus índices de compra, siendo necesario encaminar acciones que permitan que estos muestren un grado de lealtad mayor hacia la empresa.

a. Definición de la estrategia

La estrategia consiste en hacer un recuento de compras realizadas por los clientes que generan mayor utilidad para la organización (constructoras, bienes raíces y clientes individuales) e invitar a un desayuno a 50 personas que representen a cada una de dichas categorías, esto con el fin de agradecerles su preferencia y aprovechar la ocasión para darles información general sobre los nuevos productos, innovaciones y promociones referentes a los equipos de bombeo para captación de agua en diversas aplicaciones.

b. Objetivo de la estrategia

Mantener y fortalecer una buena relación con aquellos clientes que representan mayores índices de compra para la empresa, elevando con ello la lealtad y apego para con la organización.

c. Descripción de la estrategia

Se propone que la empresa comercializadora de bombas de agua realice un desayuno para complacer a su mejores clientes, esto con el objetivo de demostrarles el aprecio por mantener relaciones comerciales con la empresa, así como premiarles por su preferencia y lealtad.

Además, el evento será aprovechado para hacer una presentación de los proyectos realizados en el transcurso del semestre por parte de las empresas

participantes en el desayuno, premiando a aquellos que debido a su funcionalidad y estética, han sido catalogados como los más exitosos.

Junto al evento, se aprovechará para mostrar a los clientes, las diversas promociones y las nuevas líneas de productos que son comercializadas por la empresa; para ello se tendrá una conferencia-seminario en donde participarán como disertadores personas que son representantes para América latina de las casas matrices de los equipos comercializados los cuales provienen en su mayoría de Estados Unidos. Esto según previo calendario que concuerde con las visitas de capacitación de dichas personas a Guatemala.

También, se hará una cordial invitación a los medios escritos del país: prensa libre, siglo veintiuno, el periódico, así como a los medios televisivos locales de mayor audiencia, con el fin de dar mayor difusión al evento. Serán invitados también las personas específicas del área de relaciones públicas de las revistas especializadas en decoración de ambientes y de temas afines con la construcción. Las invitaciones serán entregadas por el departamento de mensajería de la empresa. Además, para dar una difusión del evento, se realizará una pauta del mismo dentro del periódico Prensa Libre en su sección "Agenda Empresarial" publicada los días sábados; en dicho artículo se pretende resaltar la importancia que tiene para la empresa comercializadora de bombas de agua contar con clientes satisfechos.

A continuación se detallan los gastos en los que incurrirán para la consecución de la estrategia descrita. (Véase cuadro 26)

Las estrategias mencionadas en su totalidad correspondientes a la mezcla promocional, permitirán que la empresa comercializadora de bombas de agua pueda contar con un sostenimiento de lealtad de sus clientes actuales, y una mejor proyección para el crecimiento de su cartera, siendo complementadas con

un servicio de excelencia que cumpla y supere las expectativas del cliente externo, y que sea una verdadera ventaja competitiva en relación a los competidores más cercanos. El plan de acción correspondiente para la implementación de la estrategia de relaciones públicas, las personas responsables dentro de su implementación y las fechas propuestas, son detalladas en el cuadro 27.

CUADRO 26
PRESUPUESTO
ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

Concepto	Precio Unitario	Costo Total
Renta salón de eventos	Q 5,000.00	Q 5,000.00
Impresión de sobres e invitaciones para clientes y medios invitados.	60 invitaciones (Q 10.00 c/u)	Q 600.00
Servicio de desayuno para invitados	100 personas (Q50.00 c/u)	Q 5,000.00
Servicio mobiliario y mantelería	20 mesas y 100 sillas	Q 1,000.00
Elaboración plaquetas de reconocimiento para clientes redituables	Q200.00 por plaqueta (5 lugares)	Q 1,000.00
Pauta en sección "Agenda Empresarial" Prensa Libre	Q 4,200.00 ½ página full color	Q 4,200.00
	Total	Q 16,800.00*

Fuente: elaboración propia, diversos proveedores 2008. * Cantidad de eventos dos veces al año.

CUADRO 27
PLAN DE ACCIÓN
ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS

Objetivo: Objetivo: describir cada uno de los aspectos a considerar dentro de la planificación de la estrategia de relaciones públicas.

No	Propósito	Estrategia	Actividades	Encar-gado	Fecha	Costo	Presupuesto
1	Presentación de la estrategia	Hacer énfasis en sus beneficios	Reunión Gerente General y Admón. Servicios	Gerente de Ventas	03/03/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
2	Análisis específico de la propuesta	Toma de decisión	Reunión Gerente General	Gerente de Ventas, Asesor investigador	20/03/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
3	Aprobación de propuesta	Asignación de recursos monetarios	Reunión Gerente Ventas y mandos medios	Gerente General	04/05/09	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
4	Solicitud de cotizaciones	Verificar propuestas de los diversos proveedores	Analizar y elegir la mejor opción	Gerente Ventas, Admón.. Servicios	Del 10/04/08 al 15/10/08	Cofee Break Q 100.00	Q 100.00
5	Implementación de estrategia relaciones públicas	Organización general del evento	Reunión Gerente General, y Admón. Servicios	Gerente Ventas, Asesor Investigador	25/06/09 y 15/12/09	Q 33,600.00 según detalle de estrategia	Q 33,600.00
Total						Q 34,000.00	Q 34,000.00

Fuente: elaboración propia, 2008

3.9 Costo de la propuesta de mercadeo de servicios

El cuadro 28 presenta el total al que asciende la propuesta de las estrategias de mercado de servicios aplicadas al sostenimiento de lealtad y crecimiento de la cartera de clientes de la empresa comercializadora de bombas de agua. Los altos mandos de la organización deberán considerar la relación costo-beneficio al aplicar dichas estrategias, ya que con ello se tendrá un sostenimiento de lealtad de los clientes actuales, esto a través de solventar de mejor manera sus solicitudes y brindando servicios que cumplan con altos estándares de excelencia en su ejecución. Además, la implementación de las estrategias correspondientes a la mezcla promocional, permitirán en un corto tiempo el crecimiento de la cartera actual de clientes, logrando con ello obtener mayores beneficios para elevar los niveles de utilidad de la empresa, haciéndola más rentable. Por lo tanto, se hace necesario que el gerente general junto con los mandos medios, realicen reuniones de evaluación al término de cada actividad según las fechas estimadas, para analizar si los resultados son similares a los esperados, y sobre esa base retroalimentar el proceso para la generación de estrategias viables para la consecución de los objetivos empresariales.

CUADRO 28
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE
MERCADEO DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE BOMBAS DE AGUA

Descripción	Inversión
Programa de motivación e incentivos	Q 127,300.00
Programa de evaluación del desempeño	Q 3,650.00
Programa de capacitación orientado al servicio al cliente	Q 27,965.00
Creación de la sección Administración de Servicios	Q 99,425.00
Programa de quejas y sugerencias	Q 2,600.00
Estrategia de publicidad	Q 139,300.00
Estrategia venta personal	Q 26,190.00
Estrategia de promoción de ventas	Q 29,175.00
Estrategia de mercadeo directo	Q 2,350.00
Estrategia de relaciones públicas	Q 34,350.00
Gran Total	Q 492,305.00

Fuente: elaboración propia, 2008

A través de las propuesta de estrategias de mercadeo de servicios planteadas en este capítulo, y su puesta en práctica por parte de los altos mandos de la empresa comercializadora de bombas de agua, se logrará obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia, realizando mejoras sustanciales en los sistemas actuales de atención y servicio, en base a los requerimientos del cliente externo, obteniendo con ello un mayor apego de éste último hacia las labores desarrolladas por la organización, perfilando con ello un liderazgo empresarial sostenible basado en el ofrecimiento de productos y servicios de la más alta calidad.

CONCLUSIONES

1. La ausencia de una cultura de servicio dentro de la empresa comercializadora de bombas de agua, provoca una considerable pérdida de lealtad de sus clientes.
2. La falta de motivación efectiva dirigida al cliente interno, por parte de los mandos medios de la empresa, es una de las razones principales por las cuales no existen mejoras dentro de las actividades laborales de los empleados.
3. Debido a la carencia de estrategias de mercadeo de servicios, que permitan cerrar las brechas de la satisfacción del cliente; la empresa objeto de estudio no logra en la actualidad mejorar, mantener y fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes.
4. A pesar de que la empresa comercializadora de bombas de agua cuenta con una planificación estratégica definida, ésta carece de elementos dentro de su formulación, los cuales se encuentren orientados a brindar un servicio de excelencia al cliente externo.
5. Una de las razones principales por las cuales los clientes han optado por recurrir a los servicios proporcionados por la competencia, se deriva de la falta de atención prestada por parte de la empresa a las quejas y sugerencias emitidas para realizar mejoras en los sistemas actuales de atención cuando estos presentan fallas dentro de su ejecución .

6. Debido a la falta de una sección específica dentro de la estructura organizacional de la empresa, no ha sido posible brindar un servicio al cliente que cumpla con estándares de calidad y excelencia en su ejecución.

7. El poco crecimiento de la cartera actual de clientes dentro de la empresa se debe a la falta de aplicación de estrategias de mercadeo efectivas que permitan una búsqueda constante de nuevos prospectos dentro de su mercado objetivo.

8. En la actualidad la empresa comercializadora de bombas de agua ha enfocado su accionar en transacciones, más que en crear relaciones duraderas y perdurables con sus clientes, evitando con ello que exista un sostenimiento de lealtad el cual ha repercutido en la disminución en la percepción de utilidades.

RECOMENDACIONES

1. La empresa comercializadora de bombas de agua debe realizar una integración general de elementos propios dentro de la administración de su recurso humano, la cual permitirá perfilar una cultura organizacional con orientación a brindar servicios de excelencia al cliente externo, logrando con ello elevar los índices de lealtad de este último hacia la organización.
2. Es recomendable que los mandos medios de la empresa realicen el diseño y ejecución de un programa de motivación efectivo, dirigido a recompensar las actividades de tipo empresarial realizadas por el cliente interno, con ello se logrará que estas sean mucho más efectivas, obteniendo un mayor aprovechamiento de las habilidades y potencialidades del empleado en beneficio de la organización.
3. Es necesario que los mandos medios de la empresa realicen un detalle específico de estrategias de mercadeo que permitan realizar mejoras sustanciales en los sistemas actuales de atención, proporcionando a los empleados todas las herramientas necesarias para la obtención de resultados que logren evidenciar un fortalecimiento sostenible con el cliente según la filosofía de servicio imperante dentro de la organización
4. Es necesario que existan valores empresariales con orientación al servicio, así como una misma línea entre la misión y la visión empresarial actual; el contar con estos elementos permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua la entrega de servicios de calidad, en base a los estándares de servicio previamente definidos.

5. La implementación de un programa de quejas y sugerencias, permitirá a la empresa objeto de estudio obtener información de primera mano, emitida por los clientes externos, para la realización de mejoras sustanciales en la atención y servicios actualmente brindados, siendo utilizada como una excelente estrategia efectiva para el sostenimiento de lealtad del cliente hacia la empresa
6. Es de beneficio para la organización contar con una sección específica dentro de su estructura organizacional, cuya labor principal sea monitorear los índices de satisfacción y lealtad de los clientes hacia la empresa; permitiendo con ello obtener información importante para una mejor comprensión de las necesidades del cliente, y en base a ello generar la estrategias más efectivas para satisfacerlas acorde a sus expectativas.
7. Es recomendable que la empresa comercializadora de bombas tome en consideración dentro de sus estrategias de crecimiento, los elementos correspondientes a la mezcla promocional: publicidad, venta personal, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas; aprovechando de manera integral los beneficios que pueden generar para la empresa si son aplicados de una manera eficaz y eficiente.
8. Es necesario que la empresa objeto de estudio evalúe los beneficios de lograr un enfoque organizacional orientado a administrar las relaciones comerciales con sus clientes; logrando así identificar, diferenciar e interactuar de mejor manera con los diversos tipos de clientes que conforman la cartera actual de la organización

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia 2000. 572 páginas.
2. Griffin, Jill. **La lealtad del Cliente**. Editorial Jossey-Bass Publicaciones, 2ª Edición, Estados Unidos 1997. 315 páginas.
3. Koontz, Harold y Heinz Whirich. **Administración, una perspectiva global**. Editorial McGraw-Hill, México 2004, 12ª Edición. 789 páginas.
4. Kotler, Philip y Gary Amstrong. **Dirección de Marketing**. Editorial Prentice-Hall, México 2001. 792 páginas.
5. Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Fundamentos de Marketing**. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México 2003. 588 páginas
6. Menaughton Keennetch: **Bombas: Selección y Mantenimiento** Editorial McGraw-Hill, México 2006. 250 páginas
7. Morales Peña, Otto René. **Métodos Cuantitativos II**. Inversiones Educativas, Segunda Edición, 212 páginas. Guatemala, 2001.
8. Piloña Ortiz, Alfredo. **Técnicas de Investigación Documental y de Campo**. Guatemala 2001, 3ª Edición. 176 páginas
9. Tschohl, John. **Servicio al Cliente, El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia**. Editorial Pax , 3ª Edición, México 2004. 350 páginas.

10. Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner. **Marketing de Servicios**. Editorial McGraw-Hill, México 2000, 2ª Edición. 742 páginas.
11. www.gestiopolis.com/search/recursohumano.pdf tema de consulta: administración del recurso humano, fecha de consulta 27 marzo de 2007.
12. www.monografias.com/search/servicioalcliente.html tema de consulta: servicio al cliente, fecha de consulta 27 de marzo de 2007.

ANEXOS

ANEXO 1



Descripción técnica del puesto
Administración de Servicios

**Descripción técnica de puesto
Administración de Servicios**

**DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS**

1. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Administración de Servicios
Inmediato superior:	Gerente de Ventas
Subordinados:	Ejecutivos de ventas, y personal operativo de la empresa

2. DESCRIPCIÓN

NATURALEZA DEL PUESTO

Es un puesto de carácter mercadológico-administrativo el cuál servirá de apoyo para proporcionar datos específicos sobre el desarrollo y resultados obtenidos por el personal de primera línea de la empresa; mismos que serán de vital importancia para la redacción de informes a Gerencia General para dar a conocer el status actual en cuanto a la atención brindada al cliente externo.

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar un monitoreo constante de la satisfacción de los clientes generales de la empresa; así como la generación de estrategias que permitan un sostenimiento de lealtad de los clientes actuales y la proyección hacia un nuevo mercado objetivo, teniendo como eje fundamental el área del mercadeo de servicios.

Descripción técnica de puesto Administración de Servicios

3. ATRIBUCIONES

Serán delegadas las siguientes actividades, rindiendo cuenta y razón de cada una de ellas.

- Realizar informes gerenciales sobre los resultados obtenidos por las diferentes divisiones en cuanto a la atención a clientes y necesidades de cada jefe de división para el mejor ejercicio de sus labores
- Elaborar y promover estrategias profesionales para brindar servicios de excelencia al cliente.
- Ejecutar programas de evaluación del desempeño que permitan monitorear el trabajo del personal de primera línea
- Desarrollo de informes específicos por obras.
- Manejo del buzón de quejas y sugerencias de la empresa
- Diseñar e impulsar programas de motivación e incentivo
- Coordinar de manera conjunta con el Gerente de operaciones, y Gente General reuniones con el personal de primera línea para conocer, analizar y promover sugerencias para mejoras en la atención a clientes.
- Coordinar programas de capacitación sobre aspectos técnicos y de servicio al cliente por el personal de primera línea.
- Velar por la imagen personal que proyectan los colaboradores a su cargo ante el cliente.
- Verificar la correcta coordinación general de rutas diarias del personal técnico (esto junto con el asistente coordinador)
- Manejo de la base de datos de clientes y del correo electrónico como medio de información.

Descripción técnica de puesto Administración de Servicios

- Realización de informes y estadísticas sobre clientes atendidos por la división y su estatus para ser enviado informe a la persona encargada de cuentas por cobrar para finiquitar obras.

4. RELACIONES DE TRABAJO

En cuanto a las relaciones internas mantiene una constante comunicación con la Gerencia de Operaciones y Gerencia de Ventas, además de una relación directa con los empleados de primera línea

5. AUTORIDAD

Tiene autoridad para la toma de decisiones que suelen ser importantes para encausar el óptimo funcionamiento de actividades. Su autoridad máxima será el Gerente de ventas a quién debe rendir cuenta y razón de su labor.

6. RESPONSABILIDADES

Sobre este puesto recae la responsabilidad del trabajo efectivo realizado por los colaboradores de primera línea (personal técnico) , así como la asistencia general de las divisiones productivas de la empresa

**Descripción técnica de puesto
Administración de Servicios**

7. PERFIL DE LA POSICIÓN

EXPERIENCIA

Experiencia	Indispensable	Deseable	No aplicable
2 años mínimo en puesto similar	X		

EDAD

Edad	Indispensable	Deseable	No aplicable
25 A 35 años		X	

POSEER VEHÍCULO

Vehículo	Indispensable	Deseable	No aplicable
Modelo reciente		X	

ESTADO CIVIL

Casado	Indispensable	Deseable	Indistinto
			X

Descripción técnica de puesto
Administración de Servicios

8. EDUCACIÓN

Nivel	Indispensable	Deseable	No aplicable
Primaria	X		
Secundaria	X		
Diversificado	X		
Universitario Administrador de Empresas con especialización en el área de mercadeo de servicios.	x		
Maestría Con algún tipo de especialización enfocada a su labor desarrollada		X	

Descripción técnica de puesto
Administración de Servicios

9. OTROS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS

Conocimientos, habilidades y destrezas	Indispensable	Deseable	No aplicable
Conocimiento general de sistemas de coordinación y desempeño, orientado a metas y resultados.	X		
Manejo equipo de computación	X		
Conocimiento del idioma inglés		X	
Capacidad de liderazgo y motivación	X		
Firmeza y criterio en la toma de decisiones; analítico y orientado a objetivos.	X		
Habilidad verbal y escrita, amplios conocimientos en habilidades de negociación y persuasión	X		

ANEXO 2



*Guía de
Servicio al cliente*



CONTENIDO

Introducción	i
Qué es un cliente	1
Leyes del Servicio al Cliente	2
1. La ley de la primera impresión	2
2. La ley de la cosecha	3
3. La segunda ley de la termodinámica	3
Tipos de Clientes	4
a) El cliente que todo lo sabe	4
b) El cliente silencioso	5
c) El cliente buscador de ventajas	5
d) El cliente indeciso	6
e) El cliente irritable	6
Las ocho actitudes positivas del servicio al cliente	
• Mentalidad de “El Cliente es primero”	7
• Actitud Positiva	7
• Profesionalismo	7
• Orientación hacia las Personas	8
• Disponibilidad	8
• Respuesta personalizada	8
• Respeto básico	8
• Confiabilidad	9
Cómo hacer un poco más por el mínimo	9
• Los Compañeros de trabajo también son clientes.	10
• El servicio de calidad; una actitud ganadora	10
• Actitud amistosa	11
• Los 10 mandamientos del servicio al cliente	12

INTRODUCCIÓN

Derivado de la filosofía de servicio imperante dentro de la empresa, es necesario que cada colaborador tenga un conocimiento general sobre la tipología de los clientes y las tácticas y formas más aceptables para su atención, lo cuál permita brindar servicios que cumplan con altos estándares de calidad y excelencia en su ejecución .

La presente guía indica paso a paso lineamientos básicos que deben seguirse en orden lógico y secuencial para la atención del cliente externo, así como los requerimientos mínimos del colaborador para hacer que la experiencia del cliente con la empresa sea de su más entera satisfacción.

QUÉ ES UN CLIENTE

Es importante que Ud. como parte fundamental de nuestra organización, tenga presente nuestra filosofía de atención y servicio de excelencia brindado al cliente, por lo tanto para nosotros:

- Un cliente es la persona más importante para nuestra empresa, tanto personalmente, como por correo o telefónicamente
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo de nuestro trabajo.



- No hacemos un favor al cliente cuando le damos un servicio, él nos hace un favor a nosotros al darnos la oportunidad de hacerlo.
- Un cliente no es alguien con quien se debe discutir o pelear. Nunca nadie ha ganado una discusión a un cliente.
- Un cliente es alguien que nos trae sus necesidades; nuestro trabajo es el de satisfacerlas de la mejor manera posible.

LAS LEYES DEL SERVICIO AL CLIENTE



Existen leyes que gobiernan y afectan al servicio al cliente, y esas leyes son tan invariables y constantes como las leyes de la gravedad o de la aerodinámica.

Las leyes de la gravedad y de la aerodinámica actúan todo el tiempo... a favor o en contra de usted.

Es posible que Ud. no conozca esas leyes o, incluso que no las entienda, pero de cualquier manera, le afectan.

Lo mismo se aplica a las leyes del servicio al cliente. Estas leyes también actúan todo el tiempo y es seguro que usted experimentará sus consecuencias. Veamos, pues, las leyes del servicio al cliente y, luego, nos preocuparemos de que actúen a favor de nuestra empresa; en vez de sufrir sus consecuencias cuando actúan en contra nuestra.



1. LA LEY DE LA PRIMERA IMPRESIÓN

La mejor forma de explicarla es afirmando que: dependiendo de la manera como le perciban las personas, de esa misma forma tenderán a reaccionar ante usted. Es muy simple. Si usted proyecta, con sus expresiones verbales o faciales, una clara imagen de hostilidad, usted será percibido como una persona poco amistosa, con la que es mejor evitar todo tipo de relación. Y todo esto se produce en los primeros 20 o 30 segundos a partir de su acercamiento con el cliente. ¿Consecuencias? Menos ventas y descenso del índice de lealtad hacia la empresa.

2. LA LEY DE LA COSECHA



O lo que es lo mismo, usted cosechará lo que siembre. Casi todos comprendemos que si sembramos maíz, cosecharemos maíz; si sembramos frijol, cosecharemos frijol; y si sembramos cizaña, cosecharemos cizaña. Lo mismo se aplica al servicio al cliente... Siembre amistad, cortesía y servicio rápido y cosechará respeto, lealtad y prosperidad.

La ley de la cosecha también implica abundancia. Una semilla de maíz puede producir tres o cuatro mazorcas con muchos granos cada una. Eso es abundancia. Lo mismo se aplica al servicio al cliente. Siembre semillas de la amistad, la cortesía y el servicio rápido, y tendrá una gran cosecha de respeto, lealtad y prosperidad.

3. LA SEGUNDA LEY DE LA TERMODINÁMICA



Esta es una ley muy técnica que requiere una explicación científica. Sin embargo, en términos simples, es fácil de comprender: todo lo que se abandona a si mismo, se deteriora. Su casa es un buen ejemplo: No la pinte o repare, y en pocos años se convertirá en una ruina.

Al servicio al cliente le sucede lo mismo. No haga esfuerzos activos y positivos en sus relaciones de negocios, y no sólo las cosas no mejorarán por si solas, sino que llegarán a convertirse en un problema debido a la falta de atención. Debemos hacer esfuerzos positivos ¡para mantener las cosas en buena forma!

TIPOS DE CLIENTES

Una parte muy importante es que Ud. como colaborador de la empresa de bombas de agua debe comprender, es que no todos los clientes son iguales.

Es fácil identificar con mayor frecuencia a los clientes de acuerdo a su accionar, entre ellos se encuentran::

- a) El que todo lo sabe
- b) El Silencioso
- c) El que busca ventajas
- d) El indeciso
- e) El irritable

Como identificarlos?



a) El cliente que todo lo sabe



Se refiere a aquel cliente que se sobreestima. Regularmente se niega a recibir información y se resiste a cualquier ayuda. Su actitud obedece más a vanidad que a conocimientos reales y lo único que anhela es que lo reconozcan por su astucia.

Lo más pertinente es hacerle preguntas que muestren que es lo que sabe; al tiempo de sugerirle sutilmente aspectos de lo que el cree conocer y desconoce. Cuidar que él tenga la impresión de que es quien hace las afirmaciones. Pedirle

su opinión y hacerle sugerencias. Con él es necesario el mayor tacto posible, y halagarle su vanidad suele dar excelentes resultados.

b) El cliente silencioso

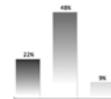


Solamente escucha, no habla, ni objeta nada. El cliente silencioso sólo mira, permanece en silencio y no da su parecer. Puede ser una actitud defensiva o, simplemente, ser de temperamento reservado, pero, en todo caso, provoca desesperación al vendedor o al representante de servicio inexperto

Al detectar un cliente de este tipo, se debe provocar su participación en un diálogo. Con sucesivas preguntas abiertas, tales como:

¿qué opina acerca de nuestros productos? ¿que marcas prefiere? ¿cómo le parece nuestro servicio? etc. Su silencio puede ser una objeción oculta, que puede manifestarse mediante nuevas preguntas.

c) El cliente buscador de ventajas



Este tipo de cliente siempre desea obtener descuentos especiales. Le obsesiona la idea de que todo puede ser rebajado, cree que es muy hábil comprador y no le interesa rebajar su dignidad con tal de obtener el descuento que desea.

Para él, hablarle de calidad es perder el tiempo, si lo ofrecido es para él de utilidad o necesidad debe insistírsele en la pérdida que podría significarle no comprar. Para que se sienta que gana, hay que mostrarle lo que podría perder.

d) El cliente indeciso

Es muy difícil convencerle, su mente está muy desorganizada por dudas y temores. No quiere elegir, y no resuelve en forma definitiva.



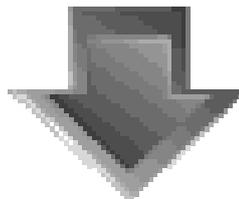
Hay que tratarlo con tacto y con cuidado; se depende de él para cerrar el negocio. A este cliente se le debe de hablar de beneficios y facilidades. Además, es importante hablarle al cliente indeciso, sobre lo que puede perder si no acepta lo que se le propone.

e) El cliente irritable



Es temperamental, en ocasiones es agresivo, se altera sin motivo y es difícil de controlar. La única posición ante este cliente debe ser la serenidad. Una posición digna calmará la irritación de la persona. Una actitud reactiva no haría más que aumentar su mal humor

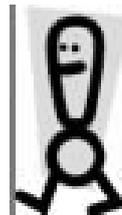
Ante los diversos tipos de clientes existentes, la empresa comercializadora de bombas de agua, le insta a considerar en su accionar, las:



LAS OCHO ACTITUDES POSITIVAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Mentalidad de “El Cliente es primero”

- Poner ante todo las necesidades de cliente
- Asegurarse de que estas necesidades sean cubiertas
- Aprender a “Desprenderse ” de sí mismo (hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente)



Actitud Positiva

- Demostrar entusiasmo
- Poseer una actitud de que sí puede lograr las cosas
- Saber manejar los problemas

Profesionalismo



- Buscar estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes
- Si no tiene algún conocimiento, saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda

Orientación hacia las Personas



- Tomar la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo
- Demostrar interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etc.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo

Disponibilidad



- Resolver problemas
- Sugerir alternativas
- Cuando es apropiado, ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas

Respuesta personalizada



- Buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes
- Tomar en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.

Respeto básico

- Respetar el tiempo del cliente y su espacio personal
- Mostrarse cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales
- Evitar apenar a los clientes

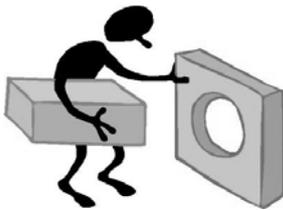


Confiabilidad



- Tomar el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente
- Mostrar confiabilidad
- Hacer siempre lo que es mejor, no lo que es más fácil.

CÓMO HACER UN POCO MÁS POR EL MÍNIMO



Recuerda la última vez que fue de compras ¿Lo disfrutó? Es probable que recuerde vívidamente que trato le dio alguien en una tienda. Sea que el encuentro haya sido positivo, haya sido negativo, usted recuerda ese contacto personal.

Tenemos derecho a esperar lo mejor: En calidad de clientes, esperamos justicia, cortesía, franqueza y servicio amable y agradable. Cuando recibimos una comunicación positiva, nos sentimos bien.

Por otra parte, cuando nos presionan, ignoran o procesan como si fuéramos un número, reaccionamos claramente a la comunicación negativa.

Esto ocurre con cualquier interacción entre personas. En el trabajo, si Ud. brinda un mal servicio a las personas con las que trata, ellas simplemente optarán por irse a otra parte.



Los Compañeros de trabajo también son clientes.

Un negocio no se levanta ni se acaba por perder un cliente, pero si la situación se repite una y otra vez, el negocio fracasará. Incluso aunque no tengamos contacto directo con los clientes, si no podemos interactuar de manera positiva con nuestros compañeros de trabajo, el resultado, en última instancia, será el mismo: todo el mundo saldrá perjudicado.

El servicio de calidad; una actitud ganadora



No es ningún secreto. Usted conoce su trabajo mejor que nadie. No le resulta difícil pensar en cómo se podría mejorar el servicio personal que brinda a clientes y compañeros de trabajo. Con esta actitud, usted tendrá éxito dondequiera que trabaje, haga lo que haga.

Si adopta la actitud de hacer un poco más que el mínimo, encontrará más valor en su accionar, (ante usted mismo y ante los demás)

Si pone empeño y no se limita a hacer sólo lo mínimo para salir del paso, usted progresará más en su empleo, obtendrá más satisfacción por hacerlo bien y se sentirá contento consigo mismo.



ACTITUD AMISTOSA

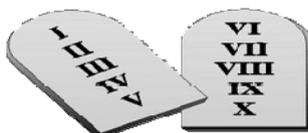
Lo que los clientes interpretan como amistad es un resumen de los siguientes comportamientos.



1. Mire al cliente a los ojos
2. Sonría. Salude al cliente. Acérquese a cada cliente con una sonrisa y con un saludo amistoso, por ejemplo: hola, o con un sincero ¿cómo está usted?. Una cálida sonrisa puede lograr que el sol brille en el rostro de un cliente, incluso, puede asegurar una próxima visita.
3. Si lo conoce, utilice siempre el nombre del cliente. Si no lo conoce, en última instancia atrevase a preguntárselo
4. Responda u obtenga respuestas a sus preguntas con rapidez.
5. Apresúrese: actúe con rapidez y diligencia
6. Hable y actúe con entusiasmo, de forma sincera y personal,.
7. Dé atención total al cliente. Los empleados nunca deberían actuar con impaciencia, como si quisieran desembarazarse del cliente lo más pronto posible.
8. Hable de manera amistosa, elogie al cliente. Haga comentarios amistosos
9. Escuche: Haga preguntas que le permitan obtener la información que necesita para solucionar cualquier queja que pueda plantearsele.
10. Cuando el cliente se va, haga comentarios positivos, como por ejemplo: apreciamos que sea nuestro cliente.
11. Ofrezca, siempre ayuda, aunque no la hayan solicitado. Si un cliente parece estar desorientado, ofrézcase para aclarar cualquier duda que pueda tener.

LOS 10 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

1. El cliente está por encima de todo
2. No hay nada imposible cuando se quiere
3. Cumplir con todo lo que se promete
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera
5. Para el cliente, la empresa marca la diferencia
6. Fallar en un punto significa fallar en todo
7. Nuestro servicio será puntual, eficiente, eficaz y confiable
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo



No dudamos que los lineamientos descritos en esta guía, permitirán que su accionar sea en beneficio para mejorar su labor en cuanto a la atención a los clientes, y que junto con su esfuerzo y colaboración cumplamos nuestro compromiso empresarial:

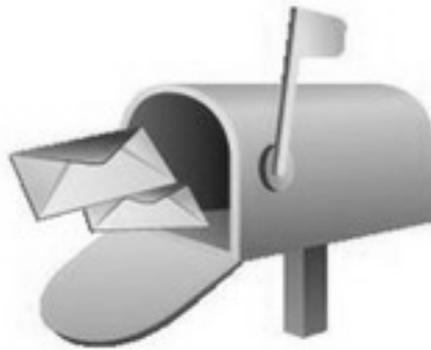
HYDRO

***“Cliente satisfechos,
nuestra mejor carta de presentación”***

ANEXO 3



*Guía
Atención de Quejas
y Sugerencias*



CONTENIDO

Introducción	i
¿Por qué se quejan los clientes?	1
Solucionando la queja	1
Ignorando la queja	2
Como prevenir las quejas	2
Seis pasos para calmar a un cliente irritado	2
1. Escuchar:	2
2. Simpatizar	
3. Preguntar	3
4. Repetir	3
5. Disculparse	3
Como reaccionar ante la queja de un cliente	3
• Escuche atentamente	3
• Muestre empatía	4
• Hacer preguntas	4
• No involucrarse emocionalmente	4
• Identificar el problema	4
• Asumir responsabilidad	5
• Hacer declaraciones sinceras y positivas	5
• Buscar la forma de minimizar el problema	5
• Solucionar el problema	5
Recomendaciones adicionales	6

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para toda empresa es importante tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que son emitidas por parte del cliente externo, es por ello que en vez de levantar barreras ante las quejas, deben de crearse cursos alternativos de acción que facilitar su presentación, esto como una fuente significativa de información .

Tomando en consideración dicho enfoque, se hace necesario que la empresa comercializadora de bombas de agua, cuente con una guía que le permita a sus colaboradores contar con parámetros y lineamientos que deben ser tomados en cuenta, al momento de atender las quejas o sugerencias provenientes de parte de los clientes

Con lo anterior, la empresa obtendrá excelentes beneficios derivado de la solución de las quejas y atención de las sugerencias recibidas para realizar mejoras sustanciales en los sistemas de atención; de esa forma, consolidará un sentido de lealtad en los clientes; logrando con esta acción hacerlos inmunes ante las estrategias utilizadas por sus competidores más cercanos.

¿POR QUÉ SE QUEJAN LOS CLIENTES?



Es habitual que los clientes tiendan a presentar quejas o sugerencias cuando sus expectativas de servicio no han sido satisfechas del todo. Una mala atención por parte de los empleados en un restaurante, en un hotel, de visita al mecánico, pueden ser muy buenos ejemplos; los cuáles a pesar de ser escenarios y ambientes distintos, en la mayoría de casos denotan algo en común: “Ninguna persona al momento de presentarse una queja quiere hacerse responsable en dar la cara por la empresa delante del cliente.”

Sin embargo, si se presentan fallas en el servicio (algo que seguramente ocurrirá ya que el ser humano no es infalible), no todo está perdido. Las quejas, que con frecuencia son el resultado de un mal servicio, pueden volverse oportunidades: oportunidades para retener a los clientes disgustados, a pesar de sus quejas.

Es por ello que se hace importante señalar cuales son las consecuencias de atender o no las quejas y sugerencias que provengan del cliente, y como estas pueden afectar la rentabilidad y estabilidad de la organización:

a) Solucionando la queja:



El beneficio que se obtiene al solucionar un aqueja es igual a los beneficios que se obtendrán en las ventas futuras; más las ventas que se realizarán por referencias que hará el cliente satisfecho.

b) Ignorando la queja:



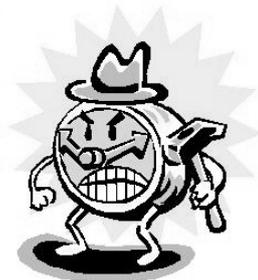
La pérdida total que provoca el fracaso al solucionar una queja es igual a la pérdida de los beneficios de las futuras compras más las pérdidas causadas por la comunicación boca a boca negativa; menos los ahorros que obtendrá la empresa al no resolver la queja.

Como prevenir las quejas



Nuestra empresa considera las quejas de los clientes como una vía para aprender ¿qué lección podemos obtener de esta queja que nos ayude a mejorar nuestro servicio en el futuro?

También concibe las quejas como oportunidades para impresionar a los clientes al demostrar hasta dónde pueden llegar con tal de solucionar una situación y lograr así, la satisfacción de los clientes. En otras palabras, las empresas de éxito prestan atención a las quejas, pero dedican la mayor parte de sus esfuerzos para evitar lo que provocan.



Seis pasos para calmar a un cliente irritado

1. **Escuchar:** Cuidadosamente y con interés todo lo que cliente le tenga que decir
2. **Simpatizar:** póngase en el lugar del cliente. Use recompensas positivas para el cliente que sean:
Verdaderas, específicas, oportunas y sinceras

1. **Pregunte.** De buena manera sin amenazar, haciendo que el cliente piense en sus respuestas
2. **Repita:** al cliente lo que entendió del problema y después propugna una o más alternativas que den respuesta a sus intereses.
3. **Disculpese:** sin culpar a nadie
4. Resuelva el problema: Identifique las soluciones que satisfagan a las necesidades de los clientes o encuentre a alguien que pueda hacerlo



COMO REACCIONAR ANTE LA QUEJA DE UN CLIENTE

Para mejorar nuestra atención y que el cliente pueda estar en el entendido que sus sugerencias, quejas y demás comentarios son importantes para nuestra empresa, le recomendamos los siguientes pasos al enfrentarse ante un cliente con un reclamo:

- ✓ **Escuche atentamente.** Luego haga algunos comentarios que demuestren que está usted escuchando realmente; comentarios como por ejemplo “ya veo y puedo darme cuenta de su problema”. Asegúrese de que el cliente recibe una disculpa, si es el caso, o una explicación





Muestre empatía: Sea cortés y servicial. Intercale en la conversación comentarios genuinos, sinceros, amistosos. “Señor, me doy cuenta perfectamente de su problema,” o “no le culpo por estar enfadado” Una vez el cliente percata de que está hablando a un ser humano que comprende y que muestra cierta simpatía a causa de su problema, se abren las puertas para una discusión racional. “Póngase en los zapatos del cliente”



✓ **Haga preguntas:**

mismas que exijan un razonamiento lógico por parte del cliente: eso le ayudará a sacarlo de su estado de cólera. Siga haciendo preguntas y escuchando hasta que el cliente se haya calmado.



No se involucre emocionalmente.

✓ aprenda a comprender que usted como persona, no es el objetivo del enfado del cliente

✓ **Identifique el problema tan pronto como le sea posible.**

Por ejemplo, reúna todos los “hechos” del representante de ventas o de las persona que dijo al cliente que su trabajo terminaría a tiempo, a pesar de que sabía, desde un principio que se iba a retrasar. Además, cerciórese de cuál es la situación exacta del trabajo en ese momento.



- **Si usted ha cometido el fallo, asuma su culpa de inmediato.** Discúlpese. Diga. “siento mucho que haya tenido que hacerle esperar. Gracias por ser tan paciente”



- ✓ **Haga declaraciones sinceras y positivas:**

como, por ejemplo “Señor (a), usted ha sido atendido por nuestra empresa durante años, por lo cuál estamos obligados a brindarle un trato muy especial.”

- ✓ **Busque la forma de minimizar el problema,** como, por ejemplo, preocupándose de que un trabajo que se iba a entregar tarde se entregue a tiempo



- ✓ **Solucione el problema.** Pida ayuda de inmediato a su jefe si es necesario. Y haga saber al cliente lo que piensa hacer.



Recomendaciones adicionales



Para enfrentar a clientes encolerizados y enojados, y evitar posibles discusiones que no permitan llegar a la solución del problema en particular; la empresa de bombas de agua le insta a poner atención a las siguientes recomendaciones.

- Ante un cliente que presenta una queja, no responda a sus intentos de “encolerizarle” a usted, incluso, si el cliente se expresa de una forma por demás absurda y abusiva.
- Aunque el cliente encolerizado está equivocado, y usted tenga la razón, no trate de superarle pretendiendo demostrárselo. Por el contrario, concéntrese en recopilar la mayor cantidad posible de información que permita solucionar el problema
- Lleve al cliente a centrarse en la queja específica que ha dado origen a otras quejas más generales.
- Nunca culpe a otro empleado o departamento
- Evite el uso de la palabra “usted” o cualquier otro tipo de lenguaje que implique que el cliente es el culpable. El ejemplo más usual, “usted no nos hizo llegar el pago correspondiente”, no deje espacio a la posibilidad de dar cabida a mayor enojo del cliente.

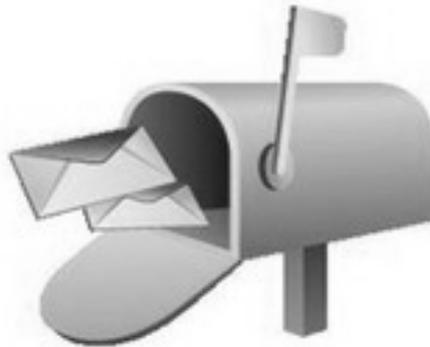


Con frecuencia, como resultado de escuchar una frase diferente, que no implica un lenguaje acusatorio o de culpabilidad, el cliente se da cuenta, de inmediato, de su error sin necesidad de discutir.

ANEXO 4



*Manual de normas y procedimientos
Presentación quejas y sugerencias*



ÍNDICE

	Página
Introducción	i
1. Justificación	1
2. Objetivos	1
3. Campo de Aplicación	1
4. Normas de Aplicación General	2
5. Simbología utilizada en los procedimientos	3
6. Procedimientos	4
6.1 Presentación de quejas y sugerencias por Medio del buzón	4
6.1.1. Objetivos específicos	4
6.1.2. Normas específicas	4
6.1.3. Descripción del procedimiento	5
6.1.4. Flujograma	5
6.2 Presentación de quejas y sugerencias vía telefónica	6
6.2.1. Objetivos específicos	6
6.2.2. Normas específicas	6
6.2.3. Descripción del procedimiento	7
6.2.4. Flujograma	8
6.3. Presentación de quejas y sugerencias a través De la página web de la empresa	9
6.3.1. Objetivos específicos	10
6.3.2. Normas específicas	10
6.3.3. Descripción del procedimiento	11
6.3.4. Flujograma	12

INTRODUCCIÓN

Es importante que toda empresa sin importar la naturaleza de su actividad cuente con un manual que contenga un detalle específicos sobre los procedimientos que deben ser llevados a cabo por su personal, para entablar una mejor vía de comunicación con el cliente; e investigar cuales han sido las causas por las cuales han existido fallas en el proceso de atención y servicio, esto con la finalidad de realizar mejora continuas que permitan ofrecer servicios que cumplan con normas de calidad y excelencia en su ejecución.

Es por ello, que el presente manual de normas y procedimientos orientado a la resolución de quejas y sugerencias emitidas por el cliente externo; cuenta con una definición general de su aplicación, su campo de acción, las normativas generales de cada proceso y los objetivos que se pretenden alcanzar en cada una de sus etapas; sirviendo a la empresa comercializadora de bombas de agua como una herramienta administrativa eficaz que permita elevar los índices de lealtad de sus clientes a través de un mejor manejo de sus expectativas.

Su correcta aplicación permitirá a la organización una mejor proyección en atender a sus clientes tanto de manera personal, como por medio telefónico, así como la utilización de la tecnología a través del correo electrónico; obteniendo así información útil y necesaria para la generación de estrategias que permitan realizar una excelente recuperación del servicio cuando este no cumpla con los estándares definidos por el cliente externo dentro de su ejecución.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

1. Justificación

Para realizar mejoras puntuales en los procesos de atención y servicio brindados al cliente externo, se hace necesario contar con ciertos parámetros que permitan definir los procesos al interno de la organización para obtener una mejor comprensión de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

Por lo tanto, el manual de normas y procedimientos con orientación a la resolución de quejas y sugerencias emitidas por el cliente externo, permitirá a la empresa comercializadora de bombas de agua, contar con una guía para la resolución de conflictos originados por fallas dentro del proceso de atención y servicio, obteniendo información de primera mano la cual permitirá una mejor comprensión de las expectativas del cliente, para así brindar un servicio de excelencia y calidad .

2. Objetivo

Realizar mejoras en los servicios actuales de atención brindados a los clientes por los diferentes departamentos de la empresa, estandarizando su ejecución a través de un cumplimiento efectivo de la filosofía de servicio imperante dentro de la organización y reflejada a través de su misión, visión y valores empresariales.

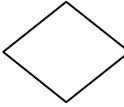
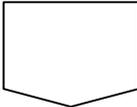
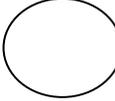
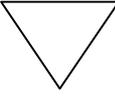
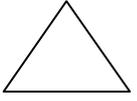
3. Campo de aplicación

Los procedimientos que son enunciados dentro del manual de normas y procedimientos serán utilizados por el administrador de servicios y las personas responsables en cada una de sus etapas.

4. Normas de Aplicación

- Los procedimientos enumerados dentro del presente manual deberán ser llevados a cabalidad sin obviar ninguno de su pasos.
- Cualquier cambio a realizar dentro de alguna de las actividades enumeradas dentro de los procesos, serán discutidos, analizados y aprobados únicamente por la Gerencia General, en conjunto con la Gerencia de Ventas, Gerencia de Operaciones y el Administrador de Servicios.
- En toda relación y comunicación que se mantenga con los clientes, el personal de la empresa deberá mostrar reglas de conducta apropiadas, es decir: cortesía, amabilidad, y una excelente atención.
- El administrador de servicios y las personas involucradas dentro de los procesos, deberán asegurarse de que el cliente se encuentre bien informado sobre dónde y cómo debe presentar sus quejas y sugerencias.
- Con toda la información obtenida a través de los procedimientos descritos, el administrador de servicios deberá realizar un reporte mensual, sobre el número y tipo de quejas y sugerencias recibidas, así como los departamentos que más han sido afectados por la presentación de reclamaciones por fallas continuas en los procesos de servicio y atención; esto con el fin de discutir en común acuerdo las estrategias necesarias para la resolución de la problemática planteada en cuanto a la atención brindada a los clientes y que esta no vuelva a suscitarse en el futuro.

5. Simbología utilizada en los procedimiento para recepción de quejas y sugerencias

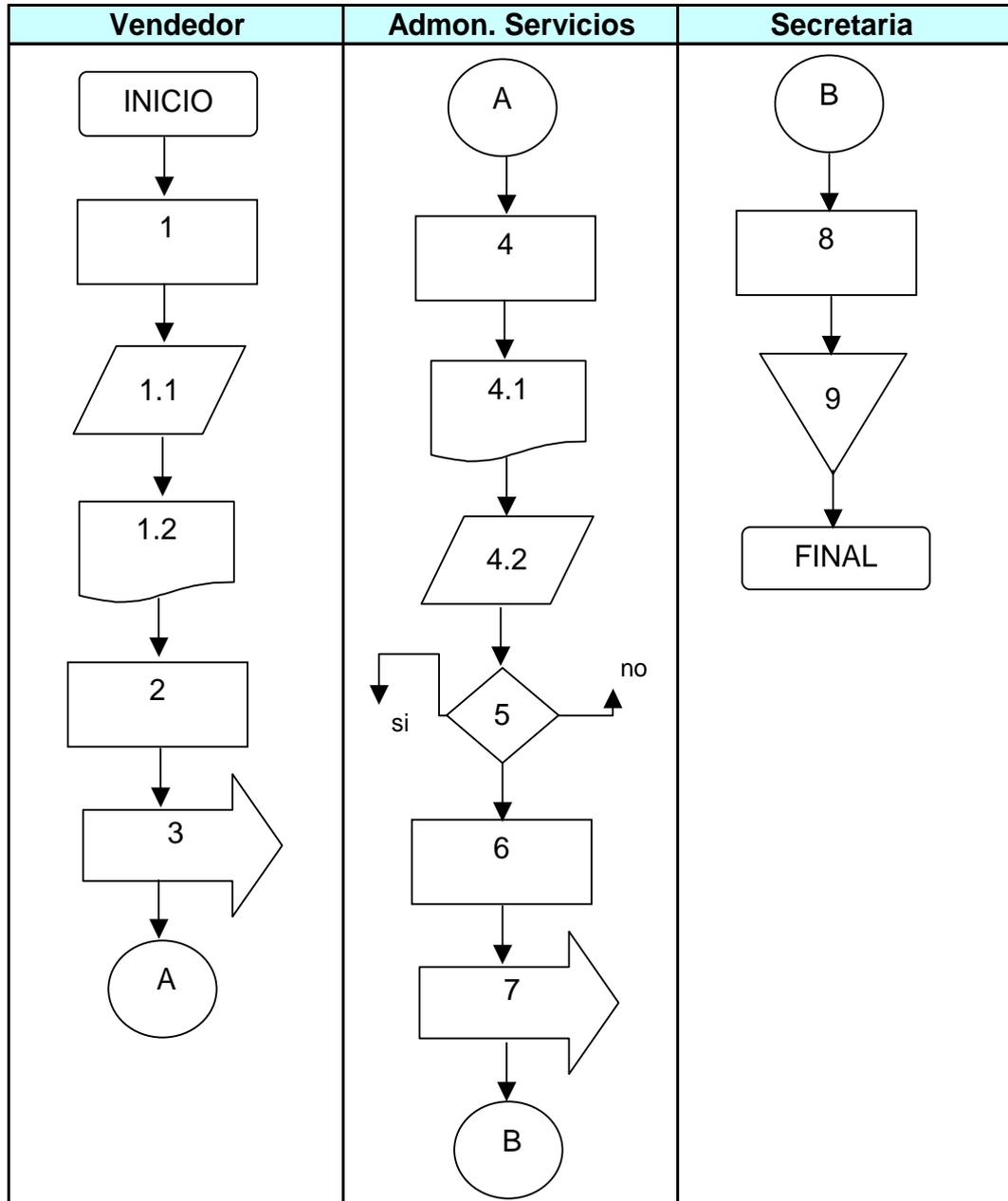
Símbolo	Descripción
	Terminal (inicio o fin): indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: Presenta la realización de una actividad u operación relativa a un producto.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión o alternativa: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo
	Conector de actividad: representa un enlace de una parte del diagrama con otra de la misma área o página.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.
	Archivo temporal: cuando una fase del procedimiento se detiene y luego se utilizará en otra ocasión.
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas; deben ir antes de la acción.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento o diferentes documentos.

6. Procedimientos

 Presentación de quejas por medio del buzón	Procedimientos:01 No. De pasos: 09 No. De formas: 01	Fecha: agosto de 2008 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor Investigador. Revisó: Lic. Asesor
<p>Inicia: Vendedor Finaliza: Secretaria</p>		
<p>Este detalle hace referencia al procedimiento general para solventar las quejas y sugerencias presentadas por el cliente externo a través del buzón correspondiente.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detallar los pasos a seguir cuando un cliente hace su queja o sugerencia en el buzón que se encuentra ubicado en recepción. • Identificar y evaluar las fallas en el servicio prestado a los clientes • Realizar una excelente recuperación del servicio • Tomar las medias necesarias para no incurrir en las mismas fallas en el futuro proceso de atención a clientes. <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor de turno en sala de ventas deberá proporcionar al cliente una boleta impresa para la presentación de quejas y sugerencias, • Al llenar el formato con todos los datos, , la persona que atendió el reclamo también deberá realizar un informe detallado sobre la situación que origino el descontento del cliente y lo depositará en el buzón correspondiente. • Al tener el expediente listo, trasladará dicha información al encargado del puesto administración de servicios • El encargado del puesto administración de servicios junto con el gerente de ventas y el gerente de operaciones realizarán el análisis de cada caso en particular. • Se tendrá comunicación con el cliente para informarle sobre las soluciones determinadas para solventar la problemática originada. 		

Manual de normas y procedimientos
Presentación quejas y sugerencias

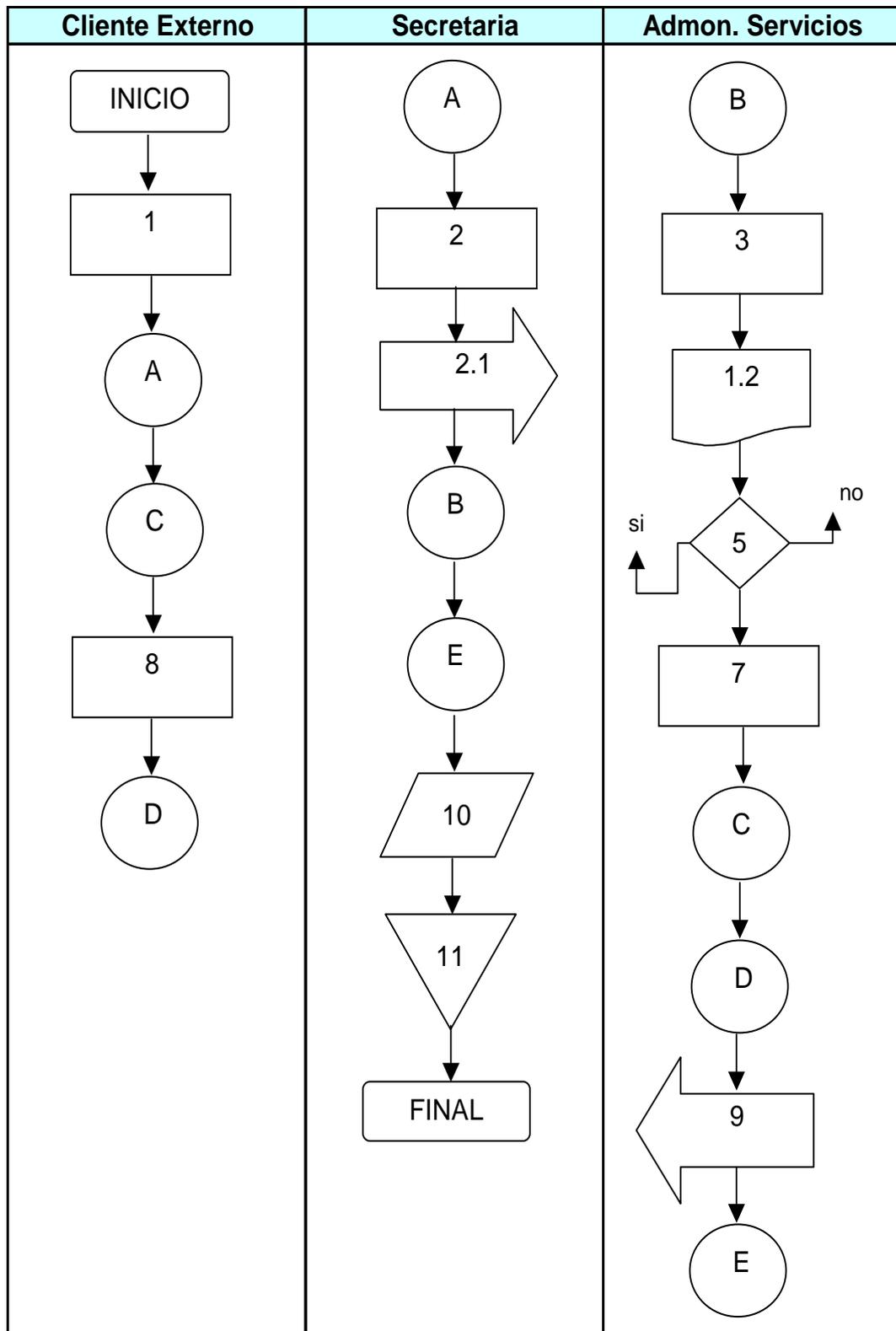
Puesto	Paso No.	Actividad
Vendedor	1	Atiende a cliente en oficinas centrales 1.1. Proporciona boleta impresa 1.2. Verifica que todos los ítems de la boleta estén debidamente llenos.
	2	Realiza un informe general sobre las causas que originaron el descontento del cliente.
	3	Traslada la información al encargado del puesto administración de servicios.
Administración de servicios	4	Recibe información 4.1. Cataloga el tipo de queja o sugerencia 4.2. Analiza el caso junto con el gerente de ventas y el gerente de operaciones (según el caso)
	5	Se toma la decisión para solucionar el problema del cliente, detallando las alternativas para la recuperación del servicio
	6	Se comunica vía telefónica con el cliente para darle la información sobre las medidas correctivas adoptadas por la empresa, haciendo una excelente recuperación del servicio
	7	Traslada expediente a secretaria
Secretaria	8	Cataloga el expediente según queja o sugerencia por departamentos
	9	Archiva expediente para llevar estadística de quejas ya resueltas



 Presentación de quejas vía telefónica	Procedimiento:02 No. De pasos: 11 No. De formas: 01	Fecha: agosto de 2008 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor Investigador. Revisó: Lic. Asesor
Inicia: Cliente Finaliza: Administración de Servicios		
<p>El siguiente procedimiento hace detalle sobre las etapas correspondientes a la atención de quejas y sugerencias que son emitidas por el cliente externo a través de la vía telefónica .</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Detallar los pasos a seguir cuando un cliente hace su queja o sugerencia por medio de una llamada telefónica a la empresa.• Demostrar al cliente la importancia de sus quejas o sugerencias como una estrategia eficaz para realizar mejoras en el sistema actual de atención.• Proporcionar un valor agregado al servicio proporcionado por la empresa• Identificar las quejas más frecuentes en el servicio proporcionado al cliente para su análisis y resolución más pronta. <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Todas las llamadas cuyo motivo sean reclamaciones de servicio serán trasladadas al Administrador de Servicios.• En ausencia del Administrador de Servicios, la secretaria recepcionista tomará nota de la llamada, comunicándole al cliente que posteriormente un personero de la empresa se pondrá en comunicación con él lo más pronto posible, en este caso podrá ser uno de los Gerentes de Departamento sobre el cual tenga indicio la reclamación.• Todas las reclamaciones recibidas o sugerencias serán analizadas y tomadas en cuenta por los mandos medios involucrados.• El Administrador de Servicios mantendrá una comunicación posterior con el cliente para informarle sobre el estatus y la solución definitiva de su problema		

Manual de normas y procedimientos
Presentación quejas y sugerencias

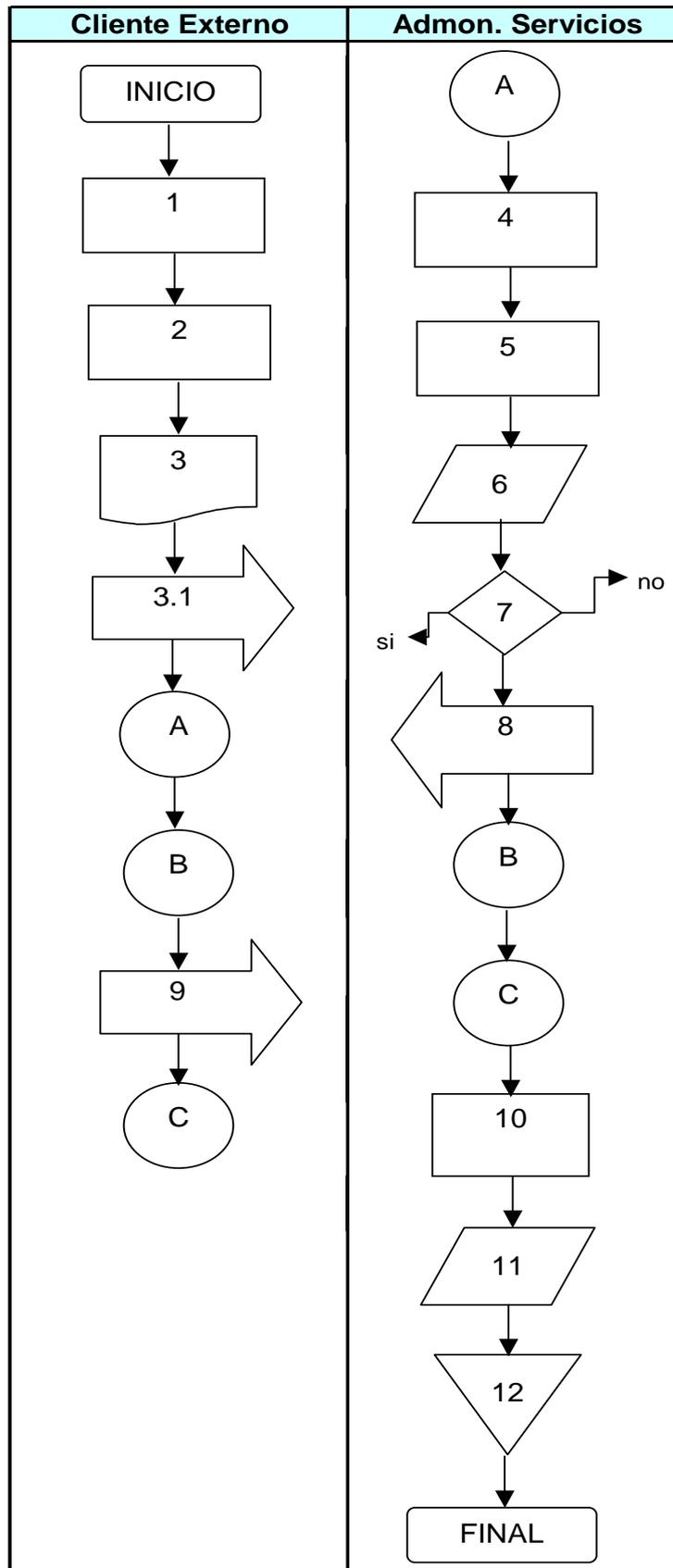
Puesto	Paso No.	Actividad
Cliente	1	Realiza llamada a la empresa para manifestar su queja o sugerencia.
Secretaria	2	Atiende la llamada 2.1 Traslada información al Administrador de Servicios.
Administración de servicios	3	Recibe la llamada, y ofrece disculpas al cliente por la situación de inconformidad
	4	Llena la boleta de quejas y sugerencias según información proporcionada por el cliente vía telefónica
Administración de servicios	5	Administrador de Servicios junto con el Gerente de Departamento afecto a la reclamación realiza un análisis sobre la queja presentada
	6	Se toma la solución acorde a las expectativas del cliente
	7	Se comunica con el cliente vía telefónica para darle respuesta a su reclamación
	8	Cliente da su visto bueno sobre la solución propuesta y administrador de servicios lo recopila dentro de la información de la boleta de quejas y sugerencias.
Secretaria	9	Traslada a la secretaria la boleta de quejas y sugerencias junto con la solución dada al cliente por escrito
	10	Catalogación de la boleta según tipo de queja presentada y el departamento al cual fue dirigida
	11	Archivo del expediente para la generación de estadísticas en cuanto a la recuperación del servicio



 <p>Presentación de quejas por medio de página web</p>	Procedimiento: 03 No. De pasos: 06 No. De formas: 01	Fecha: agosto de 2008 Hoja: 01 de 03 Elaboró: Asesor Investigador. Revisó: Lic. Asesor
<p>Inicia: Cliente Finaliza: Administración de Servicios</p>		
<p>Los procedimientos que se desglosan a continuación hacen referencia a las quejas y sugerencias que son emitidas por el cliente externo a través del uso de la página web de la empresa.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la tecnología como medio de acercamiento para conocer las expectativas del cliente en cuanto al servicio y atención prestados por la empresa. • Recibir y enviar información en tiempo real. • Inducir al cliente a que visite el sitio web de la empresa • Prestar a los clientes una atención más personalizada <p>NORMAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El administrador de servicios tendrá dentro de su correo electrónico un hipervínculo que permitirá el acceso inmediato a la recepción de quejas y sugerencias que sean descritas por el cliente externo a través de la página web. • El formato de la boleta que aparece en el sitio web es exactamente igual al proporcionado al cliente en oficinas para su depósito en el buzón de quejas y sugerencias. • El administrador de servicios se comunicará por la misma vía con el cliente para darle a conocer la solución a la problemática planteada • Se creará un archivo electrónico en donde se encuentren descritas las observaciones dadas por el cliente como consecuencia de la solución proporcionada a su problema. 		

Manual de normas y procedimientos
Presentación quejas y sugerencias

Puesto	Paso No.	Actividad
Administrador de Servicios	1	Accesa a la página web de la empresa
	2	Visualiza el campo denominado “su opinión es muy importante para nosotros”
	3	Llena los campos descritos en la boleta electrónica de quejas y sugerencias 3.1 envía el correo electrónico a través del hipervínculo de la página web.
	4	Recibe el correo electrónico enviado por el cliente a través del hipervínculo de la página web.
	5	Envía un correo de respuesta al cliente que su solicitud fue ingresada y que será contestada en un término no mayor de 24 horas.
	6	Revisa que el formulario cuente con todos los campos llenos
	7	Analiza la queja o sugerencia del cliente con los gerentes de los departamentos afectos.
	8	Envía un correo electrónico a la cuenta personal del cliente describiendo la solución acordada para una excelente recuperación del servicio, y solicitando respuesta sobre la recepción del mismo
Cliente	9	Envía respuesta sobre su postura a través de la solución proporcionada sobre la queja o sugerencia emitida.
Administrador de servicios	10	Recibe el correo electrónico del cliente y realiza las gestiones del caso si procede una respuesta inmediata
	11	Después de solucionado el problema, realiza una catalogación de la boleta según tipo de queja y el departamento al que fue dirigida
	12	En su computador, el administrador de servicios archiva la boleta en una carpeta electrónica para su posterior uso en la elaboración de estadísticas de las quejas atendidas en el mes, para su presentación a Gerencia General



**ANEXO 5
BOLETA BONIFICACIÓN POR ALCANCE DE OBJETIVOS**

 <p><i>Cientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación</i></p>	<p>Boleta control de objetivos</p>			
<p>Objetivo: Realizar el análisis sobre el grado de eficiencia del colaborador en el alcance de los objetivos asignados a su puesto de trabajo</p>				
<p>Datos Generales:</p>				
Nombre:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Departamento:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Puesto:	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<p>Detalle General</p>				
	Alcance		Para efectos de cálculo	
Periodo de Tiempo	Objetivos Planificados	Objetivos Alcanzados	% Eficiencia	Monto a Cancelar
Semana 1				
Semana 2				
Semana 3				
Semana 4				
<p>Comentarios:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>				
<p>Autorizado por</p>				
<p>_____</p> <p>(f) Gerente General</p>	<p>_____</p> <p>(f) Gerente Depto.</p>			
<p>cc. Contabilidad Admon. Servicios</p>				

ANEXO 6

BOLETA PRESENTACIÓN SUGERENCIAS DEL PERSONAL

	Boleta sugerencias del personal	 <i>Cientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación</i>														
Datos Generales																
Nombre Colab.	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
Departamento:	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
Puesto:	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
Instrucciones: Favor detallar en el siguiente espacio las sugerencias que ud. propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención general a clientes. Inicie por aquellas que considere sean de mayor importancia y de beneficio para la empresa.																
Area a Mejorar	Detalle de Sugerencia	Beneficio para la empresa														
Exclusivo Gerente Depto.																
Análisis de Sugerencias	Propuestas a Gerencia General															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">* Areas de mejora</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>* Adaptabilidad</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>* Recursos</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>* Tiempo implement.</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>* Pros y contras</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>* Beneficio Q</td><td><input style="width: 100%;" type="text"/></td></tr> </table>	* Areas de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>	* Adaptabilidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	* Recursos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	* Tiempo implement.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	* Pros y contras	<input style="width: 100%;" type="text"/>	* Beneficio Q	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; vertical-align: top;">Porcentaje de efectividad</td> <td style="width: 30%; text-align: center;"> 1 <input style="width: 100%;" type="text"/> 2 <input style="width: 100%;" type="text"/> 3 <input style="width: 100%;" type="text"/> 4 <input style="width: 100%;" type="text"/> </td> </tr> </table>		Porcentaje de efectividad	1 <input style="width: 100%;" type="text"/> 2 <input style="width: 100%;" type="text"/> 3 <input style="width: 100%;" type="text"/> 4 <input style="width: 100%;" type="text"/>
* Areas de mejora	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
* Adaptabilidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
* Recursos	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
* Tiempo implement.	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
* Pros y contras	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
* Beneficio Q	<input style="width: 100%;" type="text"/>															
Porcentaje de efectividad	1 <input style="width: 100%;" type="text"/> 2 <input style="width: 100%;" type="text"/> 3 <input style="width: 100%;" type="text"/> 4 <input style="width: 100%;" type="text"/>															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Bonificación por No. (s) sugerencias más efectivas</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Q 150.00 c/u</td> </tr> </table>	Bonificación por No. (s) sugerencias más efectivas	Q 150.00 c/u	Total a pagar Q <input style="width: 100%;" type="text"/>													
Bonificación por No. (s) sugerencias más efectivas	Q 150.00 c/u															
Autorizado por																
_____ (f) Gerente General	_____ (f) Gerente Depto.															

ANEXO 7
DIPLOMA EMPLEADO DEL MES



Otroga el presente Diploma de reconocimiento a:

Nombre de la persona homenajeada _____

Por su esfuerzo y dedicación en las labores realizadas dentro de la empresa, méritos suficientes para ser nombrado (a)

EMPLEADO (A) DEL MES

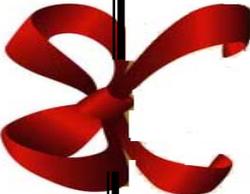
"El triunfo no es casualidad, es fruto del esfuerzo puesto en acción"

Guatemala, ____ de ____ del _____

Gerente General _____ Gerente Depto. _____

ANEXO 8

CERTIFICADO DE REGALO, EMPLEADO DEL MES



Por Q 1,000.00



HYDRO

Cientias satisfechos, nuestra mejor carta de presentación

CERTIFICADO DE REGALO

El presente certificado de regalo es otorgado a:

Nombre de la persona homenajeada _____

Por ser electo el mejor
EMPLEADO DEL MES

Canjeable en tienda por departamentos





Sears

Guatemala, ____ de ____ del ____

(f) Gerente General _____

ANEXO 9 BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



"Clientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación"

BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha:

--	--	--

Nombre del Colaborador _____

Departamento: _____ Boleta No. _____

Puesto _____

Realizar la siguiente evaluación del desempeño, colocando en las casillas correspondientes la calificación más adecuada al ítem al que se hace referencia. El punteo final realizarlo en base a: Excelente (10pts.) Muy bueno (8 pts.) Bueno (6 pts.) Regular (4pts.) Malo (1pt.)	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Punteo
Habilidades y capacidades						
1 Facilidad de aprendizaje						
2 Capacidad de autorrealización						
3 Resolución de conflictos						
4 Eficiencia como elemento interno dentro de la organización						
5 Facilidad de comunicación, verbal y escrita						
Comportamientos y valores						
6 Iniciativa, participación y trabajo en equipo						
7 Interés por brindar un buen servicio al cliente						
8 Honestidad y responsabilidad						
9 Demuestra educación dentro de su comportamiento						
10 Genera lealtad y compromiso para con la empresa						
Metas y Resultados						
11 Desempeño de las labores asignadas						
12 Cumplimiento de objetivos						
13 Orientación de resultados						
					Total	
Observaciones: _____						

Nombre del evaluador _____ (f) _____						
cc. Administración de servicios						
Gerencia de Departamento						

ANEXO 10
BOLETA MONITOREO SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

  																																																																																																									
<i>Cuestionario Satisfacción del cliente</i>																																																																																																									
<p>Estimado Cliente: Para realizar mejoras en nuestros sistemas de atención y servicios, solicitamos de su colaboración constestando las siguientes preguntas. Toda esta información nos será de suma utilidad para brindarle servicios de excelencia y calidad como ud. lo merece.</p>																																																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 15%;">Excelente</th> <th style="width: 15%;">Muy bueno</th> <th style="width: 15%;">Bueno</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> <th style="width: 15%;">Malo</th> <th style="width: 15%;">Muy malo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 ¿Cómo cataloga la atención al momento de llamar a nuestra empresa?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2 ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de nuestros ejecutivos de ventas?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3 ¿El tiempo en que se dio respuesta a su solicitud fue?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4 ¿Qué opina de la apariencia pesonal de nuestros colaboradores?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5 ¿Fue tratado con cortesía y respeto por parte de nuestros colaboradores?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>6 ¿Cómo calificaría el trabajo realizado por nuestros técnicos instaladores?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>7 ¿Como define el trabajo que recibido por parte de nuestra empresa?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>8 ¿Cómo le parece el precio de nuestros productos?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>9 ¿Cómo le parece el precio de nuestros servicios?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>10 ¿La calidad de nuestros productos le parece?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>11 ¿El tiempo en que recibió su factura fue?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>12 ¿La atención de nuestro cobrador le parecio?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>13 ¿El nivel en que sus expectativas fueron satisfechas fue?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>14 ¿Cómo calificaría su experiencia con nuestra empresa?</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	1 ¿Cómo cataloga la atención al momento de llamar a nuestra empresa?							2 ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de nuestros ejecutivos de ventas?							3 ¿El tiempo en que se dio respuesta a su solicitud fue?							4 ¿Qué opina de la apariencia pesonal de nuestros colaboradores?							5 ¿Fue tratado con cortesía y respeto por parte de nuestros colaboradores?							6 ¿Cómo calificaría el trabajo realizado por nuestros técnicos instaladores?							7 ¿Como define el trabajo que recibido por parte de nuestra empresa?							8 ¿Cómo le parece el precio de nuestros productos?							9 ¿Cómo le parece el precio de nuestros servicios?							10 ¿La calidad de nuestros productos le parece?							11 ¿El tiempo en que recibió su factura fue?							12 ¿La atención de nuestro cobrador le parecio?							13 ¿El nivel en que sus expectativas fueron satisfechas fue?							14 ¿Cómo calificaría su experiencia con nuestra empresa?						
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo																																																																																																			
1 ¿Cómo cataloga la atención al momento de llamar a nuestra empresa?																																																																																																									
2 ¿Cómo fue la atención que recibió por parte de nuestros ejecutivos de ventas?																																																																																																									
3 ¿El tiempo en que se dio respuesta a su solicitud fue?																																																																																																									
4 ¿Qué opina de la apariencia pesonal de nuestros colaboradores?																																																																																																									
5 ¿Fue tratado con cortesía y respeto por parte de nuestros colaboradores?																																																																																																									
6 ¿Cómo calificaría el trabajo realizado por nuestros técnicos instaladores?																																																																																																									
7 ¿Como define el trabajo que recibido por parte de nuestra empresa?																																																																																																									
8 ¿Cómo le parece el precio de nuestros productos?																																																																																																									
9 ¿Cómo le parece el precio de nuestros servicios?																																																																																																									
10 ¿La calidad de nuestros productos le parece?																																																																																																									
11 ¿El tiempo en que recibió su factura fue?																																																																																																									
12 ¿La atención de nuestro cobrador le parecio?																																																																																																									
13 ¿El nivel en que sus expectativas fueron satisfechas fue?																																																																																																									
14 ¿Cómo calificaría su experiencia con nuestra empresa?																																																																																																									
<p>Agradecemos desde ya sus observaciones en el siguiente espacio:</p> <hr/> <hr/> <hr/>																																																																																																									
<p>¡Gracias por tomarse el tiempo para darnos su opinión!</p> 																																																																																																									

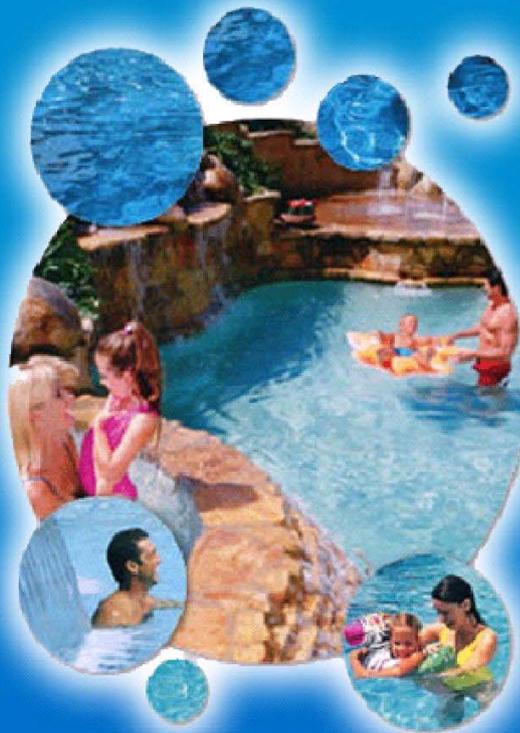
ANEXO 11

FORMULARIO QUEJAS Y SUGERENCIAS

	FORMULARIO QUEJAS Y SUGERENCIAS						
<p><i>Cientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación</i></p>	<p>Registro No. <input style="width: 100%;" type="text"/></p>						
<p>Datos Generales</p> <p>Desea formular: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Queja <input type="checkbox"/> Sugerencia <input type="checkbox"/></p> <p>Favor identificar el área al cuál dirige su queja o sugerencia</p> <p>Recepción <input type="checkbox"/> Area de Ventas <input type="checkbox"/> Servicio técnico <input type="checkbox"/></p> <p>Bodega <input type="checkbox"/> Mensajería <input type="checkbox"/> Otros _____</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Día</th> <th style="width: 33%;">Mes</th> <th style="width: 33%;">Año</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
<p>Instrucciones: Favor detallar en el siguiente espacio, las sugerencias que ud. propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y de atención general a clientes. Inicie por aquellas que considere sean de mayor importancia y de beneficio para la empresa.</p>							
<p>Le agradeceremos llene en este espacio, su queja o sugerencia:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>							
<p>Acciones que espera de nuestra parte para su entera satisfacción:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 5px;"></div>							
<p>Datos Personales</p> <p>Le agradeceremos llene este formato con sus datos, para darle seguimiento a su queja o sugerencia y ofrecerle una solución inmediata, acorde a sus expectativas, en un tiempo no mayor de 24hrs.</p>							
<p>Nombre <input style="width: 100%;" type="text"/></p>	<p>Teléfono <input style="width: 100%;" type="text"/></p>						
<p>Dirección <input style="width: 100%;" type="text"/></p>	<p>No. Celular <input style="width: 100%;" type="text"/></p>						
<p>Correo electrónico <input style="width: 100%;" type="text"/></p>	<p>No. Fax <input style="width: 100%;" type="text"/></p>						
<p>Cuál es la mejor manera de ponerse en contacto con Ud.?  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/></p>							
<p>¿Cuál es el mejor horario para ponernos en contacto con Ud.? Por la mañana <input type="checkbox"/> Por la tarde <input type="checkbox"/></p>							
<p>!Agradecemos su opinión y esperamos servirle como Ud. lo merece!</p>							

ANEXO 12
DISEÑO ANUNCIO PUBLICITARIO

¡Disfrute del agua!



Variedad de equipos y servicios para sus
sistemas de agua en diversas aplicaciones



12 calle Montúfar 3-38 zona 9 PBX 2334 - - Fax 2332 - -
info@bombadeagua.com.gt



*Cientes satisfechos, nuestra
mejor carta de presentación*

ANEXO 13

DISEÑO DE TRIFOLIAR TIRO

Construcción y equipamiento de piscina de concreto

Nuestra línea de piscinas en concreto le ofrece: amplia variedad de modelos a su elección. Diseños según sus gustos y preferencias, asesoría en construcción, equipamiento completo, bombas, filtros de cartucho, filtros de arena, y lámparas con fibra óptica para su piscina, mosaicos en diferentes estilos.

Bombas para pozos

Variedad de marcas y diseños de bombas sumergibles para pozos artesanales y mecánicos. Servicio de grúa para extracción y reinstalación de equipos en todos los departamentos del país.

Servicio técnico

Contamos con un equipo de trabajo, motivado y orientado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto al mantenimiento e instalación de equipos de bombeo para diversas aplicaciones. La experiencia de nuestro personal hace la diferencia para ofrecer servicios que cumplan con características de calidad y eficiencia en su ejecución.

Sistemas de bombeo hidroneumáticos

Bombas centrífugas y tanques hidroneumáticos para sistemas de distribución de agua para condominios, sistemas de uso industrial y residencias. Amplia variedad según su uso. Diversidad de marcas: Red Jacket, Aermotor, Sta Rite, entre otras. Económicas y de diversos cabalajes.

Calefacción eléctrica y de gas, equipos solares

Para sistemas de piscina, calentadores eléctricos y de gas, sistemas de paneles solares, para residencias y condominios.

Variedad de equipos y servicios para sus sistemas de agua en diversas aplicaciones

12 calle Montúfar 3-38 zona 9
PEX 2334 - Fax 2332 -
www.bombasdeagua.com.gt
info@bombasdeagua.com.gt

DISEÑO DE TRIFOLIAR RETIRO

MISIÓN

"Somos una empresa dedicada a la comercialización e instalación de equipos de bombeo, para residencias, pozos, sistemas de riego, sistemas y construcción de piscinas, ofreciendo calidad e innovación en nuestros productos y servicios, contando con un equipo de trabajo orientado a satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes, esforzándonos continuamente para cumplir con sus expectativas."

VISIÓN

Ser una empresa consolidada dentro de la industria hidráulica en Guatemala, fortaleciendo nuestra posición a través de un liderazgo basado en el ofrecimiento de servicios de excelencia, productos de las más alta calidad y precios competitivos, interesados siempre en crear, mantener y fortalecer relaciones perdurables con nuestros clientes, siendo esta nuestra principal ventaja competitiva, la cual permita en el mediano plazo una mayor proyección hacia nuevos mercados.

PRODUCTOS

Contamos con una amplia gama de productos para sistemas de captación de agua en diversas aplicaciones, todos de marcas reconocidas a nivel internacional.



Químicos y accesorios

Hipoclorito de calcio, hipoclorito de sodio, soda ash, ácido muriático, clarificador, alguicida, tabletas de tricloro, en diferentes presentaciones y medidas.



Sistemas de riego

Sistemas de riego por aspersión y goteo, productos de la más alta calidad. Mangueras de goteo, rotors de diferentes medidas, tubería y accesorios varios.



Piscinas prefabricadas American Pools

Novedoso sistema de construcción de piscinas prefabricadas, las cuales solamente requieren 60 días para su instalación y uso, no utilizan mosaico, sistemas de liners para su decoración, funcionales, económicas y muy estéticas.



VALORES

- **Identificación**
Somos un equipo de colaboradores orgullosos de pertenecer a la empresa, comprometidos en crear y mantener relaciones perdurables con nuestros clientes
- **Puntitud**
Responderemos al llamado de nuestros clientes, de una manera educada y rápida, haciendo bien nuestro trabajo desde la primera vez.
- **Satisfacción**
Nuestros esfuerzos están orientados a satisfacer con altos estándares de calidad los requerimientos de nuestros clientes, esforzándonos continuamente por ir más allá de sus expectativas.

**ANEXO 14
 REPORTE DE ACTIVIDADES FUERZA DE VENTAS**

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Nombre vendedor:

Área:

Código:



*Clientes satisfechos, muestra
 mejor carta de presentación*

REPORTE DIARIO DE ACTIVIDADES
 Semana del al de 200

Dia	Nombre Cliente	Forma de Contacto			Equipo Cotizado				Resultados de la de la negociación
		Visita	Tel.	E-mail	Bombas	Riego	Piscinas	Solar	
Lunes									
Martes									
Mierc.									
Jueves									
Viernes									
Sábado									

Exclusivo Gerente Depto. Ventas

Proyectado	Meta	Real	% Efect.	Observ.
Visita a clientes				
Contactos telefónicos				
Cantidad ventas Quetzales				
Prospectos en seguimiento				

Bonificación por cierre de ventas efectivas

(f) _____
Gerente Depto. Ventas

c.c. contabilidad
 archivo ventas

ANEXO 15

CARTA DE FELICITACIÓN FUERZA DE VENTAS



*Cientes satisfechos, nuestra
Mejor carta de presentación*

Guatemala, ___ de ___ de 200__

Sr. (Sra.) (Srita)

Presente.

Por este medio, deseamos demostrarle nuestro beneplácito por la labor realizada para la consecución de relaciones comerciales con el cliente _____, por lo cuál deseamos patentizarle nuestras más sinceras felicitaciones por lograr que la empresa cada día se encuentre incrementando su cartera actual de clientes.

Como muestra de dicho agradecimiento, se le ha concedido un premio monetario que asciende a Q_____ instándole a continuar con sus labores que son de gran estima para la organización.

Sin más que agregar y dejando patentizada nuestra más profunda admiración por ser Ud. un colaborador (a) destacado (a) ,

Atentamente,

Gerente General

Gerente Depto. Ventas

cc. Contabilidad

**12 calle montúfar 3-38 zona 9
PBX. 2334-____ Fax. 2332-____
info@empresabombadeagua.com.gt**

ANEXO 16
CUPÓN DE DESCUENTO

No. 0001

10% de descuento

Agradecemos su preferencia otorgándole un 10% de descuento en su próxima compra.
Aplica en productos ofertados.

Válido hasta el 15 de diciembre de 2008.

HYDRO
Clientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación

ANEXO 17
CUPÓN PARA PARTICIPACIÓN EN SORTEO

¡Piense en 3 personas y gane!

Escriba en la parte de atrás de este cupón los datos de 3 personas y/o empresas a quienes puedan interesarles nuestros productos y entre al sorteo* de electrodomésticos, vales de despensa y de restaurantes.

Llene con sus datos

No. 0001

NOMBRES

APELLIDOS

E-MAIL

TELÉFONOS



* Sorteo: 15 de diciembre de 2009

1

NOMBRE / EMPRESA

DIRECCIÓN

TELÉFONO E-MAIL

2

NOMBRE / EMPRESA

DIRECCIÓN

TELÉFONO E-MAIL

3

NOMBRE / EMPRESA

DIRECCIÓN

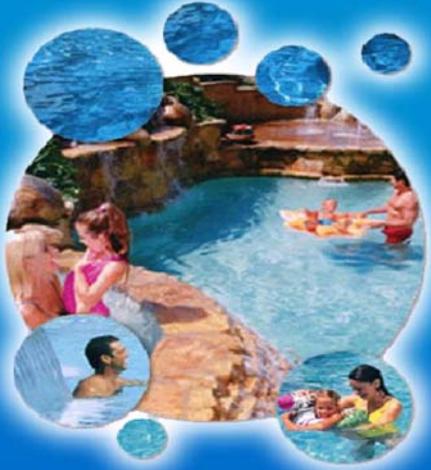
TELÉFONO E-MAIL

ANEXO 18
ESPECIALIDAD PUBLICITARIA (LAPICERO)



ANEXO 19
 ESPECIALIDAD PUBLICITARIA (CALENDARIO)

¡Disfrute del agua!



Variedad de equipos y servicios para sus sistemas de agua en diversas aplicaciones





Cientes satisfechos, nuestra mejor carta de presentación

12 calle Montúfar 3-38 zona 9 PBX 2334 - - Fax 2332 - -
 info@bombadeagua.com.gt

ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6		1	2	3				1	2					1	2	3	4	5	6			
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31				25	26	27	28	29			"	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31			
MAYO							JUNIO							JULIO							AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4				1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7		
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31		"	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31			25	26	27	28	29	30	31	
SEPTIEMBRE							OCTURE							NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7		
8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28
29	30						27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	29	30	31				