

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE  
DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE  
ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,  
S.A.**

**GERMAN GEOVANNY ROSALES**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2009**

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

**CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN  
APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN  
TABLAYESO, S.A.**

**TESIS**

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**GERMAN GEOVANNY ROSALES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO 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  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

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

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de examen de áreas prácticas básicas de acuerdo al Inciso 4.4, Subinciso 4.4.1 Punto Cuatro del acta 30-2005, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de septiembre 2005.

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

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Luis Arturo Castillo Taracena
Examinador:	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales

Guatemala 18 de agosto de 2008

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha nueve de julio de dos mil siete, procedí a asesorar al estudiante German Geovanny Rosales, con carné 200014073, en la elaboración de su tesis "**CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,S.A.**" previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y en virtud de las revisiones realizadas respecto a la misma, recomiendo que se acepte para sustentar el Examen Privado de Tesis.

Atentamente



Licda. Maricruz Samayoa Peláez  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 10,072

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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


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

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8 Acta 3-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de febrero de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 187-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de octubre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCION TABLAYESO, S.A.", que para su graduación profesional presentó el estudiante GERMAN GEOVANNY ROSALES, autorizándose su impresión.

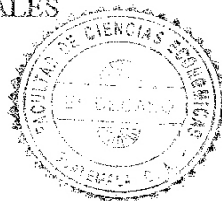
Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABREIRA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Por sus múltiples bendiciones y por ser el motor de mi vida.

**A MIS PADRES:** Natividad Rosales Estrada<sup>†</sup> y Paula Rosales García, por guiarme en cada momento de mi vida y gracias por su amor incondicional, los quiero.

**A MI ABUELA:** María Esperanza de Rosales, por ser la mujer que me motiva cada día, este éxito es tuyo.

**A MIS HERMANOS:** Gerson Mauricio, Nelson Aníbal y Hamilton Roberto porque son motivo por el cual puedo sentirme orgulloso, gracias por compartir risas y llanto en el devenir de nuestras vidas.

**A MIS TIOS:** Mario, Gloria, Oscar y Ana María, por ser ejemplo para mi vida.

**A MIS PRIMOS:** Verónica, Mario Alexander, Nathalie y Wendy, por todo su apoyo y colaboración.

**A MIS SOBRINOS:** Christopher Renato, Fátima Lucia, Josué, Michel y Daniela, por darle ternura y alegría a mi vida.

**A MIS AMIGOS:** Por ser el tesoro más grande que tengo: Alan, Julio, Miguelito, Carmen, Glenda, Beatriz, Fabiola, Cristian, Dino, Juan José, Michell, Yohana, Alejandra, Iris, y otros que por espacio no figuran en el listado, gracias por estar en el lugar y momento justo.

**A LOS COMPAÑEROS DE UNIVERSIDAD:** Con los que tuve el privilegio de compartir las aulas y la maravillosa experiencia académica.

**A LOS CATEDRÁTICOS:** De la Gloriosa USAC, que transmiten sus conocimientos, con el objetivo de ver algún día una Guatemala justa y llena de oportunidades, especialmente a los Licenciados: Walter Poroj y Maricruz Samayoa, son el modelo perfecto de su profesión, eternamente gracias.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA -USAC-:** El honor más grande que un estudiante puede tener es formarse en tus aulas, sólo me queda cumplir con humildad tu mandato: *Id y Enseñad a Todos.*

## ÍNDICE

	<b>No. de página</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
Marco teórico	
1.1 Mercadotecnia .....	1
1.2 Mezcla de la mercadotecnia .....	1
1.2.1 Variables internas .....	2
a. Producto .....	2
b. Precio .....	2
c. Plaza.....	2
d. Promoción.....	2
1.2.2 Variables externas.....	3
a. Microambientales.....	3
b. Macroambientales.....	4
1.3 Mercadotecnia de servicios.....	6
1.3.1 Servicio.....	6
1.3.2 Naturaleza y mercadotecnia de servicios.....	7
a. Intangibilidad.....	8
b. Heterogeneidad o variabilidad.....	8
c. Inseparabilidad o producción y consumo simultáneos.....	9
d. Caducidad o perecederos.....	9
1.3.3 Clasificación de los servicios.....	9
1.3.4 Tipos de servicio.....	10
a. El congelador.....	10
b. La fábrica.....	10
c. El zoológico amistoso.....	10
d. Calidad en el servicio al cliente.....	11
1.4 Triángulo de la mercadotecnia de servicios.....	11
1.4.1 Mercadotecnia externa.....	12
1.4.2 Mercadotecnia interna.....	12



	<b>No. de página</b>
1.4.3 Mercadotecnia interactiva.....	12
1.5 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios.....	13
1.5.1 Personas.....	15
1.5.2 Evidencia física.....	15
1.5.3 Proceso.....	16
1.6 Cliente.....	16
1.6.1 Categorías del cliente.....	17
a. Cliente interno.....	17
b. Cliente externo.....	17
c. Consumidor final.....	18
1.6.2 Valor para el cliente.....	18
1.7 Servicio al cliente.....	20
1.7.1 Categorías del servicio al cliente.....	20
a. Propiedad.....	20
b. Contacto directo.....	20
c. Participación activa del cliente.....	20
1.7.2 Niveles de servicio al cliente.....	21
a. Servicio esencial.....	21
b. Servicio real.....	21
c. Servicio aumentado.....	21
1.7.3 Componentes del servicio al cliente.....	21
1.7.4 Cultura de servicio.....	22
1.8 Calidad en el servicio.....	23
1.8.1 Historia e importancia de la calidad.....	23
1.8.2 Calidad.....	25
1.8.3 Calidad total.....	25
1.8.4 Servicio de calidad total.....	25
1.8.5 Calidad total en las empresas de servicio.....	25
1.9 Dimensiones de la calidad en el servicio.....	26
1.10 Dificultades para gestionar la calidad en el servicio.....	29
1.11 Estrategias de servicio al cliente.....	29

	<b>No. de página</b>
1.12 Categorías de servicio al cliente.....	29
a. Servicio estándar.....	29
b. Servicio extraordinario.....	29
1.13 Ventajas del servicio al cliente.....	30
1.14 Factores de la satisfacción del cliente a través del servicio (objetivos y subjetivos).....	30
a. Calidad en el servicio.....	30
b. Beneficios del servicio.....	30
c. Evaluación de los beneficios.....	30
d. Garantía de servicio por el vendedor.....	31
1.15 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio.....	31
1.15.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera.....	33
a. Orientación inadecuada de la investigación de mercado.....	33
b. Falta de comunicación ascendente.....	33
c. Insuficiente enfoque de relación.....	34
d. Recuperación inadecuada del servicio.....	34
1.15.2 Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.....	34
a. Diseño deficiente del servicio.....	35
b. Ausencia de estándares definidos en función del cliente.....	35
c. Evidencia física y ambientes del servicio inapropiados.....	36
1.15.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares.....	36
a. Deficiencias en la políticas de recursos humanos..	36
b. La oferta y la demanda no son iguales.....	37
c. Los clientes no llevan a cabo sus papeles.....	37

	<b>No. de página</b>
d. Problemas con los intermediarios del servicio.....	37
1.15.4 Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño.....	38
a. No hay comunicación integral en el marketing de servicio.....	38
b. Administración ineficiente de las expectativas del cliente.....	39
c. Promesas exageradas.....	39
d. Comunicaciones horizontales inadecuadas...	39
1.16 Estrategia.....	40
1.16.1 Estrategias genéricas.....	40
a. Liderazgo general en costos.....	41
b. Diferenciación.....	41
c. Alta segmentación.....	43

## CAPÍTULO II

### Diagnóstico del servicio en Tablayeso,S.A.

2.1 Antecedentes de la empresa.....	44
2.2 Situación actual de la empresa.....	45
2.3 Análisis e interpretación de datos de los trabajadores.....	48
2.3.1 Aspectos demográficos y perfil general.....	48
2.3.2 Capacitación de los trabajadores.....	48
2.3.3 Reconocimientos y procedimientos.....	50
2.3.4 Tiempo en la entrega del servicio .....	52
2.3.5 Instalaciones de la empresa.....	53
2.3.6 Métodos de consulta y resolución de dudas.....	53
2.3.7 Motivación de los trabajadores.....	54
2.3.8 Obstáculos que los trabajadores encuentran para ofrecer calidad en el servicio a sus compañeros y clientes.....	56

	<b>No. de página</b>
2.3.9 Opiniones y sugerencias emitidas por los trabajadores para mejorar el servicio con sus compañeros y clientes.....	57
2.4 Análisis e interpretación de datos de los clientes .....	57
2.5 Determinación de la muestra.....	57
2.6 Aspectos demográficos y perfil general.....	59
2.7 Análisis comercial.....	60
2.8 Análisis del servicio.....	62
2.8.1 Nivel de satisfacción actual.....	62
2.8.2 Factores que motivan a los clientes para efectuar compras con la empresa.....	64
2.9 Percepción del servicio.....	64
2.10 Expectativa del servicio.....	68
2.10.1 Clasificación del desempeño de Tablayeso, S.A. cuando se compara con el servicio que el cliente espera de una empresa excelente.....	69
2.10.2 Clasificación del servicio de Tablayeso, S.A. cuando se compara con el nivel que el cliente espera.....	71
2.11 Opiniones y sugerencias emitidas por los clientes para mejorar el servicio de la empresa.....	74
2.11 Análisis FODA.....	75
 <b>CAPÍTULO III</b>	
Propuesta de estrategias de servicio en Tablayeso, S.A.	
3.1 Introducción.....	80
3.2 Objetivos.....	81
3.3 Propuesta de aplicación del triángulo de servicio y del modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio en Tablayeso, S.A.....	82

	<b>No. de página</b>
3.3.1 Triángulo de servicios de Tablayeso,S.A.....	82
3.3.2 Modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio en Tablayeso,S.A. ....	84
a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.....	84
b. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.....	85
c. Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo a los estándares.....	86
d. Brecha 4: cuando las promesas no son igual al desempeño.....	86
3.4 Estrategias de calidad del servicio a los trabajadores.....	87
3.4.1 Características que deben poseer los trabajadores para brindar calidad en el servicio en Tablayeso,S.A.....	87
3.4.2 Programa de iniciación en Tablayeso,S.A...	89
3.4.3 Programa de capacitación técnica y talleres de desarrollo para los trabajadores .....	92
3.4.3.1 Programa de capacitación técnica.....	92
3.4.3.2 Talleres de desarrollo para los trabajadores.....	95
3.4.4 Programa de motivación para los trabajadores.....	101
3.4.5 Estrategias de control interno.....	106
3.4.6 Estrategias de control externo.....	110
3.4.7 Guía para solucionar quejas del servicio.....	114
3.5 Estrategias de calidad del servicio aplicadas al cliente externo.....	114
3.5.1 Estrategias de recuperación del servicio.....	115
3.5.2 Estrategias de retención del servicio.....	118
3.5.3 Estrategias de confiabilidad del servicio.....	121
3.5.4 Estrategias tangibles del servicio.....	124
3.6 Relación costo-beneficio de la propuesta de estrategias de servicio en Tablayeso,S.A.....	126

	<b>No. de página</b>
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		No. de página
1	Tablayeso,S.A., le ha capacitado en temas relacionados al servicio.....	49
2	Tablayeso,S.A., le ha dado a conocer Manuales de Normas y Procedimientos.....	50
3	Tiempos de atención al cliente según los trabajadores...	52
4	Motivación de los trabajadores.....	55
5	Clientes que efectúan compras con la competencia.....	61
6	Calificación del servicio al comprar por primera vez en Tablayeso,S.A.....	62
7	Nivel de satisfacción de los clientes con relación al servicio que reciben.....	63
8	Importancia de las dimensiones del servicio para la mayoría de las industrias.....	68

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		No. de página
1	Los servicios son diferentes a los productos.....	7
2	Mezcla de la mercadotecnia.....	14
3	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios...	15
4	Reconocimiento y procedimientos.....	51
5	Método de consulta y resolución de dudas.....	54
6	Obstáculos que los trabajadores encuentran para ofrecer calidad en el servicio.....	56
7	Características de la cartera de clientes de Tablayeso,S.A...	59
8	Factores que motivan a los clientes a efectuar Compras con la competencia.....	61
9	Factores que motivan a los clientes a efectuar compras con la empresa.....	64
10	Percepción del servicio según los clientes.....	66
11	Resumen de las dimensiones de la calidad del servicio...	67
12	Nivel de satisfacción al contar con trabajadores serviciales y atentos.....	69
13	Nivel de satisfacción en la entrega del servicio de manera Correcta la primera vez.....	71
14	Nivel de satisfacción de la prontitud del servicio.....	72
15	Nivel de satisfacción de la cortesía de los trabajadores....	74
16	Matriz FODA de Tablayeso,S.A.....	79
17	Capacidades y destrezas que deben de poseer los trabajadores para brindar calidad en el servicio.....	88
18	Plan de acción para aplicar programa de iniciación en Tablayeso,S.A.....	91
19	Programa de especificación técnica de los productos de Tablayeso,S.A.....	94
20	Actividades propuestas para el desarrollo de los los trabajadores.....	100



No.		No. de página
21	Plan de acción para estrategias de motivación del cliente interno.....	105
22	Plan de acción para estrategias de control interno.....	109
23	Plan de acción para estrategias de control externo.....	113
24	Plan de acción para estrategias de recuperación del servicio.....	117
25	Plan de acción para estrategias de retención del servicio.....	120
26	Plan de acción para estrategias de confiabilidad del servicio.....	123
27	Plan de acción para estrategias tangibles del servicio.....	126
28	Presupuesto general para la aplicación de la calidad del servicio como ventaja de diferenciación aplicada a la empresa de acabados en la construcción Tablayeso, S.A.....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.		No. de página
1	Mezcla de mercadotecnia.....	3
2	Macroentorno de la empresa.....	5
3	Triángulo de la mercadotecnia de servicios.....	12
4	Determinantes del valor entregado al cliente.....	19
5	Percepciones de la calidad y satisfacción del cliente...	28
6	Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.....	32

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.		No. de página
1	Boleta de evaluación del servicio actual de los clientes.....	1
2	Boleta de evaluación del servicio actual de los trabajadores.....	5
3	Cuestionario de evaluación del servicio de los clientes externos.....	8
4	Cuestionario de evaluación del servicio de los clientes internos.....	11
5	Boleta para buzón de quejas, comentarios y sugerencias.....	14
6	Boleta de evaluación de la calidad en el servicio.....	16
7	Cuadro de control de evaluación mensual del desempeño de los trabajadores en la entrega de calidad en el servicio.....	18
8	Rediseño de la recepción de las Megatiendas vista clientes...	20
9	Rediseño de la recepción de las Megatiendas vista trabajadores .....	22
10	Creación de espacio físico para cálculo de material .....	24
11	Creación de espacio físico para cálculo de material vista panorámica .....	26
12	Guía para solucionar quejas y recuperar el servicio.....	28

## INTRODUCCIÓN

El sistema de calidad total es una estrategia que busca satisfacer plenamente a los clientes externos e internos, la cual crea mayor competitividad entre las diferentes organizaciones.

Las empresas que participan en mercados donde se compite con productos y precios similares, la calidad en el servicio les permite diferenciarse de sus competidores. Los clientes que perciben valor agregado, como resultado de buen servicio estrechan relaciones con su proveedor, son fieles, compran más y lo recomiendan.

Para ofrecer calidad en el servicio es necesario que las empresas reconozcan que los trabajadores son los entes principales en la satisfacción de las necesidades, deseos y problemas de los clientes.

El trabajo de tesis titulado “**Calidad del servicio, como estrategia de diferenciación aplicada a la empresa de acabados en la construcción Tablayeso,S.A.**”, se elaboró con el fin de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva de guía para ofrecer a sus clientes calidad en el servicio.

El estudio consta de tres capítulos:

El primero comprende el marco teórico que sustenta la investigación, en el que se desarrollan conceptos relacionados a la mercadotecnia de servicios, como el cliente (interno y externo), los servicios, procesos, triángulo de servicio, brechas de la calidad del servicio y estrategias; con el fin de contextualizar el estudio en la teoría atinente.

El segundo presenta la situación actual de Tablayeso,S.A. (que en adelante, de manera indistinta se le referirá como empresa), a través del diagnóstico realizado, en el cual se estudió la unidad de análisis compuesta por los clientes y trabajadores de la empresa, que permitió verificar las hipótesis planteadas y sustentar la propuesta de la investigación. Así mismo, se incluye

análisis de la matriz FODA, que sirvió de base para formular estrategias que permitan maximizar las áreas fuertes, minimizar áreas débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas que ponen en riesgo a la empresa.

El tercero contiene la guía para implementar las estrategias de la propuesta planteada; para ello se aplicó el triángulo de servicio y el modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, que sirvieron de base para la formulación de las estrategias, que de aplicarlas permitirá que Tablayeso,S.A. mejore las relaciones con sus clientes y cuente con trabajadores motivados.

La propuesta incluye un programa de capacitación para los trabajadores de la empresa compuesto por: capacitación técnica de los productos, talleres de desarrollo de los trabajadores y programas de motivación.

De igual forma, se presenta un plan de acción para implementar con eficacia, estrategias de control interno y externo del servicio.

La propuesta presenta cuatro estrategias de calidad del servicio, como lo son: estrategias de recuperación y retención, que son necesarias para conocer que esperan los clientes del servicio y con la información obtenida mejorar el mismo. Seguidamente, se desarrolla la estrategia de confiabilidad en el servicio, que se refiere a cumplir con las promesas hechas a los clientes. Además se propone la estrategia de tangibles, la cual propone un plan de acción para que la visita a las Megatiendas sea una experiencia agradable en cuanto a un trato justo e instalaciones visualmente atractivas.

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

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

La mercadotecnia permite a las empresas obtener información de su mercado, para satisfacer las necesidades, deseos y problemas de sus clientes. Es un proceso de afuera de la empresa hacia dentro de la misma.

#### **1.1 MERCADOTECNIA**

“Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (4:3)

“La mercadotecnia es la orientación administrativa que considera que las necesidades de los consumidores son fundamentales para el éxito de la empresa”. (9:88)

Se puede definir como un proceso de relaciones que se sostienen entre productores y consumidores, al intercambiar productos, bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de estos últimos, a cambio de dinero.

La función de la mercadotecnia es, captar nuevos clientes a través de la promesa de un valor superior y conservar los actuales dejándolos satisfechos. La mercadotecnia busca entender las necesidades, problemas y deseos de los consumidores, para desarrollar productos y servicios que ofrecen mayor valor, asignándoles precios adecuados, distribuyéndolos y promoviéndolos de manera eficaz.

#### **1.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

Es un conjunto de herramientas de la mercadotecnia que unidas influyen al mercado, el cual Philip Kotler lo define como el “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (4:9)

### **1.2.1 VARIABLES INTERNAS**

En el ambiente de la mercadotecnia participan varios elementos como los son, la empresa, el consumidor y el productor; los cuales se ven influidos por variables internas, tales como el producto, el precio, la plaza y la promoción (véase figura 1). Con la cualidad de ser controlables por su magnitud y proximidad a la empresa.

#### **a. PRODUCTO**

“Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”. (4:51)

#### **b. PRECIO**

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener su producto.” (4:51)

Es la variable de la mezcla de la mercadotecnia más cambiante, debido a que siempre está a prueba.

#### **c. PLAZA**

“Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (4:51)

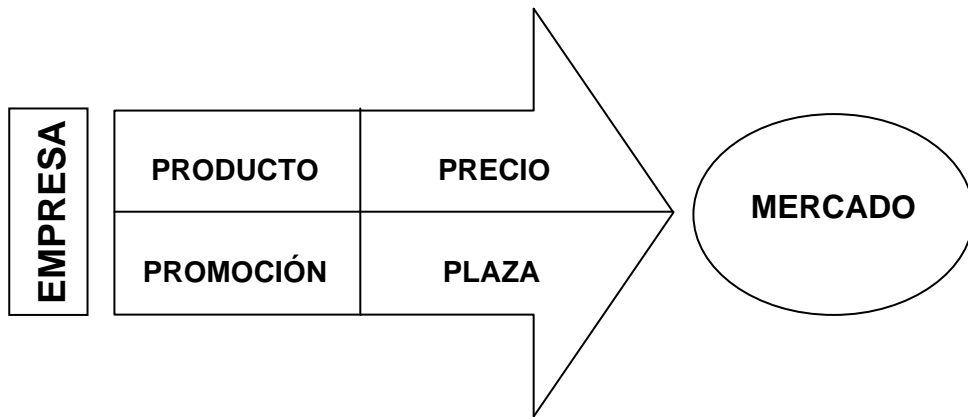
Se hace a través de intermediarios, quienes son los entes que participan en el canal de distribución.

#### **d. PROMOCIÓN**

“Abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.” (4:51)

Permite comunicar a la empresa con el mercado. Las empresas fuertes erogán grandes cantidades de dinero, para convencer a sus consumidores que su producto es el mejor para ellos.

**FIGURA 1**  
MEZCLA DE MERCADOTECNIA



---

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra la relación que existe entre los elementos controlables por la empresa, para lograr influir en el mercado al proporcionar un valor agregado al cliente.

### **1.2.2 VARIABLES EXTERNAS**

También son afectados por variables externas, como la competencia, políticas monetarias, las cuales no pueden controlarse, por ser independientes a la empresa (véase figura 2).

#### **a. MICROAMBIENTALES**

Son ellas la competencia, el mercado, el público, los distribuidores y los proveedores. Consisten en las fuerzas próximas a la empresa que condicionan la capacidad para prestar el servicio a los clientes. Sin embargo pueden estar bajo el control de la administración.

La competencia, es el grupo de empresas con las cuales se comparte el mercado.



El mercado, es el lugar donde convergen demandantes y oferentes de productos y servicios.

“El público, el cual es un grupo con interés, que influye para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, y también puede influir en la capacidad de servir al cliente”. (5:79)

Los distribuidores, son los canales por los cuales se entregan los productos y servicios de las empresas.

Los proveedores, son las personas físicas que proporcionan recursos a la empresa para producir bienes y servicios.

#### **b. MACROAMBIENTALES**

“Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno” (4:68)

Son fuerzas externas que influyen sobre las empresas, que le dan forma a las oportunidades y amenazas de las organizaciones. Dichas fuerzas son:

“Entorno demográfico: El cual estudia entre otras cosas, los desplazamientos geográficos de la población hacia diferentes regiones o ciudades”. (4:80)

“Entorno económico: Son factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno natural: Recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.

Entorno tecnológico: Fuerzas que crean nuevas tecnologías y a su vez crean productos y oportunidades de mercado nuevos.

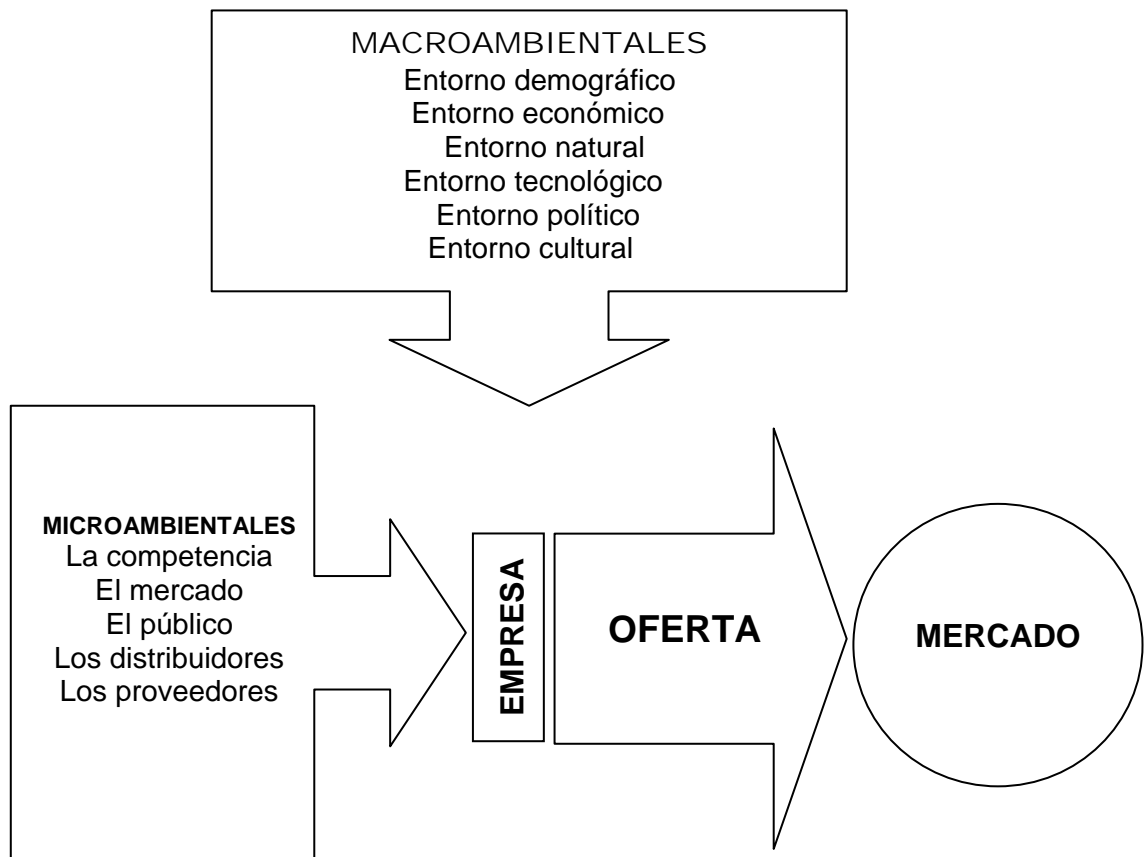
Entorno político: Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una determinada sociedad y los limitan.

Entorno cultural: Instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad.”.

(4:73)

**FIGURA 2**

**MACROENTORNO DE LA EMPRESA**



---

Fuente: Elaboración propia

La figura representa la influencia de los factores no controlables por la empresa, que condicionan la capacidad para hacer llegar la oferta de productos y servicios al mercado.

### **1.3 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

La mercadotecnia de servicios se puede definir como “La comprensión de necesidades de los clientes y sus expectativas de servicio, a conseguir que la oferta del servicio sea tangible, a tratar con un sin número de personas y problemas de entrega, así como a cumplir las promesas que se formularon a los clientes” (10:18)

El auge que han tomado los servicios dentro de la economía de un mundo globalizado, ha llevado a la mercadotecnia a buscar nuevas herramientas, que le permitan resolver problemas con satisfactores intangibles.

#### **1.3.1 SERVICIO**

“Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no”. (10:764)

La economía define a los servicios como “Las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez” (9:3)

Los servicios se pueden definir como actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que tienen como característica principal su intangibilidad y no dan como resultado la propiedad de algo.

### 1.3.2 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Las actividades como viajar en taxi, alquilar un cuarto de hotel, ver televisión, ir al cine, llevar el auto al taller, ir al estadio; implican la compra de un servicio. Todas estas actividades cuentan con cuatro características esenciales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

**CUADRO 1**  
LOS SERVICIOS SON DIFERENTES A LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	SERVICIOS	IMPLICACIONES
Tangibles	Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse Los servicios no pueden patentarse Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente Es difícil determinar su precio
Estandarizados	Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones de los empleados La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente
Producción separada de consumo	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan Los clientes se afectan unos a otros Los empleados afectan el resultado del servicio La descentralización puede ser fundamental
No perecederos	Perecederos	Es difícil producirlos masivamente Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios Los servicios no pueden devolverse ni revenderse

Fuente: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 15.

**a. INTANGIBILIDAD**

“Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles”.(10:15)

La intangibilidad es un aspecto clave para determinar cuándo una oferta es o no un servicio. Una característica esencial de los servicios es su intangibilidad, lo cual provoca que los clientes tengan incertidumbre ante la calidad del servicio y para reducirla, los prestadores de servicio tratan de hacerlo más tangible por medio de señales de calidad, sobre el lugar, el personal, el precio y el equipo que los consumidores puedan ver.

**b. HETEROGENEIDAD O VARIABILIDAD**

“Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes”. (10:16)

La variabilidad de los servicios implica que la calidad de estos depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.

Dos trabajadores dentro de una empresa, pueden ofrecer servicios diferentes, uno puede ser amable y eficiente, en tanto que otro que está parado unos metros atrás podría ser descortés y lento. Incluso la calidad de servicio de un mismo trabajador podría variar de acuerdo a su energía o estado de ánimo al momento de tener contacto con el cliente.

”La heterogeneidad también deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o experimentan el servicio de manera única”. (10:16)

**c. INSEPARABILIDAD O PRODUCCIÓN Y CONSUMO SIMULTÁNEOS**

“Mientras que la mayoría de bienes primero se produce y luego se vende y consume, casi todos los servicios primero se venden, luego se producen y se consumen simultáneamente”. (10:16)

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean estas personas o máquinas. Por ejemplo, una máquina de escribir puede producirse en México, enviarse a Guatemala, venderse tres meses después y consumirse durante un período de años. Pero los servicios no pueden entregarse sino hasta después de haberse vendido y la experiencia del servicio, en esencia se produce y consume al mismo tiempo. El cliente toma parte en el proceso de producción, al encontrarse presente mientras se produce el servicio. Los productores del servicio forman parte del producto en sí mismo y son una parte esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.

**d. CADUCIDAD O PERECEDEROS**

“El término percederos se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, revenderse o regresarse”. (10:17)

Uno de los principales problemas de las empresas con relación a lo percedero radica en su imposibilidad de almacenarlos. En otras palabras los servicios no forman parte del inventario de las empresas.

**1.3.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Se clasifican de acuerdo a cuatro direcciones que involucran lo siguiente:

- 1) “Acciones tangibles a procesamiento de personas, en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
- 2) Acciones tangibles a procesamiento de posesiones, en el cual el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no el cliente.

- 3) Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental, en el cual los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- 4) Acciones intangibles a procesamiento de información, en la cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio". (6:29)

#### **1.3.4 TIPOS DE SERVICIO**

“Existen cuatro tipos de servicios que se presentan al cliente, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

##### **a. EL CONGELADOR**

Este tipo de servicio refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método “congelador” les comunica a los clientes “no nos importa”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado, caótico e inconveniente. En lo referente al personal, este es inestable, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

##### **b. LA FÁBRICA**

Este presenta un tipo de servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal. El método de “fábrica” comunica a los clientes: “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicio es puntual, eficiente y uniforme, en lo referente al personal, es inestable, apático, distante y sin interés.

##### **c. EL ZOOLÓGICO AMISTOSO**

Este método es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos

haciendo”. A nivel de procedimientos, este tipo de servicios es lento, poco coherente, desorganizado y caótico, en lo referente al personal, es amistoso, con interés y con tacto para servir al cliente.

**d. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Este tipo de servicio, representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. A nivel de procedimientos, estos son puntuales, eficientes y uniformes; el personal es amistoso, con interés y con tacto hacia el público usuario del servicio”. (7:8)

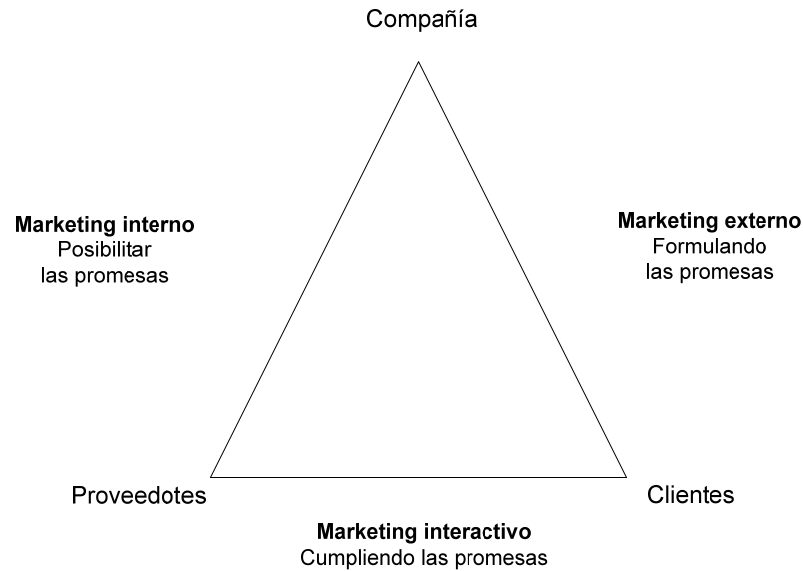
**1.4 TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

“El triángulo de la mercadotecnia de servicios, muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios”.(10:19)

Estos son: la empresa, los clientes y los proveedores (véase figura 3). Para cada función de los elementos del triángulo existen tres tipos de mercadotecnia, que deben de efectuarse de manera conveniente para que el servicio logre su cometido: mercadotecnia externa, interna e interactiva. El objetivo principal de todas las actividades es formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.



**FIGURA 3**  
**TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**



---

Fuente: Adaptado de Mary Jo Bitner, "Building Service Relationships: It's All About Promises", Journal of the Academy of Marketing Science 23, 4, 1995, pp. 246-251; Christian Gronroos, Service Management and Marketing, Lexington, Lexington Books, 1990, y Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 8a. ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ: 1994, p. 470.

#### **1.4.1 MERCADOTECNIA EXTERNA: FORMULAR LA PROMESA (EMPRESA-CLIENTE)**

"Por medio de los esfuerzos de la mercadotecnia externa, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará".(10:19)

Para ello utilizan herramientas tradicionales de la mercadotecnia como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y las políticas de precios. Otros factores que pueden comunicar las promesas y ayudar a situar las expectativas de los clientes son, el diseño y la decoración de las instalaciones y el proceso del servicio en sí mismo.

#### **1.4.2 MERCADOTECNIA INTERNA: FACILITAR LA PROMESA (PROVEEDORES DEL SERVICIO-EMPRESA)**

“Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que se efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio”.(10:20)

Cuando el personal que presta el servicio, no cuenta con todas las técnicas anteriores, difícilmente puede brindar un buen servicio. La mercadotecnia interna ayuda a reconocer el vínculo que existe entre la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente.

#### **1.4.3 MERCADOTECNIA INTERACTIVA: CUMPLIR LAS PROMESAS (CLIENTE-PROVEEDORES DEL SERVICIO)**

Formular la promesa es solo el inicio, porque estas deben cumplirse. Es en este tipo de mercadotecnia donde se lleva a cabo el servicio, es decir, la interacción entre los que prestan los servicios (trabajadores y proveedores) y los clientes. “La mercadotecnia interactiva ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume”.(10:20)

Es en este momento donde se cumplen o se rompen las promesas y se evalúa la calidad del servicio.

#### **1.5 MEZCLA AMPLIADA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**

Ampliar la mezcla de mercadotecnia hacia los servicios, significa darle un enfoque creativo. La mezcla de mercadotecnia, es la interacción de los elementos que tienen las empresas bajo control (producto, precio, plaza y promoción), para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos (Véase cuadro 2). No obstante, cuando las estrategias de la cuatro P's se aplican a los servicios es necesario modificarlas. Por la naturaleza perecedera de los

servicios (se producen y se consumen simultáneamente) y su intangibilidad (no se pueden tocar, ver, oler), la utilización de la mezcla tradicional no permite desarrollarlos igual que a los productos. Es por ello que los profesionales de la mercadotecnia de servicios ahora pueden utilizar variables adicionales para comunicarse con los clientes y poder satisfacerlos.

El reconocimiento de la importancia de estas variables de comunicación adicionales, es el motivo por el cual los profesionales de la mercadotecnia de servicios adoptan el concepto de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios. Además de las cuatro P's tradicionales, la mezcla de la mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso. (Véase cuadro 3)

## CUADRO 2

### MEZCLA TRADICIONAL DE LA MERCADOTECNIA

<b>Producto</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>	<b>Precio</b>
Características físicas del producto Nivel de calidad Accesorios Empaque Garantías Líneas de productos Marca	Tipo de canal Exposición Intermediarios Ubicación de los establecimientos Transporte Almacenamiento Administración de canales	Mezcla promocional Vendedores • Número • Selección • Entrenamiento • Incentivos Publicidad • Objetivos meta • Tipos de medios • Tipos de anuncios Promoción de ventas Publicidad no pagada	Flexibilidad Precios Términos Diferenciación Descuentos Bonificaciones

Fuente: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 24.

### CUADRO 3

#### MEZCLA AMPLIADA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

<b>Personas</b>	<b>Evidencia Física</b>	<b>Proceso</b>
Trabajadores <ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento</li><li>• Entrenamiento</li><li>• Motivación</li><li>• Recompensas</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul> Clientes <ul style="list-style-type: none"><li>• Educación</li><li>• Entrenamiento</li></ul>	Diseño del local comercial Equipo Señalización Vestuario Otros tangibles <ul style="list-style-type: none"><li>• Reportes</li><li>• Tarjetas de negocios</li><li>• Estados de cuenta</li><li>• Garantías</li></ul>	Flujo de actividades <ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarizadas</li><li>• Personalizadas</li></ul> Número de pasos <ul style="list-style-type: none"><li>• Simple</li><li>• Complejo</li></ul> Participación del cliente

Fuente: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 24.

#### 1.5.1 PERSONAS

"Todos los seres humanos que participan en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio". (10:24)

Las personas que participan en la prestación del servicio transmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la calidad del servicio. Es por ello, que las percepciones del cliente acerca del servicio se ven influidas por la forma como estas personas se visten, su apariencia física, sus actitudes y comportamientos. Cuando el proveedor es el servicio, tal es el caso de los servicios como la asesoría, consultoría, enseñanza y otros con base en las relaciones profesionales, el prestador del servicio o la persona de contacto, suelen ser muy importantes.

#### 1.5.2 EVIDENCIA FÍSICA

"Es cualquier componente tangible que facilite la comunicación del servicio, así como el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente". (10:25)

La evidencia física del servicio incluye todos los componentes tangibles, entre ellos, el lugar, el equipo, el formato de reporte y las tarjetas de presentación. Sirve para transmitir mensajes sólidos en relación con el objetivo de la empresa, los segmentos de mercado que pretende y la naturaleza del servicio.

### **1.5.3 PROCESO**

“La realización del servicio y los sistemas de operación, es decir, los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio. Cada uno de los pasos de la prestación y flujo de actividades para el servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio”. (10:26)

Los elementos de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios, son variables internas (son controlables) y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar.

## **1.6 CLIENTE**

Como cliente se entiende a la persona o grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades, deseos y problemas por medio de un producto o servicio que pueda brindar alguna empresa.

“Dentro del ciclo comercial, un mismo individuo (o empresa) se le considera bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al “público objetivo” de la empresa, pasando luego a ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los clasificados como “publico objetivo” no se interesan de forma particular por el producto o servicio. “El cliente potencial” sí se ha interesado, pero todavía no se ha decidido a efectuar la compra o adquirir el servicio; el “comprador eventual” ya

se ha decidido por hacerlo, mientras que el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra del producto o adquisición del servicio” (8: 22).

En la actualidad, las empresas deben establecer relaciones duraderas con sus clientes, al preocuparse por mejorar el conocimiento del mismo, al ser este el objetivo principal de todas las actividades que se realicen.

### **1.6.1 CATEGORÍAS DEL CLIENTE**

#### **a. CLIENTE INTERNO**

Se entiende como cliente interno, a las personas que se involucran dentro de la empresa, son los receptores de la misión, visión, estrategias y acciones planteadas por la gerencia, para crear valor y ofrecer un servicio eficiente al cliente externo. Cada integrante del equipo de trabajo debe estar plenamente convencido de las funciones y atribuciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a solidificar la misión y visión del servicio, de manera que proporcione calidad y satisfacción al cliente externo.

#### **b. CLIENTE EXTERNO**

Son los intermediarios (distribuidores) o consumidor final que directamente tiene relación con la empresa y hacia los cuales debe de manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. Se debe proporcionar un servicio diferenciado (superior) a los intermediarios, considerándolos como transmisores de calidad en el servicio, del producto y del valor agregado hacia el cliente final.

**c. CONSUMIDOR FINAL**

“Es la categoría de clientes usuarios del producto o servicio, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son quienes deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene la calidad y un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia”.  
(8:55)

**1.6.2 VALOR PARA EL CLIENTE**

Una premisa que se debe tomar en cuenta para comprender el valor para el cliente es que estos compran a la empresa que, desde su punto de vista, ofrece el valor más alto entregado al cliente. (Véase figura 4)

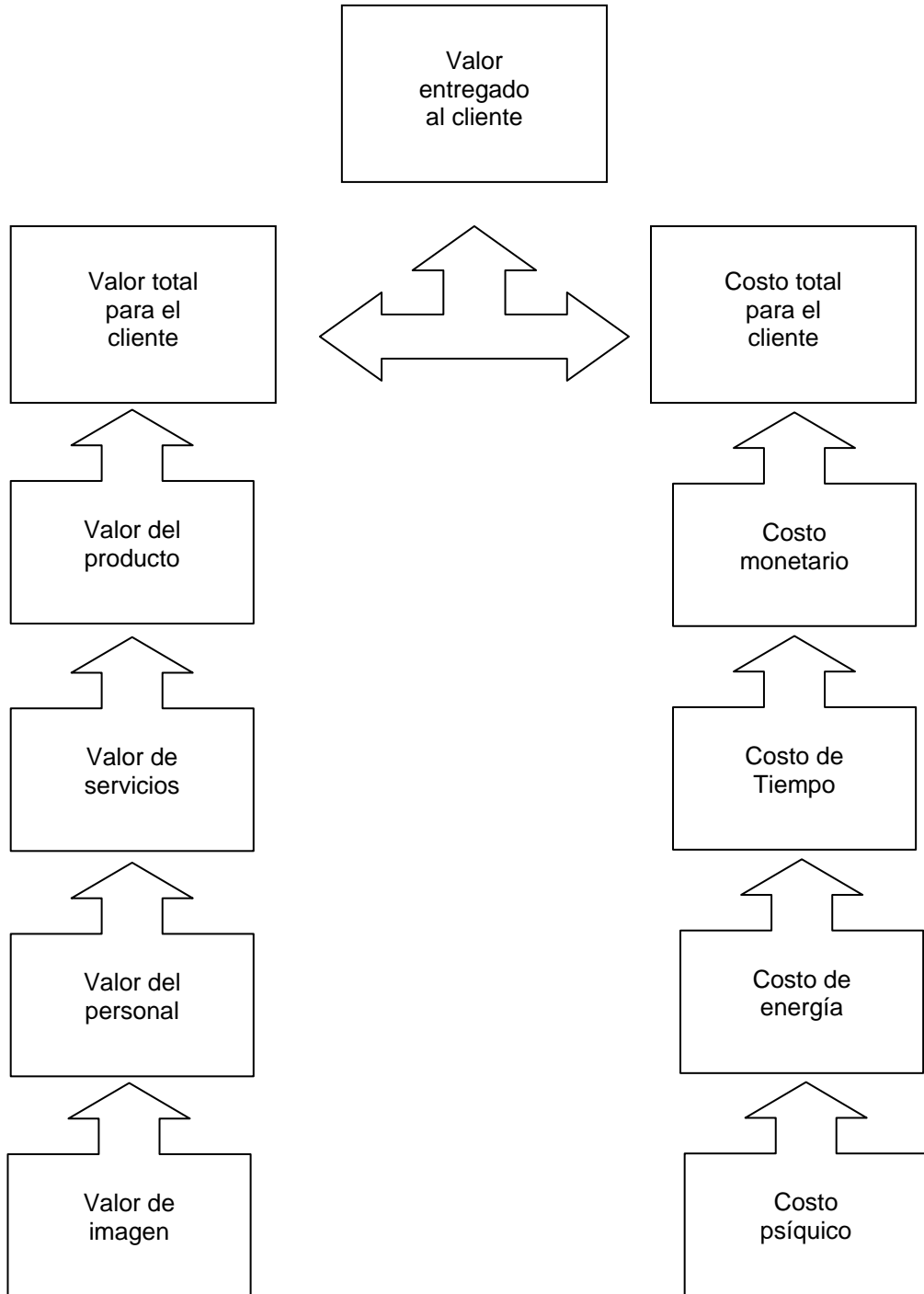
“El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio”. (3:34)

El valor total está compuesto por la confiabilidad, durabilidad, desempeño y valor de reventa (valor del producto). También por los servicios adicionales como mantenimiento, capacitación del personal, planes de entrega, etc. (valor del servicio). De igual manera por personal con conocimientos más amplios y más servicial (valor del personal). Por último, por la imagen corporativa de las empresas (valor de imagen). La suma de todos estos valores permite incrementar el valor total para el cliente.

El costo total consiste en algo más que el costo monetario, se debe de incluir el costo de tiempo, energía y el costo psíquico.

**FIGURA 4**

**DETERMINANTES DEL VALOR ENTREGADO AL CLIENTE**



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. México. Prentice Hall. 2001.



## **1.7 SERVICIO AL CLIENTE**

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos las empresas. Este incluye responder preguntas, tomar pedidos, manejo de reclamos, mantenimientos, etc., los cuales regularmente son gratuitos”. (8:4)

### **1.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE**

#### **a. PROPIEDAD**

“Los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; este debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio no es objetivo, tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brindo el servicio.

#### **b. CONTACTO DIRECTO**

Se da entre el prestador del servicio y el cliente limitado solo por el contacto con los canales de comunicación, este requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante, pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.

#### **c. PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL CLIENTE**

Participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no sólo como consumidor, sino que el cliente ve, inspecciona y califica los servicios en el mismo momento en que los recibe”. (8:5)

### 1.7.2 NIVELES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Al igual que los productos, los servicios tienen tres niveles que los planificadores deben de tomar en cuenta:

**a. SERVICIO ESENCIAL**

Constituye beneficios básicos, que le permitirán al cliente resolver un problema o satisfacer una necesidad o deseo, ejemplo: curarse de alguna enfermedad al ir a un hospital.

**b. SERVICIO REAL**

Se da entorno al producto real, constituye las características propias del servicio en particular, como el nivel de calidad, la casa comercial que lo ofrece, estilos. Ejemplo: el servicio médico de un hospital.

**c. SERVICIO AUMENTADO**

Constituye beneficios adicionales que se suman al núcleo y al servicio real, que se le da al cliente que adquiere el servicio, es decir, ofrecer una solución completa a los problemas que este tiene y por lo que busca determinado servicio. Ejemplo: atención personalizada, servicio de transporte si es necesario, comunicarse con los familiares del cliente.

### 1.7.3 COMPONENTES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Un buen servicio al cliente se resume en ocho componentes:

- 1) Diligencia: Estar preparado y dispuesto a servir.
- 2) Confiabilidad: Ser merecedor de absoluta confianza.
- 3) Precisión: Facultad para observar y actuar con rapidez.
- 4) Cortesía: Disposición para ser agradable, complaciente y educado.
- 5) Tacto: Pericia para decir lo que debe decirse sin ofender.
- 6) Conocimiento: La comunicación de información o conocimiento de la empresa y el servicio.

- 7) Competencia: Habilidad y capacidad para realizar una tarea con efectividad.
- 8) Empatía: Identificación emocional o intelectual con otras personas.

#### **1.7.4 CULTURA DE SERVICIO**

La cultura es proceso de aprendizaje, es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra. La cultura es importante para la mercadotecnia de servicios porque afecta las formas en que los clientes evalúan y utilizan los servicios.

Se define como “Una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”. (10:379)

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación, son las personas que trabajan en ellas.

La cultural organizacional refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias.

En la práctica de muchas empresas el desarrollo de una cultura de servicio ha llegado a ser la ventaja diferencial ante la competencia.

Las empresas que no toman en cuenta el servicio por no tener competencia, deben reconsiderar su postura si desean continuar en un lugar preferente dentro del mercado, dado que los clientes mal tratados buscan una opción diferente cuando esta aparece. Como se puede observar la cultura de servicio también esta del lado del cliente que cada día se ha vuelto más exigente, con los artículos y servicios de todas las empresas.

La formación o el cambio de la cultura existente depende única y exclusivamente del cambio de valores y actitudes de las personas que conforman la empresa.

Para desarrollar una cultura de servicio es importante reconocer tres grandes acciones que pueden ayudar en este proceso, las cuales se describen a continuación:

El primer paso, se orienta a la evaluación y conocimiento de la cultura en su forma de actuación diaria con los clientes, pudiendo integrarse acciones como: auditorias de servicio y evaluaciones estructuradas, para desarrollar planes de mejora.

El segundo paso, consiste en la intervención de la cultura a través de la modificación de los procesos de trabajo y la capacitación de los trabajadores en los aspectos a modificar, los cuales deben enfocarse en el área técnica como en aspectos humanos que intervienen en el servicio.

Por último llega el proceso de transformación, en donde es importante administrar el cambio a través del seguimiento estructurado y controlado para darle trascendencia en el tiempo.

## **1.8 CALIDAD EN EL SERVICIO**

Asegurar la calidad quiere decir, cualquier acción que se toma con el fin de dar a los consumidores productos, bienes o servicios de calidad adecuada. El aseguramiento de la calidad es un aspecto importante de las operaciones de producción en toda la historia de la humanidad.

### **1.8.1 HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL**

Existen varios ejemplos a lo largo de la historia, sobre la aplicación de calidad en los procesos, como las pirámides egipcias muestran actividades de inspección y medición. Las pirámides están cortadas con tal precisión que se

debió utilizar métodos y procedimientos uniformes. Debido a la variación de los materiales, artesanos y herramientas, fue necesario un método de control de calidad.

A principios del siglo pasado Taylor originó un nuevo concepto de la producción, al descomponer un empleo o trabajo en tareas individuales. Esto condujo a la creación de un departamento de separado de calidad en las empresas.

Durante la segunda guerra mundial, las esferas militares estadounidenses comenzaron a utilizar procedimientos estadísticos de muestreo, y a establecer normas estrictas a los proveedores. Así, el control estadístico de calidad se popularizó y otras industrias lo adoptaron en forma gradual.

Durante la década de los años 50 del siglo XX, el Dr. Edwards Deming introdujo las técnicas de control estadístico de la calidad en Japón, durante el periodo de reconstrucción de ese país. La calidad de los productos japoneses mejoraban la calidad y los métodos de aseguramiento, mientras que los niveles de calidad en Occidente permanecieron estacionarios.

En la década de los 60 del siglo XX, las empresas japonesas penetraron en los mercados occidentales en forma apreciable, debido a los niveles de calidad de sus productos.

La década de los 80 del siglo XX, fue un período de cambio notable y de conciencia de calidad por parte del consumidor, industria y gobierno. Los consumidores comenzaron a apreciar diferencias en la calidad de los productos japoneses y estadounidenses.

Al examinar la evolución histórica de la calidad se puede señalar tres influencias significativas que afectan las actitudes hacia la calidad:

- La conciencia del consumidor

- Las mejoras tecnológicas
- El impacto económico sobre la competitividad nacional

### **1.8.2 CALIDAD**

La calidad es el nivel de excelencia que una empresa pretende alcanzar para satisfacer las necesidades de los clientes y permite medir la eficiencia del proceso. Un servicio puede alcanzar el nivel de excelencia cuando responde de manera eficiente a las demandas de un grupo seleccionado.

### **1.8.3 CALIDAD TOTAL**

Se puede inferir que la calidad total en el servicio es el nivel de excelencia que una empresa alcanza cuando satisface plenamente las necesidades de sus clientes. Se evidencia a través de estrategias, tácticas y técnicas que una empresa emplea con la finalidad de que su producto o servicio sea el mejor del mercado.

### **1.8.4 SERVICIO DE CALIDAD TOTAL**

De forma simple se puede identificar como aquel servicio al que se le ha aplicado una política de calidad total.

### **1.8.5 CALIDAD TOTAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

Las empresas de servicios, al igual que las productoras, deben establecer programas de calidad total. En general, los programas de calidad total en las empresas de servicios tiene la misma estructura que la utilizada para empresas de transformación:

- Involucramiento y liderazgo de la gerencia
- Plan estratégico de servicio, lo que implica que todos sus planes operativos estén enfocados al servicio
- Procedimiento para comprender las necesidades y expectativas del cliente

- Infraestructura de servicio para el respaldo y atención al cliente, como garantías de servicio, que promuevan su credibilidad y confianza
- Sistemas de medición del grado de satisfacción del cliente, basados en encuestas periódicas, así como en la documentación de experiencias (buenas o malas) en la relación y trato del cliente
- Sistema de evaluación de los costos asociados (directos e indirectos) a la falta de calidad en el servicio
- Sistemas de mejoramiento de la calidad en el servicio que se basen en el conocimiento de las causas de error y su relación con la actitud y el comportamiento del personal asignado para el trato directo con los clientes

---

Fuente: Propia. Extracto seminario "Servicio 100 por ciento". Tablayeso,S.A. 2005.

El mejoramiento de la calidad en el servicio se basa en el hecho de que ésta se puede observar y medir, su objetivo es exceder las expectativas del cliente a través de un enfoque positivo hacia la calidad, que haga tender las quejas por mal servicio a cero. Para ello es conveniente aprovechar el conocimiento del personal de servicio, el cual percibe directamente las inquietudes del cliente, a la vez que su satisfacción en el trabajo incide fuertemente en sus actitudes y comportamiento. Por lo general, el mejoramiento de la calidad de un servicio es un problema de relaciones humanas más que de organización. El uso de la psicología y el ejemplo por parte de la administración, combinado con planes permanentes de educación, capacitación y entrenamiento, son elementos fundamentales para crear un ambiente humano propicio para la calidad.

## **1.9 DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

"De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores".  
(10:103)

Las dimensiones del servicio son factores reflejados por las percepciones de los clientes que utilizan para evaluar la calidad en el servicio de las empresas.

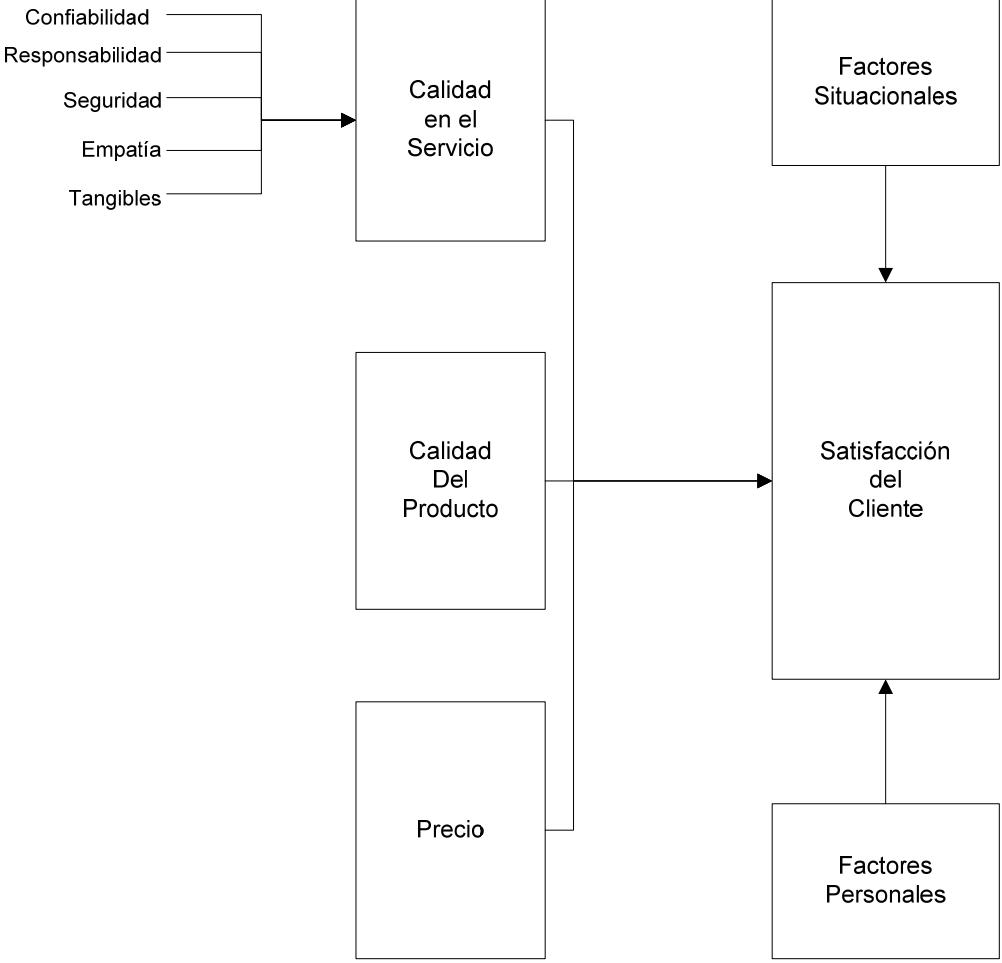
La calidad en el servicio condicionada por las dimensiones del servicio se encuentran contenidas en la satisfacción del cliente, se observa como un concepto más amplio. (Véase figura 5)

Los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, las cuales se definen a continuación:

- Confianza: Es la capacidad para realizar el servicio que se promete de manera precisa y segura. Ejemplo: Planes de entrega de acuerdo con lo prometido y dentro del presupuesto.
- Responsabilidad: Es la disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con rapidez. Ejemplo: Regresar llamadas telefónicas, adaptarse a los cambios.
- Seguridad: Es el conocimiento y la cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar confianza y buena fe. Ejemplo: Acreditación, respaldo, garantía, experiencia, reputación, reconocimiento dentro del sector.
- Empatía: Es brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. Ejemplo: Entender a la clientela del sector, aceptar y adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, llegar a conocer a los clientes.
- Tangibles: Es la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos. Ejemplo: Área de ventas, reportes, facturas, estados de cuenta, vestuario de los trabajadores.



**FIGURA 5**  
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD Y  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Mary Jo Bitner, "Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 94.

### **1.10 DIFICULTADES PARA GESTIONAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

En las empresas continuamente hay dificultades para gestionar la calidad del servicio; dentro estos problemas se encuentran:

“Es mas difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto.

El cliente tiende a detenerse en elementos menos satisfactorios del conjunto del servicio.

Cuando se incluyen más elementos en la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

La duración del contacto con el cliente, influye directamente en el riesgo de error.

La particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo.

El cliente carece de la posibilidad de probar el producto antes de adquirirlo.

La calidad no depende sólo de quien lo presta”. (7:20)

### **1.11 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS AL CLIENTE**

“El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esta razón que una empresa de servicios debe inexorablemente prestar buenos servicios. No basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o al usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de distribución o de uso respectivamente”. (2:98)

Flavio Zwarg define los servicios al cliente como “como la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que el cliente adquirió”. (2:99)

### **1.12 CATEGORÍAS DE SERVICIOS AL CLIENTE**

#### **a. SERVICIO ESTÁNDAR**

Es aquel que el cliente espera habitualmente recibir, como el cobro y despacho de los materiales que vende la empresa objeto de estudio.

#### **b. SERVICIO EXTRAORDINARIO**

Es aquel que el cliente no espera básicamente recibir, como la orientación en el diseño y calculo de materiales.

### **1.13 VENTAJAS DE SERVICIOS AL CLIENTE**

- Favorecer a una venta futura, se apertura con el servicio un fluido de buena voluntad para futuros negocios.
- “Facilita la especificación de servicios como productos, la recomendación específica de un determinado servicio, de una determinada marca, por un profesional o técnico calificado, sugiriendo al consumidor aquel servicio, puede ser llamada especificación.”(1:100)  
Por ejemplo, un arquitecto puede recomendar a la empresa objeto de estudio a su cliente y éste tendrá desconfianza de realizar sus compras con otra empresa.
- Satisfacción del cliente, es cumplir con las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio.

### **1.14 FACTORES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DEL SERVICIO (OBJETIVOS Y SUBJETIVOS)**

#### **a. CALIDAD DEL SERVICIO**

“Si el servicio es de mala calidad, no hay como proporcionar satisfacciones al consumidor. Reparar un servicio de mala calidad no es apenas asegurar un funcionamiento, es reparar un perjuicio”. (1:100)

#### **b. BENEFICIOS DEL SERVICIO**

“Beneficios, esto es, lo que el consumidor busca en el servicio. Las personas compran lo que los servicios hacen, pero más lo que ellas quieren o esperan que ellos hagan por ellas”. (1:100)

#### **c. EVALUACIÓN DE LOS BENEFICIOS**

Se hace a través de una ficha, donde se evalué el control cualitativo y cuantitativo de la adecuación de los servicios a las necesidades del mercado.

**d. GARANTÍA DE SERVICIO POR EL VENDEDOR**

“Los servicios deben proporcionar satisfacción total a clientes y usuarios. El consumidor de servicios tiene en general una expectativa de que el servicio no falle. Así como el vendedor no admitiría recibir dinero falso en pago por los servicios proveídos al comprador, éste por una cuestión equitativa del contrato de compra y venta, no admitiría recibir un servicio defectuoso que no correspondiese a las especificaciones de compra”. (1:104)

**1.15 MODELO DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

“El modelo de brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (10:586)

El elemento clave del modelo de brechas es la brecha del cliente, el cual analiza la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Es por ello que las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con objetivo de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos.

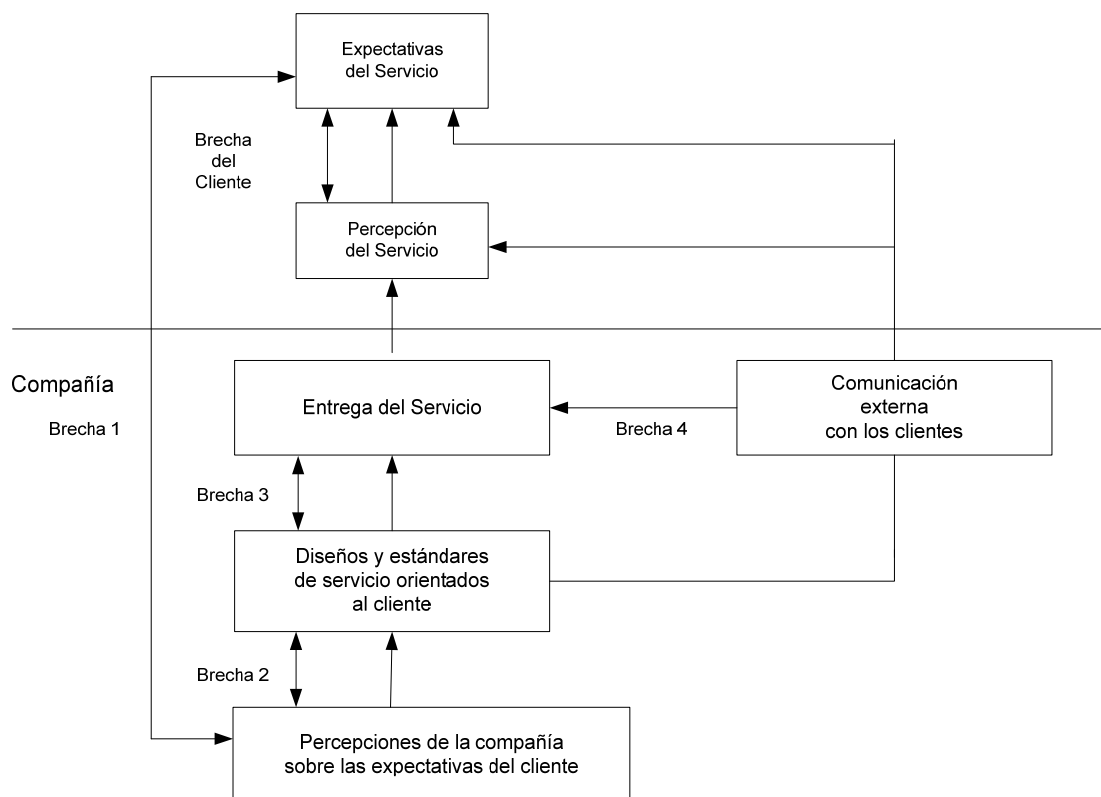
El modelo de brechas, plantea que para cerrar la brecha del cliente, deben de reducirse a cero otras cuatro brechas: las del proveedor del servicio.

“Las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio”. (10:587)

Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlables por las empresas, a través de los profesionales de mercadotecnia, por ejemplo la publicidad.

En el mejor de los casos, las expectativas y las percepciones son idénticas: los clientes perciben que obtienen lo que ellos piensan que deben y quieren obtener. En la práctica, por lo general existe una brecha del cliente. La mercadotecnia de servicios acorta esta distancia.

**FIGURA 6**  
**MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE**  
**LA CALIDAD EN EL SERVICIO**



Fuente: Zeithaml, Bitner, Mary. Marketing de servicios. Mexico. McGraw-Hill. Segunda edición. 2002.

### **1.15.1 BRECHA 1 DEL PROVEEDOR: NO SABER LO QUE EL CLIENTE ESPERA**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas”. (10:588)

Las razones por las que las empresas no están consientes de las expectativas del cliente son: porque no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestas a preguntarles acerca de los que esperan o no están preparadas para dirigirse a ellos. Cuando no se entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de baja calidad en el servicio.

#### **a. ORIENTACIÓN INADECUADA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

- Investigación de mercados insuficiente
- La investigación no está enfocada a la calidad en el servicio
- Uso inadecuado de la investigación de mercado

“Un enfoque inadecuado en la investigación de mercados es uno de los factores mas importantes. Cuando la administración y los empleados autorizados no obtienen la información exacta sobre las expectativas de los clientes, la brecha 1 del proveedor es grande”. (10:588)

#### **b. FALTA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

- No hay interacción entre la administración y los clientes
- Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los administradores
- Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente y la administración superior

“A menudo, los empleados de primera línea saben mucho acerca de los clientes; si la administración no está en contacto con ellos y no entiende lo que saben, la brecha se hace más grande”. (10:589)

**c. INSUFICIENTE ENFOQUE EN LA RELACIÓN**

- No se hace segmentación de mercado
- Enfoque en las transacciones más que en las relaciones
- Enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los que ya tienen una relación

“Otro factor fundamental ligado con la brecha 1 del proveedor incluye la falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos, un enfoque llamado marketing de relaciones”. (10:589)

**d. RECUPERACIÓN INADECUADA DEL SERVICIO**

- Fallas inevitables en el servicio

“Es vital que una organización entienda la importancia de la recuperación del servicio (por qué se queja la gente, qué espera cuando hace reclamaciones y cómo desarrollar estrategias efectivas de recuperación de servicio que permitan enfrentar inevitables fallas del servicio”. (10:589)

**1.15.2 BRECHA 2 DEL PROVEEDOR: NO TENER LOS DISEÑOS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO CORRECTOS**

“La diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente”. (10:590)

Un tema frecuente en las empresas de servicios es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio. Son estándares de operaciones establecidos para igualar las expectativas y prioridades del cliente en vez de los intereses de la empresa.

**a. DISEÑO DEFICIENTE DEL SERVICIO**

- Proceso no sistematizado para desarrollo de nuevos servicios
- Diseños de servicio vagos e indefinidos
- No se establece un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo

“Es importante que todas las personas involucradas (administradores, trabajadores de primera línea y personal de apoyo, trabajen bajo los mismos conceptos sobre el nuevo servicio, con base en las necesidades y expectativas del cliente”. (10:591)

**b. AUSENCIA DE ESTÁNDARES DEFINIDOS EN FUNCIÓN DEL CLIENTE**

- No hay estándares de servicio definidos en función del cliente
- Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente
- Faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio

“En lo referente a un servicio que ya existe, cualquier esfuerzo por mejorarlo también se verá afectado a menos que todos tengan la misma visión del servicio y problemas asociados”. (10:591)



**c. EVIDENCIA FÍSICA Y AMBIENTE DEL SERVICIO INAPROPIADOS**

- Inadecuado ambiente del servicio

“La evidencia física: los tangibles que rodean al servicio. Con evidencia física nos referimos a todo, desde tarjetas de presentación hasta informes, señalización, presencia en Internet, equipo e instalaciones para entregar el servicio. El ambiente del servicio, el escenario físico donde éste se entrega, debe ser apropiado”. (10:591)

**1.15.3 BRECHA 3 DEL PROVEEDOR: NO ENTREGAR EL SERVICIO DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES**

“La discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. (10:592)

Los estándares deben de respaldarse con recursos apropiados (personas, sistemas y tecnología) y también deben de reforzarse para que sean efectivos, es decir, se deben medir y compensar a los trabajadores de acuerdo con el desempeño de dichos estándares.

**a. DEFICIENCIAS EN LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

- Reclutamiento ineficaz
- Ambigüedad y conflictos en los papeles
- La tecnología con que cuenta el empleado en su trabajo es deficiente
- Sistemas de evaluación y compensación inapropiados
- Falta de empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo

“Se encuentran trabajadores que no entienden claramente los papeles que juegan en la compañía, los empleados ven conflictos entre los clientes y la administración de la empresa, los empleados, la

tecnología, la compensación y reconocimientos inadecuados, y la falta de empowerment y de trabajo en equipo”. (10:593)

**b. LA OFERTA Y LA DEMANDA NO SON IGUALES**

- No se suavizan los picos y valles de la demanda
- Mezcla inapropiada del cliente
- Se depende demasiado del precio para suavizar la demanda

“Debido a que los servicios son perecederos y no pueden inventariarse, a menudo las compañías de servicio se enfrentan a situaciones de demanda excesiva o insuficiente”. (10:593)

**c. LOS CLIENTES NO LLEVAN A CABO SUS PAPELES**

- Los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades
- Los clientes se afectan negativamente uno al otro

“Aun cuando los empleados en contacto con el cliente y los intermediarios fueran 100 por ciento concientes al brindar el servicio (¡un estado improbable pero muy deseable!), el cliente, una variable fuera de control, puede introducir heterogeneidad en la entrega del servicio. Si los clientes no llevan a cabo sus papeles apropiadamente –si, por ejemplo, no proporcionan toda la información necesaria al proveedor o no leen y siguen las instrucciones- la calidad en el servicio se pone en riesgo”. (10:593)

**d. PROBLEMAS CON LOS INTERMEDIARIOS DEL SERVICIO**

- Conflicto en el canal acerca de los objetivos y desempeño
- Conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas
- Dificultad para controlar la calidad y la consistencia
- Tensión entre el empoderamiento y el control

“Una de las dificultades asociadas con la brecha 3 incluye el desafío de entregar el servicio mediante intermediarios como los minoristas, concesionarios, agentes y corredores. Debido a que la calidad en el servicio ocurre durante la interacción humana entre los cliente y los proveedores del servicio, el control que ejerza la compañía sobre el encuentro de servicio tiene mucha importancia, aunque raras veces es posible controlar el encuentro en su totalidad”. (10:593)

#### **1.15.4 BRECHA 4 DEL PROVEEDOR: CUANDO LAS PROMESAS NO SON IGUALES AL DESEMPEÑO**

“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”. (10:594)

La discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso en la brecha del cliente.

##### **a. NO HAY COMUNICACIÓN INTEGRAL EN EL MARKETING DE SERVICIOS**

- Tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes
- No se incluye marketing interactivo en el plan de comunicaciones
- No existe un fuerte programa interno de marketing

“Una de las principales dificultades asociadas con la brecha 4 del proveedor es que las comunicaciones con los clientes incluyen problemas que trascienden las fronteras disciplinarias”. (10:595)

**b. ADMINISTRACIÓN INEFICIENTE DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE**

- No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación
- No se educa adecuadamente a los clientes

“A menudo las compañías de servicio no aprovechan las oportunidades de educar a sus clientes para que utilicen los servicios de manera apropiada. Con frecuencia tampoco controlan las expectativas del cliente acerca de lo que recibirán en las transacciones y relaciones de servicio”. (10:595)

**c. PROMESAS EXAGERADAS**

- Promesas exageradas en la publicidad
- Promesas exageradas en la venta personal
- Promesas exageradas con muestras de evidencia física

**d. COMUNICACIONES HORIZONTALES INADECUADAS**

- Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones
- Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones
- Diferencias en las políticas y los procedimientos entre sucursales o unidades

“Las comunicaciones externas (ya sean comunicaciones de marketing o sobre los precios) pueden crear una brecha del cliente más grande al elevar las expectativas sobre la entrega de servicio”. (10:595)

## **1.16 ESTRATEGIA**

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero las estrategias establecen cómo se debe de hacer.

Es el plan que integra las principales metas y políticas de una empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a seguir.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

La estrategia como modelo de decisiones, determina y revela los objetivos, metas, políticas y planes, para alcanzar los objetivos de la empresa a través del uso de recursos financieros, humanos y físicos.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, las cuales muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.

### **1.16.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Son un conjunto de estrategias, que permiten a las empresas enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas de la industria, compuestas por: la competencia, posibles participantes, proveedores, compradores y productos sustitutos.

La contribución es muy importante porque perfecciona la comprensión de la competencia, al señalar que la fuerza de está llega mucho más allá que las empresas establecidas y conocidas de la industria. Sí estas fuerzas

competitivas son fuertes en la industria, ello significa que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son pocas, en cambio existe un grupo de fuerzas más débiles, donde habría más oportunidad para obtener resultados superiores. Las empresas deben encontrar una posición en la industria, que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas o influir en ellas para su provecho.

Al enfrentarse a las fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector, las cuales se describen a continuación.

Fuente: Clase magistral, curso "Operaciones III". USAC. 2004.

**a. LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS**

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos control de costos y de gastos indirectos, evitar cuentas marginales, servicio de publicidad, etc.

**b. DIFERENCIACIÓN**

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas en diseño o imagen de marca, en tecnología, en la calidad en el servicio, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

La diferenciación sí se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio de un sector, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la de liderazgo en costos. La

diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la empresa y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta las utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

### **b.1 REQUISITOS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

Para que una empresa esté en capacidad de aplicar una estrategia de diferenciación, es necesario que tenga fortaleza en:

- Habilidades y recursos necesarios: Contar con personal dispuesto y capacitado y ser eficiente para maximizar los diferentes recursos (financieros, físicos y humanos).
- Fuerte habilidad en comercialización: Estrategias de ventas definidas, canales de distribución comprometidos, eficiente equipo de ventas, alto impacto en publicidad y promoción.
- Ingeniería del producto: Adaptación al ciclo de vida del producto, empaques y etiquetas llamativas, reutilización del producto, cumplir con normas ambientales.
- Creatividad: Mejoras constantes de productos, procedimientos y acciones de servicio.
- Liderazgo tecnológico: Innovación constante del productos y procedimientos, a través de la aplicación de tecnología de punta.
- Calidad en el servicio: Cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que reciben de la empresa a través de la satisfacción de la percepción de la dimensiones del servicio.

### **b.2 RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la empresa.

Decae la necesidad del cliente por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los clientes se vuelven sofisticados.

La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el mercado madura.

**c. ALTA SEGMENTACIÓN**

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico, al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que sus competidores.



## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE TABLAYESO,S.A.

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

De acuerdo a la entrevista realizada con la gerencia administrativa de la empresa se obtuvo los siguientes datos: Tablayeso,S.A., es una empresa que comercializa e instala productos para acabados en la construcción. El sistema constructivo (tableros de yeso), tiene 34 años en el mercado guatemalteco, siendo la empresa objeto de estudio, la pionera en este sistema.

La empresa inicia en México en el año de 1966 realizando varias obras comerciales en el Distrito Federal (capital mexicana), en los años siguientes efectúa obras constructivas con el gobierno de dicho país, actividad que da pauta para ser contactada en Guatemala. En 1974 realiza su primera obra en Guatemala, la construcción del edificio de Finanzas Públicas, ubicado en la zona uno de la ciudad capital. Es allí, donde se empieza a utilizar, el sistema tablayeso como otra alternativa en la construcción. La realización de esta obra, dio la pauta para que se empezara a conocer el sistema en el mercado.

En 1976 luego del terremoto, Guatemala con ayuda internacional, empieza a reconstruir sus edificios y casas; los muros fabricados con el sistema tablayeso no sufren daños severos, lo cual genera confianza para este tipo de construcción, que para ese entonces era ampliamente utilizado en Estados Unidos de América y México.

Los siguientes años al terremoto, se importaba e instalaba el producto, trabajando con mano de obra mexicana, quienes instruyeron a los trabajadores guatemaltecos, en varias obras privadas. El conocimiento del producto y la instalación del mismo, comenzó a generar demanda en el mercado nacional.

Tablayeso, S.A., ve la oportunidad de iniciarse en el mercado local y abre su primera oficina en la zona nueve de la ciudad capital, se contacta para ello, con la empresa productora (antes Yeso Panamericano, S.A. de C.V., ahora USG de México,S.A. de C.V.) de origen mexicano, convirtiéndose así, en distribuidor exclusivo de sus productos.

En 1990 apertura una tienda que ofrece todos los productos indispensables para el sistema, con ello empieza a comercializar los productos en Guatemala.

En la actualidad el nombre comercial de la empresa es Tablayeso, S.A., designación con la que igualmente se identifica el sistema constructivo, lo cual ha generado posicionamiento de marca. Sin embargo, actualmente la empresa fabricante vende sus productos a otras importadoras guatemaltecas, lo cual a provocado que se incremente el número de oferentes en el mercado nacional.

La empresa ha intentado mantener el liderazgo a través de la apertura de nuevas sucursales en puntos estratégicos de la ciudad capital y tiene planificado la apertura de puntos de venta en el interior del país. De igual manera, se ha ampliado la línea de productos (herramientas, piedras decorativas, pinturas e impermeabilizantes), trabajando con proveedores internacionales de amplia trayectoria.

Tablayeso, S.A., es una empresa sólida, con respaldo y trayectoria, lo cual permite ofrecer garantía a sus clientes (internos y externos) y proveedores.

## **2.2 Situación actual de la empresa**

De acuerdo a la entrevista realizada con la gerencia comercial de la empresa objeto de estudio se obtuvo los siguientes datos: Tablayeso,S.A., es pionera en la venta de tableros de yeso para la construcción. Cuenta con más de

treinta años en el mercado y ofrece empleo a más de sesenta trabajadores directos.

Su trayectoria le ha permitido ser empresa líder, pero en la actualidad se ve amenazada por el crecimiento de sus competidores.

Durante los primeros cinco años de vida, la empresa no tuvo competencia. A los diez años de instituida, surge el primer competidor (PREMASA), el mercado contaba para ese entonces con dos oferentes. Pasado veinte años de su creación, aparece en el mercado otra empresa productora de tableros de yeso (PANEL REY,S.A. de C.V.) marca que entra a competir con tableros de menor precio.

Actualmente existen en el mercado de acabados en la construcción, cinco empresas que ofrecen sus productos y servicios, como lo son: Tablayeso,S.A., SISTEGUA, Distribuidora Carabanchel, PREMASA y PROTEC. La existencia de estos competidores ha permitido que se conforme un oligopolio, los oferentes establecen el precio de los tableros.

Con relación al comportamiento de la demanda, está se ha desarrollado al nivel del crecimiento de la construcción en general. Según la revista INMOBILIA.COM página 7, en su edición marzo 2008, indica que en los últimos treinta años en el país, se han construido una diversidad de edificios (oficinas y apartamentos), de igual manera centros comerciales, obras que le han dado el título de “La ciudad más moderna del istmo” ciudad capital de Guatemala. Construcciones en las cuales, la utilización de tableros de yeso se hace indispensable por sus rapidez, peso, limpieza y costo.

Según estudio mercadológico efectuado por la gerencia de ventas de la empresa en el segundo semestre del 2007, se estableció que el sector donde empieza a crecer la demanda es el área residencial, los hogares guatemaltecos ya utilizan este sistema para remodelar sus casas. Lo que ha

influido a la diversificación del mercado, con el apareamiento de clientes que adquieren productos y servicios en menor escala. Un mercado potencial se encuentra en el interior de la República, con la proliferación de centros comerciales, bancos, gasolineras, entre otros.

La competencia de la empresa ofrece: productos iguales, precios con variaciones mínimas e infraestructuras parecidas, una diferencia substancial que los clientes pueden percibir radica en la forma como la empresa entrega el servicio.

La gerencia comercial indicó que los ingresos de octubre 2007 a marzo 2008, reflejaron el siguiente comportamiento: el 80% del monto facturado pertenece a clientes que aparecen en la base de datos como arquitectos, contratistas, supervisores de obras, instaladores directos, entre otros; el 20% restante pertenece a distribuidores, quienes tienen preferencia en la forma de pago (créditos y descuentos) y servicio a domicilio sin cargo adicional.

La empresa objeto de estudio, ha sido líder en el mercado por más de 30 años, periodo en el cual ha formado una cartera amplia y prestigiosa. De un tiempo es esta parte, sin embargo, ha perdido un porcentaje significativo de clientes establecidos (clientes que tienen una relación comercial con la empresa de más de tres años) y la captación de clientes nuevos ha disminuido respecto en años anteriores.

Por lo anterior, se presenta la siguiente investigación, que conllevó a realizar un diagnóstico que contiene análisis de los clientes internos (trabajadores) y de los clientes externos, para lo cual se utilizó herramientas como: entrevistas con la gerencia y vaciado de boletas de encuesta realizada a los clientes internos y externos de la empresa.

## **2.3 Análisis e interpretación de datos de los trabajadores**

Tablayeso,S.A., cuenta con cuatro Megatiendas en puntos estratégicos de la ciudad capital, que son atendidas por sesenta trabajadores que fueron tomados en su totalidad para la realización del diagnóstico .

### **2.3.1 Aspectos demográficos y perfil general de los trabajadores**

Con la información obtenida de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa objeto de estudio, se determinó que:

El promedio de edad de los trabajadores es de 28 años.

La rotación de trabajadores es baja, debido a que el promedio de tiempo de colaborar con la empresa es de 3.5 años.

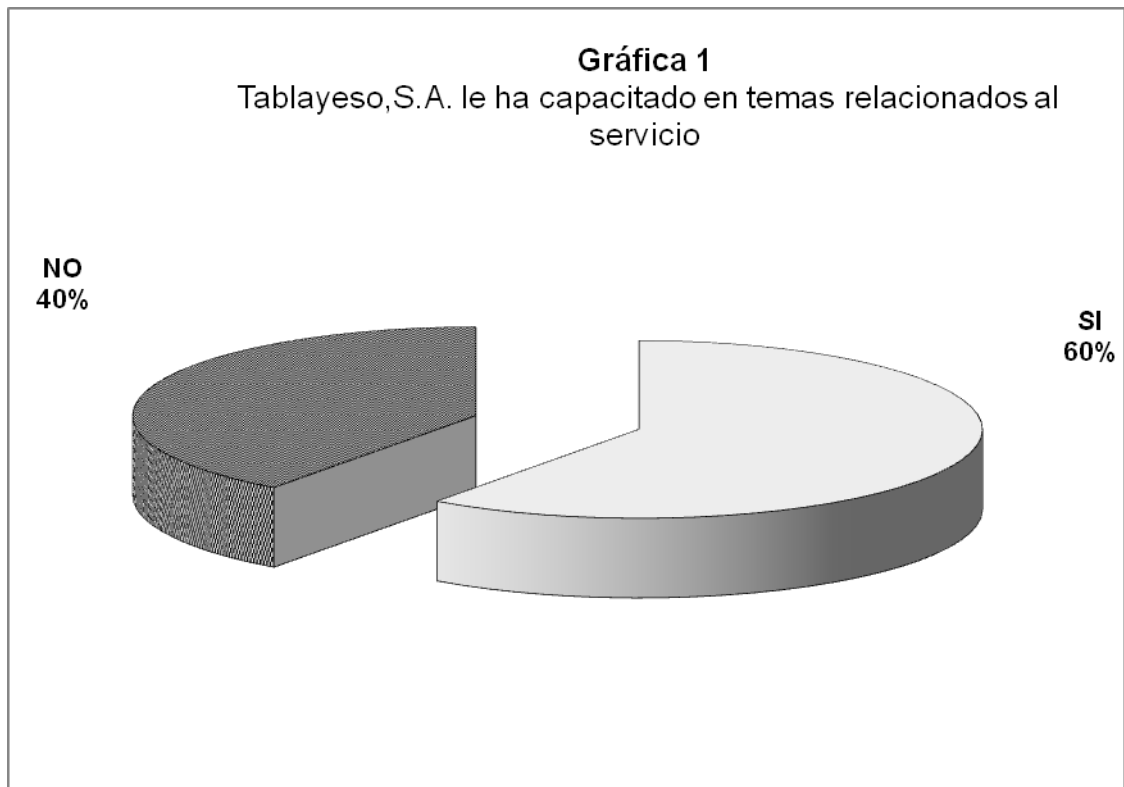
De los trabajadores que tienen puestos estratégicos en la entrega del servicio el 80% son de sexo femenino y solo un tercio del total están casados.

El 40% de los trabajadores tienen estudios a nivel superior.

### **2.3.2 Capacitación de los trabajadores**

Los trabajadores indicaron que se les dió a conocer sus funciones específicas cuando iniciaron relaciones laborales. Sin embargo, señalaron que no se les presentó con todo el personal de la empresa y no se especificó las actividades que realizan cada uno en sus respectivos puestos, lo que indica que no se efectuó la inducción correspondiente.

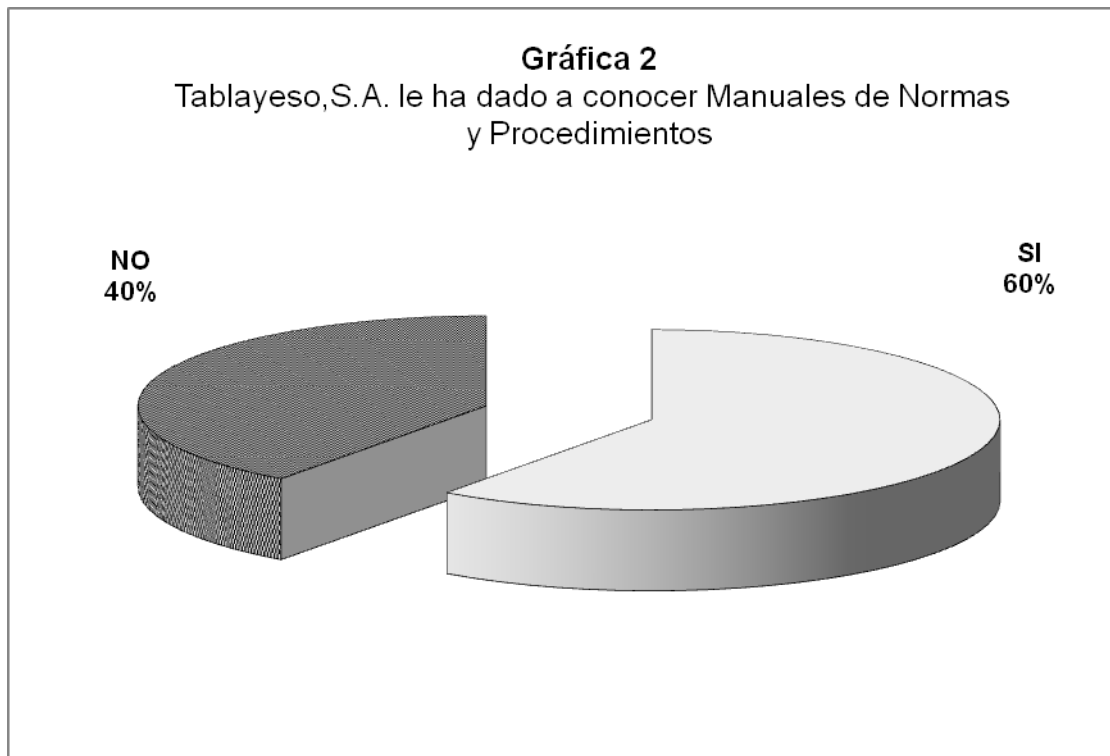
El 60% ha sido capacitado en temas relacionados al servicio (véase gráfica 1). Estos trabajadores tienen una relación laboral de más de dos años con la empresa, lo cual indica que en los últimos años no se ha capacitado al cliente interno en temas relacionados con el servicio. El 40% de los trabajadores que no han sido capacitados tienen menos de dos años de relación laboral.



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

Según la información recabada el 75% de los trabajadores se le ha dado a conocer Manuales de Normas y Procedimientos (véase gráfica 2) de las distintas operaciones que realiza.

Al consultarles a los trabajadores si han recibido entrenamiento, apoyo y equipo para desempeñar con eficiencia sus actividades, la cuarta parte de ellos indicó que no lo han recibido. La falta de estos elementos indispensables en la prestación de servicio hace que éste sea deficiente y justifica a los trabajadores para no esforzarse en la entrega de buen servicio.



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

### 2.3.3 Reconocimientos y procedimientos

En cuanto al reconocimiento de los trabajadores se establece que el 80% de los mismos no reciben reconocimiento e incentivos por parte de la gerencia (véase cuadro 4).

**CUADRO 4**  
**RECONOCIMIENTO Y PROCEDIMIENTOS**

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>		
	Nunca	A veces	Con frecuencia
¿Tablayeso,S.A., le reconoce y premia su desempeño?	80%	20%	0%
¿Cuándo usted expresa una idea respecto a cómo mejorar el servicio, su jefe la aprecia y trata de aplicarla si es apropiada?	13%	82%	5%
En general ¿su jefe le presta el apoyo y estímulo que necesita para servir de la mejor manera a los clientes y compañeros de trabajo?	12%	60%	18%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

Como se observa en el cuadro cuatro, la empresa no reconoce y premia el desempeño de los trabajadores.

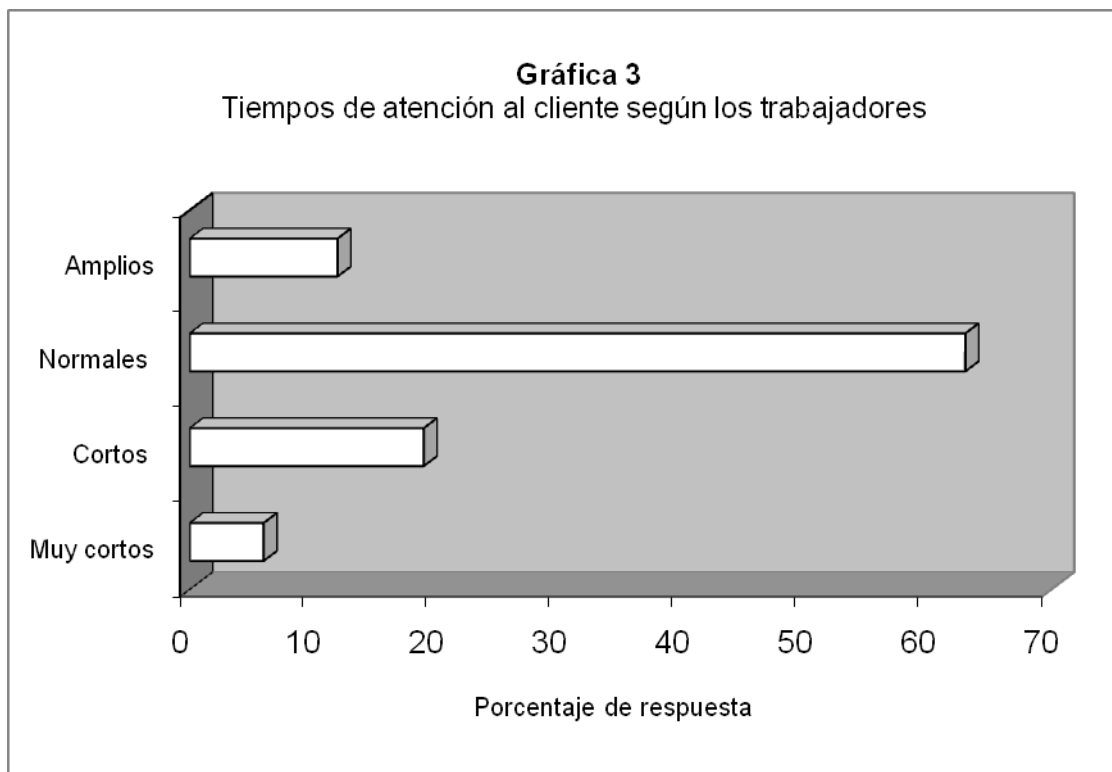
Las ideas para mejorar el servicio, no son apreciadas en su totalidad y cortan la fuente de las mismas, al no tratar de aplicarlas cuando estas son apropiadas.

Los trabajadores no cuentan siempre con el apoyo y estímulo que necesitan para mejorar el servicio.



### 2.3.4. Tiempo en la entrega del servicio según los trabajadores

Con relación a los tiempos de atención, el 6% de los trabajadores consideran que son muy cortos, mientras que el 19% indicó que eran cortos. Del restante, el 63% expuso que eran normales y 12% los consideraron muy amplios. (véase gráfica 3)



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

El tiempo en el que se está llevando a cabo el servicio es el más importante, porque permite a los clientes evaluar de primera mano la calidad del servicio. Sin embargo, no hay que restarle importancia a las acciones previas (pre-servicio) y el control de las acciones (post-servicio).

### **2.3.5. Instalaciones de la empresa**

Según la información recabada en la encuesta, tres cuartas partes de los trabajadores de la empresa indicaron que las instalaciones físicas son adecuadas en relación al equipo y mobiliario. Sin embargo, para los clientes no lo son, el 59% se sienten insatisfechos con las mismas (véase cuadro 10).

De lo anterior se deduce que la empresa satisface al cliente interno, en este aspecto de la dimensión tangible del servicio. Pero deja insatisfecho al cliente externo. Esto se origina por el tipo de clientes de Tablayeso,S.A., en su mayoría son arquitectos y por lo consiguiente, el nivel de exigencia para con las instalaciones físicas de la empresa es mayor.

### **2.3.6. Métodos de consulta y resolución de dudas**

A los trabajadores se les cuestionó acerca de a quién acuden, cuando necesitan consultar o tienen dudas en la realización a sus funciones. A continuación las respuestas: el 43% a compañeros de trabajo, ya sea por antigüedad o por confianza, el 33% indica que consultan a su jefe directamente, y el 24% restante comenta que utiliza apuntes personales (véase cuadro 5). Ninguno de los encuestados demostró preferencia para utilizar los Manuales existentes en la empresa.

**CUADRO 5**  
MÉTODOS DE CONSULTA Y RESOLUCIÓN DE DUDAS

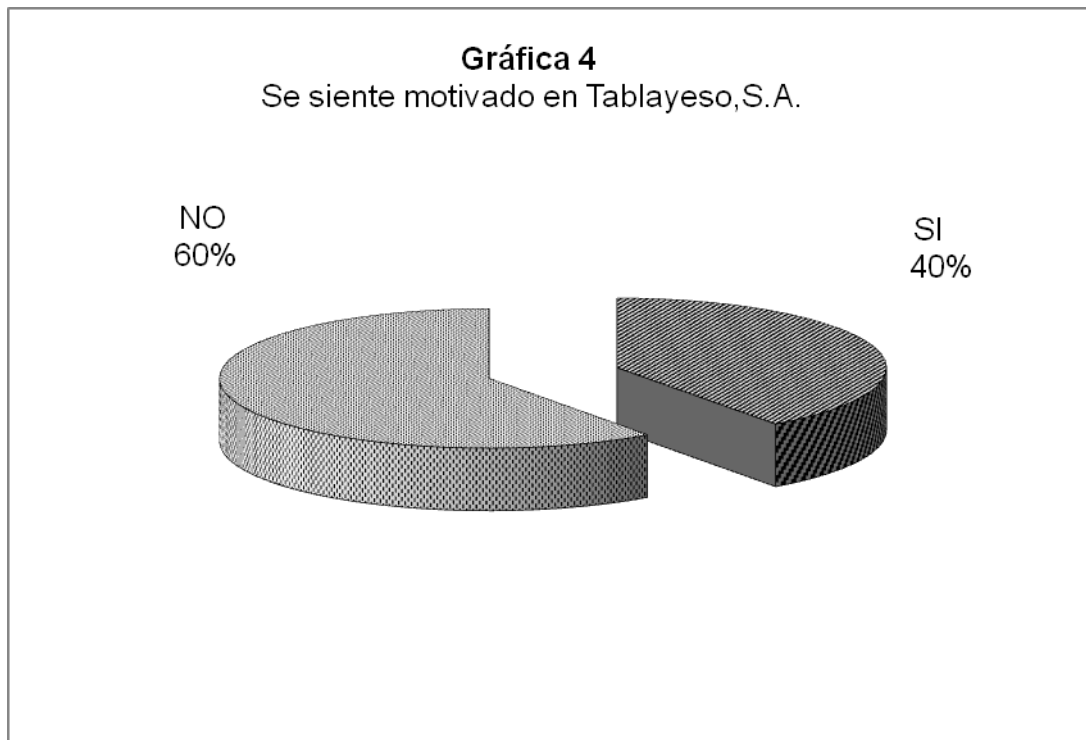
No.	Opciones de respuesta	Porcentaje
1	Compañeros de trabajo	43%
2	Con su jefe	33%
3	Apuntes personales	24%
4	Manuales	0%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

De lo anterior se deduce que la existencia de Manuales en la empresa, no garantiza que estos se utilicen, lo cual los convierte en herramientas administrativas no funcionales, al no cumplir con el objetivo por el cual fueron creados. Lo que provoca tardanza en la prestación del servicio y cuellos de botella en las actividades de la empresa. Así mismo, evidencia la comunicación que existe en la empresa, es más eficiente entre compañeros de trabajo.

### **2.3.7. Motivación de los trabajadores**

En cuanto a la motivación de los trabajadores, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, se estableció que los trabajadores presentan nivel bajo de motivación. El 60% de los trabajadores se encuentra desmotivado (véase gráfica 4).



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

Los trabajadores al sentirse desmotivados y ver que no existe oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, se encuentran en un estado de conformismo, más de la mitad de ellos le gustaría permanecer por más de dos años en el puesto que actualmente poseen.

No obstante que exista desmotivación, Tablayeso, S.A., ofrece estabilidad laboral a sus trabajadores.

Los trabajadores que se sienten desmotivados, indicaron que el nivel de estrés que les causa actualmente su trabajo es poco.

Los trabajadores que experimentan demasiado estrés, estarían dispuestos a permanecer en el puesto que actualmente tienen, por un año como máximo.

### 2.3.8 Obstáculos que los trabajadores encuentran para ofrecer calidad en el servicio a sus clientes y compañeros

Los trabajadores respondieron en la encuesta, que los obstáculos que encuentran para ofrecer calidad en el servicio son: (ordenados en orden de importancia)

**CUADRO 6**  
**OBSTÁCULOS QUE LOS TRABAJADORES ENCUENTRAN PARA OFRECER CALIDAD EN EL SERVICIO**

No.	CON SUS COMPAÑEROS	CON LOS CLIENTES
1	Relaciones humanas inadecuadas, falta convivencia entre los trabajadores, existe egoísmo, falta de compromiso y no hay compañerismo	No hay reuniones con los clientes donde se expongan fortalezas y debilidades de la empresa
2	No hay buena comunicación de los jefes para con los trabajadores	Políticas inflexibles de formas de pago
3	No hay incentivos económicos	Condiciones para la entrega de materiales a domicilio rígidas
4	Los trabajadores no reciben reconocimientos por parte de la gerencia	No cuenta con agencias departamentales
5	Se desconocen los productos que comercializa la empresa	
6	No hay liderazgo definido	
7	Falta de coordinación en los procesos, se forman cuellos de botella en las actividades orientadas al servicio	
8	Existen puestos administrativos en donde los trabajadores no cuentan con la capacidad y experiencia necesaria.	
9	Falta de equipo y herramientas de trabajo, lo cual crea dificultad para el cumplir sus funciones	

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a trabajadores, abril 2008

### **2.3.9 Opiniones y sugerencias emitidas por los trabajadores para mejorar el servicio con sus clientes y compañeros**

- Implementar inducción para el personal
- Realizar talleres para mejorar la comunicación
- Capacitar sobre las especificaciones técnicas de los productos que la empresa comercializa
- Publicar los Manuales de Normas y Procedimientos de la empresa
- Implementar programas de reconocimientos e incentivos
- Efectuar reuniones informarles
- Apoyar al trabajador para que crezca dentro de la empresa

## **2.4 Análisis e interpretación de datos de los clientes externos**

Actualmente la empresa atiende en promedio 175 clientes diarios, distribuidos en sus cuatro puntos de venta, ubicados en zona 12,11,9 y carretera al Salvador, en la capital de Guatemala.

## **2.5 Determinación de la muestra**

La población esta compuesta por 790 clientes de la empresa objeto de estudio. Para el análisis objetivo de la investigación, se calculó una muestra representativa, a continuación se detallan las operaciones:

### **Condiciones:**

- Precisión de los datos del 5% (más o menos) nivel aceptable de tolerancia de error
- Nivel de confianza del 95%

**Datos:**

N = 790 clientes

NC = 95% = Kz2 = 1.96

e2= 5%

P = 50%

Q = 50%

**Donde:**

N = Tamaño de la población

NC = Nivel de confianza requerido

E2 = Nivel aceptable de tolerancia de error

Kz2= Valor de z estandarizado asociado con el nivel de confianza

**Formula:**

$$n = \frac{N \times P \times Q \times Kz^2}{P \times Q \times Kz^2 + E^2 (N)}$$

$$n = \frac{790 \times 0.50 \times .50 \times (1.96)^2}{0.50 \times .50 \times (1.96)^2 + (0.05)^2 \times 790}$$

$$n = \frac{758.716}{(0.9604) + (1.975)}$$

$$n = 258.5678272 = 259 \text{ Clientes}$$

El número de clientes encuestados fue de 259, distribuidos en las cuatro Megatiendas de la empresa.

## 2.6 Aspectos demográficos y perfil general de los clientes externos

La cartera de clientes esta integrada en su mayoría por arquitectos, contratistas y supervisores de obras; en menor cuantía atiende a instaladores directos, encargados de compras e ingenieros (véase cuadro 7).

La mayoría de los clientes oscilan entre los 30 y 40 años de edad, donde el 98% es masculino y el 75% de estos radica en la capital.

### CUADRO 7

#### CARACTERÍSTICAS DE LA CARTERA DE CLIENTES DE TABLAYESO,S.A.

No.	TIPO DE CLIENTE	PORCENTAJE
1	Contratistas	33 %
2	Arquitectos	18%
3	Supervisores de obras	18%
4	Instaladores	15%
5	Encargados de compras	10%
6	Otro (Ingenieros, usuario final)	6%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008



## 2.7 Análisis comercial

Para establecer el desempeño actual de Tablayeso,S.A., fue necesario determinar el nivel de satisfacción de los clientes y las expectativas que tienen en relación al servicio.

A continuación se describen los hallazgos encontrados:

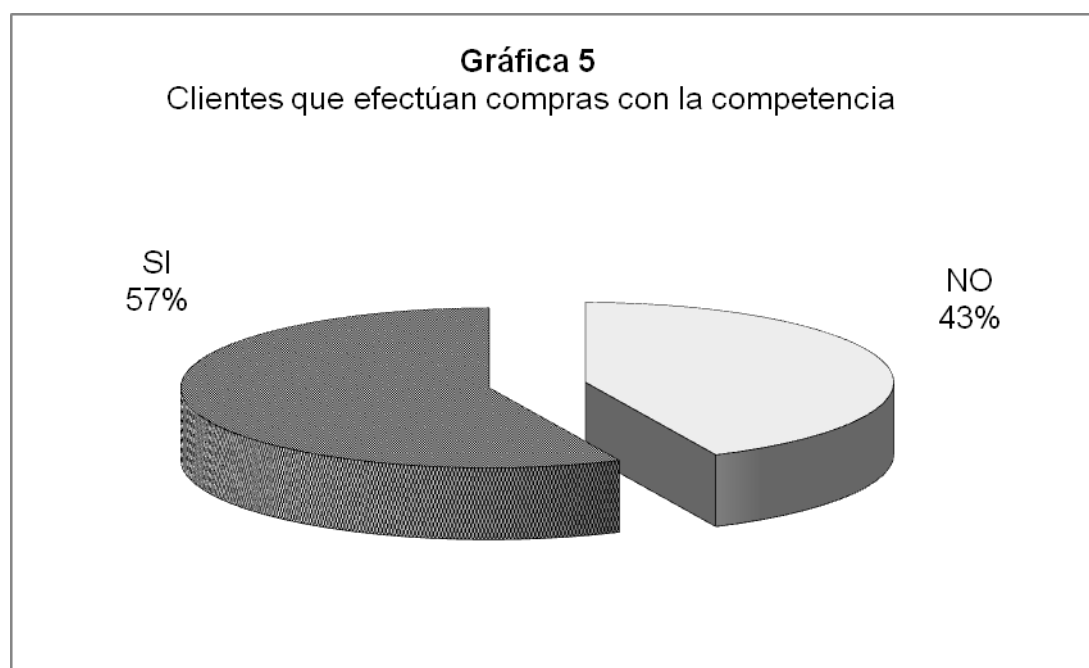
- Nueve de cada diez clientes tiene más de un año de efectuar compras con la empresa, lo cual indica que ha establecido relaciones duraderas con sus clientes.
- La frecuencia con que los clientes visitan la empresa es de por lo menos una vez por semana, de los cuales el 20% llegan todos los días para ser atendidos.
- No obstante de contar con una cartera numerosa y con varios años de relación, el 57% de los clientes efectúan compras con la competencia de la empresa. (véase gráfica 5). Lo cual indica que la preferencia de los clientes por Tablayeso,S.A. ha decrecido, al cuestionarles ¿por qué han decidido acercarse a la competencia? indicaron que los factores que los motivan son: precios, servicio, mayor surtido de productos y otros (ubicación, horario), en el orden de prioridad respectivo (véase cuadro 8).

**CUADRO 8**  
**FACTORES QUE MOTIVAN A LOS CLIENTES A EFECTUAR COMPRAS**  
**CON LA COMPETENCIA**

No.	FACTORES	PORCENTAJE
1	Precios	40 %
2	Servicio	33%
3	Mayor surtido de productos	15%
4	Otro (ubicación, horario)	12%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

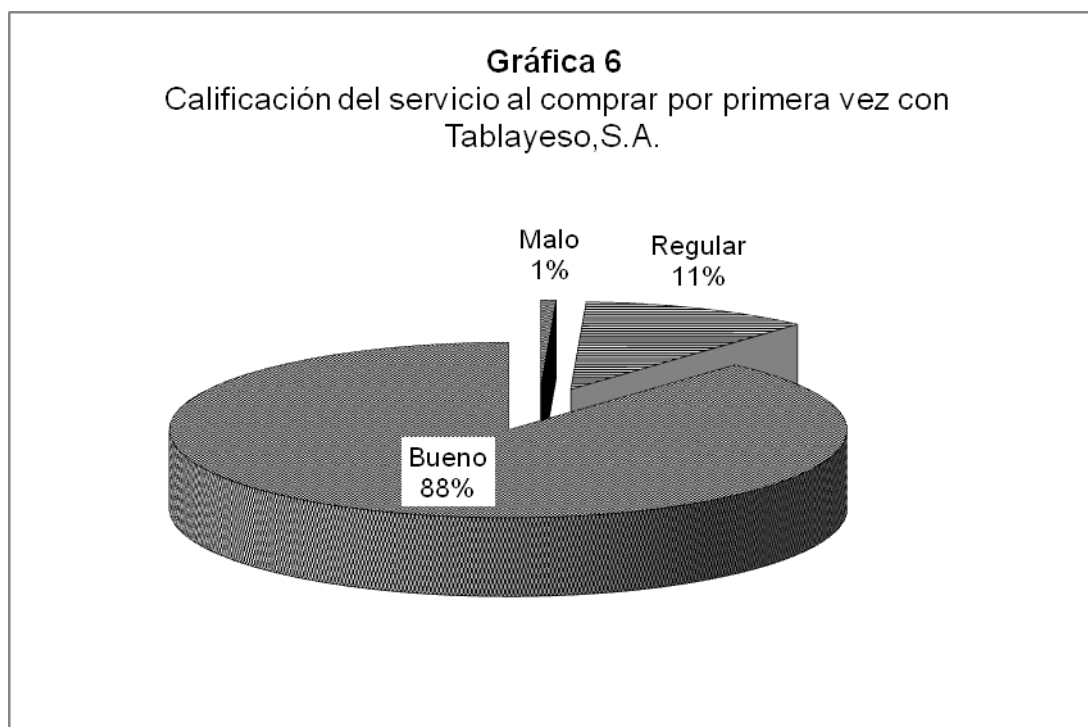
Se puede observar que el servicio es el segundo factor que los clientes toman en cuenta para irse con el resto de oferentes del sistema constructivo.



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

## 2.8 Análisis del servicio

El momento clave del servicio es cuando este se lleva a cabo, es por ello que la primera impresión que tienen los clientes del servicio es fundamental para las compras futuras. En este rubro la empresa fue calificada de manera eficiente, el 88% de los encuestados respondieron que el servicio fue bueno al comprar por primera vez con la empresa, El 12% contestaron que el servicio fue regular y el 1% que fue malo (véase gráfica 6). Al cuestionarles por qué, expusieron que fue bueno porque hubo rapidez y buena atención. De igual manera fue percibido como malo o regular porque existió desorden y desatención en el servicio.

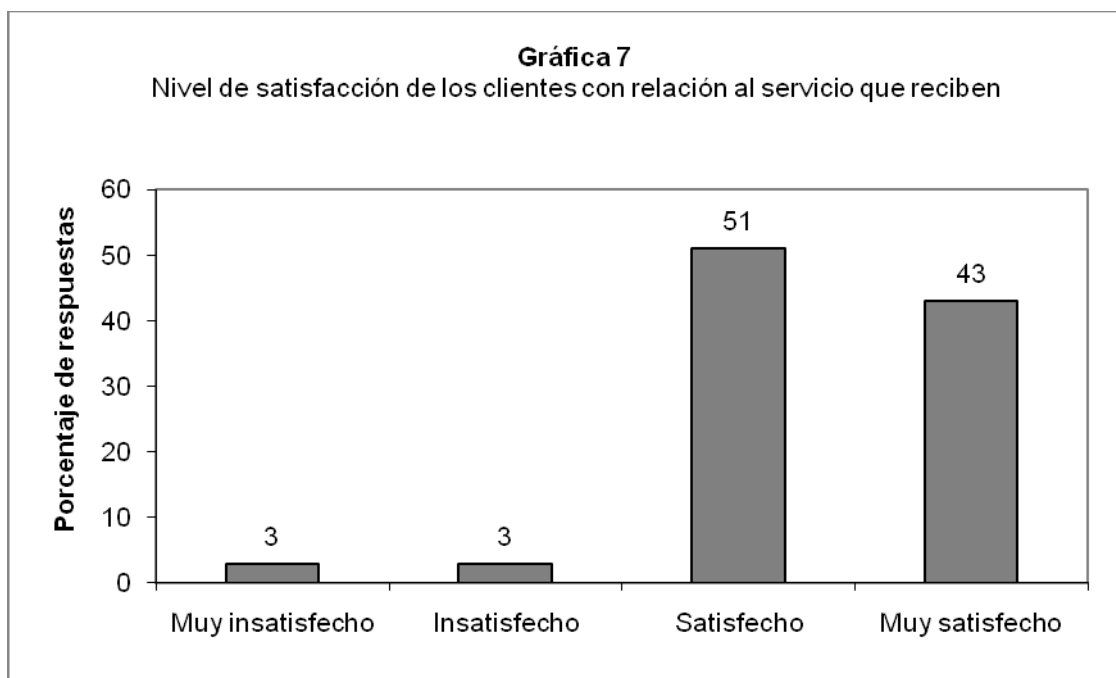


Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

### 2.8.1 Nivel de satisfacción actual

Un factor fundamental en la investigación fue identificar el nivel de satisfacción de los clientes actuales, con relación al servicio que reciben. Los

datos indican que el 51% de los clientes están satisfechos (véase gráfica 7), cabe mencionar que estas respuestas fueron dadas en su mayoría por clientes de la empresa que efectúan compras con la competencia. El segmento de clientes que se encuentran insatisfechos o muy insatisfechos es mínimo, representa el 6% de los encuestados, al preguntarles por qué, sus respuestas fueron argumentadas por: a.) Mala atención, b.) Políticas de pago inflexibles (recepción de cheques complicadas, no se reciben tarjetas de débito, no hay créditos, descuentos muy bajos), c.) Falta de inventario. El 43% de los encuestados tienen un nivel de satisfacción alto, al responder sentirse muy satisfechos con el servicio que reciben. Al realizar un análisis cruzado con la pregunta ¿Efectúa compras con la competencia de la empresa? se comprobó, que los clientes que respondieron sentirse muy satisfechos con el servicio recibido, son los que efectúan compras únicamente con la empresa objeto de estudio.



Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

### **2.8.2 Factores que motivan a los clientes para efectuar compras con la empresa**

Para evaluar los factores que motivan a los clientes a realizar sus compras con la empresa, se predeterminaron tres elementos: 1.) Mayor surtido de productos, 2.) Precios competitivos, y 3.) Buen servicio. A los clientes encuestados se les solicitó que calificaran los elementos que consideran al comprar (véase cuadro 9). Se obtuvo el siguiente resultado: El factor con mayor calificación fue el de buen servicio con 38%, mayor surtido de productos alcanzó 33% y precios competitivos obtuvo 29%. Lo anterior indica que el buen servicio es el factor mejor calificado por los clientes para la decisión de compra.

**CUADRO 9**  
**FACTORES QUE MOTIVAN A LOS CLIENTES A EFECTUAR COMPRAS**  
**CON LA EMPRESA**

<b>No.</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Buen servicio	38 %
2	Mayor surtido de productos	33%
3	Precios competitivos	29%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

### **2.9 Percepción del servicio**

El segundo objetivo de investigación era determinar la brecha existente entre lo que los clientes esperan y reciben, con relación al servicio que Tablayeso,S.A., ofrece. Los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, las valoraciones de los clientes de la calidad se basan en la percepción de varios factores.

(Para evaluar el servicio se dividió en cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles). Cada una de ellas fue argumentada con descripciones que las representan en las actividades diarias de la empresa. Las dimensiones antes mencionadas fueron calificadas en una escala de uno a siete, según la percepción que los clientes tienen.

Los valores se asignaron de la siguiente forma: de uno a tres como **insatisfecho**, de cuatro a seis como **satisfecho** y siete como **muy satisfecho**.

En la siguiente página se describen los hallazgos encontrados:

**CUADRO 10**  
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES**

<b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad</b>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy satisfecho</i>
a. Cuando Tablayeso, S.A. promete promociones, descuentos, etc. por un tiempo determinado lo cumple	9%	62%	29%
b. Cuando usted tiene un problema Tablayeso, S.A. muestra sincero interés por resolverlo	10%	62%	28%
c. Tablayeso, S.A. desempeñó el servicio de manera correcta la primera vez	6%	63%	31%
<b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad</b>			
a. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. le brindan el servicio con prontitud	14%	59%	22%
b. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. siempre se muestran dispuestos a ayudarlo	3%	73%	24%
c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. están atentos a ayudarlo	2%	75%	23%
<b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad</b>			
a. El comportamiento de los trabajadores de Tablayeso, S.A. le inspiran confianza	3%	77%	20%
b. Se siente seguro al realizar transacciones con Tablayeso, S.A.	4%	30%	66%
c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. lo tratan siempre con cortesía	13%	64%	23%
d. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas	4%	69%	27%
<b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía</b>			
a. Tablayeso, S.A. le brinda atención individualizada	6%	63%	31%
b. Tablayeso, S.A. toma en cuenta sus intereses de servicio y compra	6%	65%	29%
c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. entienden sus necesidades específicas	3%	64%	33%
<b>Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangibles</b>			
a. La apariencia del equipo de trabajo Tablayeso, S.A. es moderna	6%	66%	28%
b. Las instalaciones físicas de Tablayeso, S.A. son visualmente atractivas	54%	28%	18%
c. La presentación y la actitud del personal de Tablayeso, S.A. le agrada	5%	69%	26%
d. Los horarios de actividades de Tablayeso, S.A. son convenientes para usted	48%	32%	20%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

La evaluación anterior permite determinar la calidad del servicio de Tablayeso,S.A., según las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio recibido.

Las dimensiones de la empresa se encuentran de la siguiente forma:

**CUADRO 11**  
**DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

<b>No.</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INSTISFECHO</b>	<b>SATISFECHO</b>	<b>MUY SATISFECHO</b>
1	Dimensión de confiabilidad	9 %	63%	29%
2	Dimensión de responsabilidad	7%	69%	24%
3	Dimensión de seguridad	6%	60%	34%
4	Dimensión de empatía	5%	64%	31%
5	Dimensión de tangibles	29%	49%	22%

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

La dimensión que refleja más fortaleza es la de seguridad. Los clientes perciben buena voluntad y confianza, al exponer que se sienten seguros al realizar transacciones con la empresa. Los trabajadores los conocen y los tratan con cortesía.

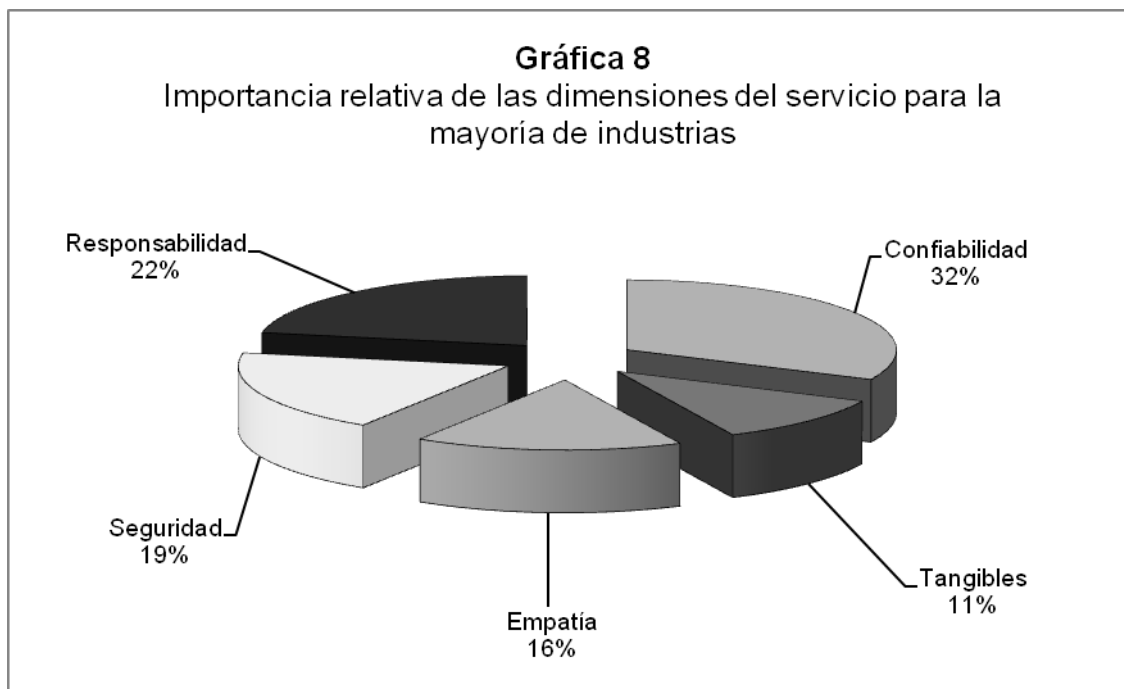
La dimensión con mayor debilidad es la de tangibles. La representación física del servicio no es la más adecuada, los clientes se sienten insatisfechos con las instalaciones de la empresa, no las encuentran visualmente atractivas. Otra declaración con la que los clientes se encuentran insatisfechos, es el horario de actividades, según la mayoría no es conveniente.



## 2.10 Expectativa del servicio

Para comprender las expectativas de los clientes relacionadas con el servicio, se comparó a la empresa objeto de estudio con dos declaraciones. La primera, se le solicitó comparar el servicio de Tablayeso,S.A. con una empresa que les brinda servicio excelente y la segunda; comparar el servicio de la empresa con el nivel que ellos esperan.

Para identificar las expectativas de los clientes, se les solicitó que expresaran sus referencias sobre la percepción del servicio, para ello se utilizó las dimensiones de responsabilidad y confiabilidad, que Jo Bitner, autora de "Marketing de Servicios" donde expone que son las más importantes para los clientes, en la mayoría de industrias (véase gráfica 8). Dimensiones que se perciben en aspectos como, el cumplimiento de las promesas y la voluntad de los trabajadores para prestar el servicio con atención y prontitud, actividades con las que se hace frente a las solicitudes, preguntas, reclamos y los problemas de los clientes.



Fuente: Mary Jo Bitner," Marketing de servicios", McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., segunda edición. México, 2002. Pág. 156.

**2.10.1 Calificación del desempeño de Tablayeso,S.A. cuando se compara con el servicio que el cliente espera de una empresa excelente**

La declaración de contar con trabajadores serviciales y atentos, reveló: a.) el 75% de los clientes se encuentran satisfechos, b.) el 23% se sienten muy satisfechos y c.) el 2% se encuentran insatisfechos. (véase cuadro 10)

Al preguntarles a los clientes, cómo clasifican el desempeño Tablayeso,S.A., (al contar con trabajadores serviciales y atentos) cuando este se compara con el nivel de servicio que esperan de una empresa excelente: el 17% calificó como bueno el servicio de la empresa, en la declaración de tener trabajadores serviciales y atentos, 53% indico que era regular y el 30% de los clientes calificó como malo el operar de los trabajadores. (véase cuadro 12)

**CUADRO 12**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CONTAR CON TRABAJADORES**  
**SERVICIALES Y ATENTOS**

Descripción	Nivel se satisfacción		
	Insatisfechos (Malo)	Satisfechos (Regular)	Muy Satisfechos (Bueno)
Percepción actual del servicio que la empresa ofrece	2%	75%	23%
Percepción comparada con el nivel de servicio que esperan de una empresa excelente	30%	53%	17%
<b>BRECHA</b>	<b>Incrementa en 27%</b>	<b>Disminuye en 22%</b>	<b>Disminuye en 6%</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

Los clientes perciben esta declaración del servicio como satisfactoria, pero al ser comparada con una empresa excelente, la expectativa del cliente no logra ser satisfecha en su totalidad.

La declaración de la entrega del servicio de manera correcta la primera vez, reveló: a.) el 63% de los clientes se encuentran satisfechos, b.) el 31% se sienten muy satisfechos y c.) el 6% se encuentran insatisfechos. (véase cuadro 10)

Al preguntarles a los clientes, cómo clasifican el desempeño Tablayeso,S.A., (en la entrega del servicio de manera correcta la primera vez) cuando este se compara con el nivel de servicio que esperan de una empresa excelente. El 18% calificó como bueno el servicio de la empresa, en la declaración de la entrega del servicio de manera correcta la primera vez, el 42% indicó que era regular y el 40% de los clientes calificó como malo el operar de los trabajadores. (véase cuadro 13)

### CUADRO 13

#### NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA ENTREGA DEL SERVICIO DE MANERA CORRECTA LA PRIMERA VEZ

Descripción	Nivel de satisfacción		
	Insatisfechos (Malo)	Satisfechos (Regular)	Muy Satisfechos (Bueno)
Percepción actual del servicio que la empresa ofrece	6%	63%	31%
Percepción comparada con el nivel de servicio que esperan de una empresa excelente	40%	42%	18%
<b>BRECHA</b>	<b>Incrementa en 34%</b>	<b>Disminuye en 21%</b>	<b>Disminuye en 13%</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

#### 2.10.2 Calificación del servicio de Tablayeso,S.A. cuando se compara con el nivel que el cliente espera

Para determinar la brecha existente entre lo que los clientes esperan y reciben, con relación al servicio que Tablayeso,S.A., ofrece, se trabajó con las expectativas y percepciones de los clientes.

Al preguntarles a los encuestados ¿cómo se compara el servicio de Tablayeso,S.A., con el nivel que ellos esperan? .Para delimitar las respuestas, se utilizó dos declaraciones sobre las percepciones de las dimensiones de responsabilidad (puntualidad en el servicio) y seguridad (cortesía de los trabajadores).

La declaración de la prontitud en el servicio, reveló: a.) el 59% de los clientes se encuentran satisfechos, b.) el 22% se sienten muy satisfechos y c.) el 19% se hallan insatisfechos. (véase cuadro 10)

Cuando los clientes comparan la prontitud en el servicio que la empresa ofrece, con el nivel que ellos esperan: a.) el 15% expresó que esté era bueno, b.) el 45% regular y c.) el 40% que era malo (véase cuadro 14). La descripción anterior indica que la más de la mitad de los clientes se encuentran satisfechos con la diligencia con que se presta el servicio en la empresa objeto de estudio, comparada con el nivel que esperan. Como se observa el nivel de satisfacción del servicio disminuye cuando es comparado con la expectativa de los clientes.

**CUADRO 14**  
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA PRONTITUD EN EL SERVICIO

Descripción	Nivel se satisfacción		
	Insatisfechos (Malo)	Satisfechos (Regular)	Muy Satisfechos (Bueno)
Percepción actual del servicio que la empresa ofrece	19%	59%	22%
Percepción comparada con el nivel que los clientes esperan (expectativa del servicio)	40%	45%	15%
<b>BRECHA</b>	<b>Incrementa en 21%</b>	<b>Disminuye en 14%</b>	<b>Disminuye en 7%</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

Según las respuestas de los clientes, la percepción que tienen respecto a la prontitud con que se entrega el servicio esta por debajo de sus expectativas; esto se origina por la cantidad de clientes que se atiende al mismo tiempo, la prioridad que existe por los clientes conocidos y la falta de organización en las diferentes fases del servicio, según factores expuestos por los clientes, en la calificación del servicio.

Se comparó la cortesía de los trabajadores de la empresa al momento de prestar el servicio, con el nivel que los clientes esperan. La declaración anterior sobre la percepción del servicio indicó que el 64 % de los clientes se encuentran satisfechos, el 23% se sienten muy satisfechos y el 12% se hallan insatisfechos. (véase cuadro 10)

Cuando los consumidores comparan la cortesía de los trabajadores de la empresa, con el nivel que ellos desearían; el 10% expresó que este era bueno, el 40% regular y el 50% que era malo. La descripción anterior indica que la mitad de los clientes se encuentran insatisfechos con la cortesía ofrecida por los trabajadores en la empresa objeto de estudio, comparada con el nivel que esperan. Como se observa el nivel de satisfacción del servicio disminuye cuando es comparado con la expectativa de los clientes. (véase cuadro 15)

## CUADRO 15

### NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA CORTESÍA DE LOS TRABAJADORES

Descripción	Nivel de satisfacción		
	Insatisfechos (Malo)	Satisfechos (Regular)	Muy Satisfechos (Bueno)
Percepción actual del servicio que la empresa ofrece	13%	64%	23%
Percepción comparada con el nivel que los clientes esperan (expectativa del servicio)	50%	40%	10%
<b>BRECHA</b>	<b>Incrementa en 37%</b>	<b>Disminuye en 24%</b>	<b>Disminuye en 13%</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, encuesta realizada a clientes externos, abril 2008

La cortesía de los trabajadores como elemento esencial en la prestación del servicio, está por abajo del nivel que los clientes esperan de la empresa. Esto se origina por contar con trabajadores que no tienen cultura de servicio.

#### 2.11 Opiniones y sugerencias emitidas por los clientes para mejorar el servicio de la empresa

Como complemento de la investigación se les solicitó a los clientes (con preguntas abiertas) sugerencias para mejorar el servicio de Tablayeso, S.A.

En la página siguiente se detallan las respuestas en las cuales los clientes coincidieron:

- Flexibilizar formas de pago: recepción de cheques de empresa, aceptar tarjetas de debito, pago en línea
- Tener precios competitivos: implementar políticas de descuento
- Mejorar las instalaciones: ampliar parqueos, sala de ventas con atracción visual, orden y limpieza en las áreas de bodega
- Uniformar al personal de bodega
- Ampliar el número de sucursales en la capital
- Impartir cursos de capacitación
- Certificar instaladores: diplomarlos para que sean profesionales del sistema constructivo
- Ampliar horario de atención: abrir las tiendas a las 7:00 de la mañana y que una sucursal atienda fines de semana.
- Realizar promociones: vales de descuento, reconocimiento público, tarjeta de acumulación de puntos por compra
- Identificar al personal: con gafete que indique nombre y puesto
- Facilitar espacio físico para cálculo de material
- Mantener precios establecidos para proyectos en proceso y comunicar cambios de precios con anticipación

## **2.12 Análisis FODA de Tablayeso,S.A.**

Aplicar análisis FODA ayuda a establecer los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que influyen en las actividades de la empresa, con ello formular estrategias que permiten maximizar las áreas fuertes, minimizar las áreas débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas que ponen en riesgo a Tablayeso,S.A.



### **2.5.1 Factores internos**

Luego de evaluado el ambiente interno de la empresa, permitió determinar la situación de los recursos actuales bajo aspectos de fortalezas y debilidades, las cuales se listan a continuación:

#### **FORTALEZAS**

1. Pionera en el sistema constructivo.
2. Trayectoria y reconocimiento.
3. Infraestructura (amplios parqueos y zonas de despacho).
4. Calidad de los productos reconocida.
5. Clientes con más de 10 años de relación comercial.
6. Vende e instala sus productos.
7. Respaldo de la empresa fabricante.
8. Cuenta con red de Distribuidores.

#### **DEBILIDADES**

1. Personal desmotivado.
2. Falta de coordinación en los procedimientos.
3. Comunicación inadecuada.
4. No evalúa el desempeño del servicio.
5. Falta de compromiso de los trabajadores acerca de la importancia del cliente.
6. Falta de liderazgo.
7. Falta de capacitación de los productos y servicios.
8. No cuenta con sucursales en el interior del país.
9. Horario de atención de las Megatiendas es menor que el de la competencia.

### **2.5.2 Factores externos**

Luego de evaluar el ambiente externo actual y futuro de la empresa, se logró detectar tanto las amenazas como las oportunidades, las cuales se listan a continuación:

## OPORTUNIDADES

1. Utilización del sistema constructivo en áreas residenciales.
2. Incremento de mano de obra calificada
3. Crecimiento de la demanda en el interior del país

## AMENAZAS

1. Incremento de competidores nacionales.
2. Precios bajos de la competencia.
3. Circunstancias económicas que afectan al país.
4. Inicio de participación de una empresa internacional.

El uso de la matriz FODA permite la formulación de estrategias de servicio orientadas para los trabajadores y clientes de Tablayeso,S.A., las cuales se exponen a continuación:

## ESTRATEGIAS FO

Se basan en el uso de fortalezas internas de la empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, estas son:

1. Utilizar el reconocimiento del nombre de la empresa para incrementar la participación en el mercado local.
2. Expandir sus actividades comerciales hacia el interior del país.
3. Incrementar la fidelidad de los cliente actuales de la empresa a través de aplicación de estrategias orientadas al servicio

## ESTRATEGIAS DO

Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas de la empresa, valiéndose de las oportunidades externas, estas son:

1. Motivar a los trabajadores por medio de reconocimientos e incentivos económicos, para brindar calidad en el servicio.
2. Implementar cursos de capacitación técnica, así como talleres de comunicación, motivación, ventas y servicio.

3. Creación de herramientas para la evaluación del servicio al cliente interno y externo.
4. Creación de guía orientada al servicio.

#### ESTRATEGIAS FA

Se basan en el uso de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto consiste en aprovechar las fortalezas empresariales reduciendo a un mínimo las amenazas externas, estas son:

1. Utilizar la infraestructura, para satisfacer de mejor manera a los clientes que requieran sus servicios, ya que la competencia no tiene esa capacidad.
2. Tablayeso,S.A., debe mejorar la calidad en el servicio, ya que cuenta con infraestructura, productos de calidad, clientes con más de 10 años de relación comercial y con el respaldo de la empresa fabricante, que le permite colocarse sobre la competencia.

#### ESTRATEGIAS DA

Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas de la empresa y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante la formulación de estrategias de carácter defensivo, estas son:

1. Aplicar evaluaciones al cliente interno y externo para brindar calidad en el servicio.
2. Capacitar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio y evitar que los clientes se marchen con la competencia.

En la página siguiente se ilustra la aplicación de la matriz FODA de la empresa Tablayeso,S.A.

**CUADRO 16**  
**MATRIZ FODA TABLAYESO,S.A.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pionera en el sistema constructivo.</li> <li>2. Trayectoria y reconocimiento.</li> <li>3. Infraestructura (amplios parqueos y zonas de despacho).</li> <li>4. Calidad de los productos reconocida.</li> <li>5. Clientes con más de 10 años de relación comercial.</li> <li>6. Vende e instala sus productos.</li> <li>7. Respaldo de la empresa fabricante.</li> <li>8. Cuenta con red de Distribuidores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal desmotivado.</li> <li>2. Falta de coordinación en los procedimientos.</li> <li>3. Comunicación inadecuada.</li> <li>4. No evalúa el desempeño del servicio.</li> <li>5. Falta de compromiso de los trabajadores acerca de la importancia al cliente.</li> <li>6. Falta de liderazgo.</li> <li>7. Falta de capacitación de los productos y servicios.</li> <li>8. No cuenta con sucursales en el interior del país.</li> <li>9. Horario de atención.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización del sistema constructivo en áreas residenciales.</li> <li>2. Incremento de mano de obra calificada</li> <li>3. Crecimiento de la demanda en el interior del país</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar el reconocimiento del nombre de la empresa para incrementar la participación en el mercado local. (F=1,2 + O= 1,2)</li> <li>2. Expandir sus actividades comerciales hacia el interior del país. (F=7,8 + O=3)</li> <li>3. Incrementar la fidelidad de los cliente actuales de la empresa a través de aplicación de estrategias orientadas al servicio (F=5,7 + O= 1,3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los trabajadores por medio de reconocimientos e incentivos económicos, para brindar calidad en el servicio. (D=1 + O=1,3)</li> <li>2. Implementar cursos de capacitación técnica, así como talleres de comunicación, motivación, ventas y servicio. (D=5 + O=1,3)</li> <li>3. Creación de herramientas para la evaluación del servicio al cliente interno y externo. (D=4 + O=1,2,3)</li> <li>4. Creación de guía orientada al servicio. (D=2,5 + O=1,2,3)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de competidores nacionales.</li> <li>2. Precios bajos de la competencia.</li> <li>3. Circunstancias económicas que afectan al país.</li> <li>4. Inicio de participación de una empresa internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar la infraestructura, para satisfacer de mejor manera a los clientes que requieran sus servicios, ya que la competencia no tiene esa capacidad. (F=3 + A=1)</li> <li>2. Tablayeso,S.A., debe mejorar la calidad en el servicio, ya que cuenta con infraestructura, productos de calidad, clientes con más de 10 años de relación comercial y con el respaldo de la empresa fabricante, que le permite colocarse sobre la competencia. (F=3,4,5,6 y 8 + A=1,4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar evaluaciones al cliente interno y externo para brindar calidad en el servicio. (D=2,3,4 + A=1,4)</li> <li>2. Capacitar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio y evitar que los clientes se marchen con la competencia (D=4,5,7 + A=1,3)</li> </ol>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio, abril 2008

CAPÍTULO III  
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO APLICADA A LA  
EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,S.A.

### **3.1 Introducción**

Una vez analizada la situación actual de la calidad del servicio que brinda Tablayeso,S.A.,se propone varias estrategias que de aplicarlas la empresa puede alcanzar calidad en el servicio.

Este capítulo incluye en su primera parte los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta. Seguidamente se aplica el triángulo de servicio y el modelo integral de las brechas sobre calidad del servicio en la empresa objeto de estudio. Así, mismo se describen las características que deben poseer los trabajadores para brindar calidad en el servicio y se propone plan de inducción de los nuevos trabajadores.

También se propone programa de capacitación para los trabajadores de la empresa como: capacitación técnica de los productos, talleres de desarrollo de los trabajadores y programas de motivación.

De igual forma, se presenta un plan de acción para implementar con eficacia, estrategias de control interno y externo del servicio.

La propuesta presenta cuatro estrategias de calidad del servicio, como lo son: estrategias de recuperación y retención, que son necesarias para conocer que esperan los clientes del servicio y con la información obtenida mejorar el mismo. Seguidamente, se desarrolla la estrategia de confiabilidad en el servicio, que se refiere a cumplir con las promesas hechas a los clientes. Además se propone la estrategia de tangibles, la cual propone un plan de

acción para que la visita a las Megatiendas sea una experiencia agradable en cuanto a un trato justo e instalaciones visualmente atractivas.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

- Proporcionar a los gerentes, mandos medios y jefes, herramientas administrativas necesarias, para que ellos puedan ayudar a los trabajadores a ofrecer en la empresa calidad en el servicio, mediante la aplicación de estrategias, supervisión y evaluación de las actividades.
- Apoyar a los trabajadores con capacitaciones técnicas, reconocimientos y premios, para que se sientan motivados en la empresa y puedan brindar calidad en el servicio en sus actividades diarias.
- Cumplir con las expectativas del servicio de los clientes, al ofrecer procesos acorde a sus necesidades, deseos y problemas.
- Facilitar a la empresa objeto de estudio una serie de estrategias que le permita brindar calidad en el servicio.
- Especificar cada estrategia, al exponer las actividades necesarias para llevarla a cabo, indicar los responsables, señalar el tiempo para realizarla, y el costo en el que incurrirá la empresa.

### **3.3 Propuesta de aplicación del triángulo de servicio y del modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio a Tablayeso,S.A.**

Para aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos de la propuesta, se sugiere la alineación del triángulo de servicio y el cierre de las brechas sobre la calidad en el servicio, los cuales permitirán alcanzar las expectativas y mejorar las percepciones de los clientes sobre la empresa.

#### **3.3.1 Triángulo de servicio de Tablayeso,S.A.**

Los principales participantes del triángulo de servicios que se localizan en los vértices del triángulo se representan por: Tablayeso,S.A., los clientes y los trabajadores de la empresa.

Existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera eficiente para alinear las vértices del triángulo:

- **Mercadeo externo:** formular la promesa (Tablayeso,S.A.-clientes)
- **Mercadeo interno:** facilitar la promesa (Trabajadores-Tablayeso,S.A.)
- **Mercadeo Interactivo:** cumplir la promesa (Clientes-Trabajadores)

El propósito de aplicar el triángulo de servicios es formular y cumplir las promesas que se establecen a los clientes, y con ello lograr construir y sostener relaciones duraderas.

#### **Mercadeo externo: formulando la promesa**

Con el fin de mantener relaciones duraderas con los clientes, la empresa en cada uno de los encuentros de servicio, formula promesas tales como:

Prontitud en el servicio, comodidad en la infraestructura y ofrecer calidad en los productos y servicios.

Para mejorar las relaciones con los clientes la empresa tendrá que aplicar las estrategias siguientes:

- Mejorar la comunicación entre gerencia y trabajadores (véase cuadro 20)
- Estrategias de control interno y externo (véase cuadros 22 y 23, anexo 3 y 4)
- Motivar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio (véase cuadro 21)
- Mejorar la representación física del servicio (véase cuadro 27 y anexo 8,9,10 y 11)

### **Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa**

Para que la empresa pueda cumplir con sus promesas al momento de producirse y entregar el servicio, deberá aplicar:

- Estrategias de retención. (véase cuadro 25)
- Estrategias de recuperación. (véase cuadro 24)
- Estrategias de confiabilidad (véase cuadro 26)
- Estrategias de tangibles (véase cuadro 27)

Con lo anterior la empresa estará en capacidad de ofrecer atención personalizada a los clientes, en un ambiente agradable y cómodo, cumplir las promesas que le permitan brindar un servicio de acuerdo a las expectativas del cliente.

### **Mercadeo interno: facilitando la promesa**

La empresa puede ofrecer a sus clientes de forma amplia, pero sí a sus trabajadores no les proporciona elementos (motivación, reconocimiento, premios, evaluación del desempeño) para ofrecer calidad en el servicio, las promesas quedan lejos de cumplirse.



Para que la empresa pueda cumplir con sus promesas, debe aplicar las siguientes estrategias:

- Fortalecer a los trabajadores a través de cursos de capacitación técnica (véase cuadro 19)
- Programas de motivación (véase cuadro 21)
- Recompensar a los trabajadores cuando brinde un buen servicio (véase cuadro 21)

### **Alineación del triángulo de servicios de Tablayeso,S.A.**

A través de las estrategias propuestas se busca alinear las vértices del triángulo, para que se constituya en un todo hay que aplicarlas en las tres actividades de mercadeo (externo, interactivo e interno).

### **3.3.2 Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio aplicado a Tablayeso,S.A.**

El modelo de brechas busca cerrar la brecha del cliente, la diferencia entre lo que los clientes esperan y reciben. Tablayeso,S.A., debe de cerrar esta brecha, para satisfacer y mantener relaciones duraderas con sus clientes.

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

La empresa no conoce con claridad las expectativas de servicio de los clientes. Existe diferencia entre lo que el cliente espera y recibe. Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes, mediante la utilización de estrategias de control interno y externo (véase cuadros 22 y 23)
- Encuesta de evaluación del post-servicio (véase anexo 6)
- Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la gerencia y los trabajadores (véase cuadro 20).

En el diagnóstico efectuado, se estableció que existen problemas de comunicación, entre los trabajadores y los gerentes. Para alcanzar una comunicación eficiente en la empresa, se propone realizar reuniones, para hacer participe a los trabajadores sobre: nuevos productos, cambios de precios, manejo de inventarios, descuentos, promociones, estadísticas de ventas entre otros.

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

Esta brecha existe, porque la empresa no establece estándares adecuados del servicio, de acuerdo a las expectativas de los clientes. Para cerrar esta brecha es importante que los gerentes y trabajadores, laboren bajo los mismos conceptos sobre el servicio, basados en las necesidades y expectativas de los clientes y así alcanzar la calidad en el servicio.

Según los resultados del diagnóstico, se sugiere:

- Mejorar la evidencia física y ambiente del servicio, mediante la facilitación de un espacio físico para que los clientes puedan utilizarlo para calcular los materiales que desean adquirir. Las Megatiendas deben de reunir las condiciones óptimas de seguridad, comodidad, iluminación y espacio de muestras de los productos. (véase cuadro 27 y anexo 8, 9, 10 y 11)
- Mejorar la comunicación entre los gerentes y trabajadores que tienen contacto directo con el cliente. Los trabajadores de primera línea son los primeros en recibir las percepciones de los clientes a cerca del servicio. (véase cuadro 20)
- Los trabajadores deben utilizar uniformes, gafetes y publicación del equipo de trabajo de cada tienda. (véase cuadro 18)

### **c. Brecha 3: No entregar el servicio de acuerdo a los estándares**

La empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio, no mide y compensa el desempeño de los trabajadores. En el diagnóstico se determinó que los trabajadores no están comprometidos con la importancia de la calidad del servicio en sus actividades.

Para cerrar esta brecha, se propone la aplicación de las estrategias siguientes:

- Aplicar sistemas de evaluación y compensación apropiados, mediante la aplicación de evaluaciones grupales, donde se determinen las fortalezas y debilidades del servicio de la empresa. Premiar a los trabajadores cuando su desempeño en el servicio sea excelente, a través de reconocimientos monetarios y no monetarios. (véase cuadro 22 y anexos 6, 7)
- Implementación de empowerment y trabajo en equipo. (véase cuadro 21)
- Reclutamiento eficaz del personal, mediante la utilización de competencia para medir la capacidad y aptitud de los trabajadores. (véase cuadro 17 y anexo 6)

### **d. Brecha 4: cuando las promesas no son igual al desempeño**

Existe cuando las promesas que hace la empresa a sus clientes, mediante su equipo de ventas, publicidad y promociones no se cumplen, lo que genera diferencia entre el servicio recibido y el prometido. En el diagnóstico se determinó que algunas promesas se han roto por falta de coordinación entre operaciones y procedimientos, los clientes indicaron que no se mantiene los precios ofrecidos para determinados proyectos. Para que la brecha se cierre, se proponen las siguientes estrategias:

- Aplicar estrategias de recuperación, para restablecer comunicación con el cliente, donde se le informe la causa de la falla y repararla de inmediato. (véase cuadro 24)

- Facilitar a los trabajadores las herramientas y capacitaciones para brindar servicio acorde a lo prometido, mediante políticas del servicio como: entrega del servicio de manera correcta la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas. (véase cuadro 26)
- Facultar a los trabajadores para la toma de decisiones sobre la recuperación del servicio cuando este ha sido deficiente, mediante la aplicación de estrategias de recuperación. (véase cuadro 24)

### **3.4 ESTRATEGIAS DE CALIDAD DEL SERVICIO A LOS TRABAJADORES DE TABLAYESO,S.A.**

A continuación se proponen estrategias para el mejoramiento del servicio de los trabajadores en la empresa, las cuales contribuirán al desarrollo profesional del cliente interno en todo lo relacionado a la atención que ofrecen a las personas que llaman o visitan a Tablayeso,S.A.

#### **3.4.1 Características que deben poseer los trabajadores para brindar calidad en el servicio en Tablayeso,S.A.**

Para brindar calidad en el servicio es necesario tener el conocimiento de las actividades, funciones, responsabilidades, aptitudes y competencias de los trabajadores de la empresa. Es importante que Tablayeso,S.A., tenga un perfil del trabajador ideal para brindar calidad en el servicio. No obstante se aplique correcta inducción y capacitación al personal contratado, existen capacidades y destrezas que no se pueden enseñar (véase cuadro 17), son cualidades que distinguen a una persona y que la hacen idónea para desempeñarse en un puesto donde se relacione con diferentes clientes. La gerencia administrativa debe identificar las destrezas y capacidades esenciales que se necesitan para los puestos que tienen contacto directo con los clientes

**CUADRO 17**  
**CAPACIDADES Y DESTREZAS QUE DEBEN POSEER LOS**  
**TRABAJADORES PARA BRINDAR CALIDAD DEL SERVICIO EN**  
**TABLAYESO,S.A.**  
**AÑO 2009**

<b>NECESIDADES DEL PUESTO</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>NECESIDADES DEL PUESTO</b>	<b>DESTREZAS</b>
<b>Entender las necesidades del cliente</b>	Tener la capacidad de aplicar empatía, es decir ponerse en los zapatos del cliente, para comprender sus gustos, deseos y necesidades	<b>Tolerancia a la presión del puesto</b>	Estar dispuesto a soportar la presión y mantener equilibrio cuando hay fuerte carga de trabajo
<b>Comunicación adecuada al servicio</b>	Saber escuchar al cliente, identificar sus necesidades, buscar el dialogo, formular preguntas y tener capacidad de trasladar la información de manera eficaz	<b>Constancia y visión personal</b>	Seguir esforzándose y capacitándose para crecer dentro de la empresa
<b>Inspirar confianza a los clientes</b>	Tener la capacidad de transmitir confianza al cliente, con sus acciones, imagen y cumplir con las promesas y compromiso contraídos	<b>Tolerancia a las quejas y reclamos</b>	Utilizar la información obtenida de las quejas, reclamos de los clientes, para identificar deficiencias en los procesos
<b>Brindar servicio personalizado</b>	Habilidad para ofrecer el servicio, adaptándolo a los diferentes clientes de la empresa	<b>Claridad de expresión</b>	Habilidad para comunicarse verbal y por escrito.

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

### **3.4.2 Programa de iniciación en Tablayeso,S.A.**

En la empresa objeto de estudio, los trabajadores no son inducidos de manera formal. La falta de un programa de iniciación hace que los trabajadores desconozcan información básica de Tablayeso,S.A.

Los trabajadores deben sentirse parte importante de la empresa y Tablayeso,S.A., debe hacer que ese proceso sea rápido y efectivo. Los trabajadores deben conocer la historia de la empresa, productos y servicios que ofrece, principales obras en construcción, las Megatiedas, conocer nombres, puestos y principales funciones de sus compañeros. Así, mismo hacerlos partícipes de la misión y visión de la empresa.

#### **1. Propósito**

El programa de iniciación en Tablayeso,S.A., tiene como propósito, facilitar la iniciación de nuevos trabajadores en la empresa, generar confianza y hacer que el proceso de adaptación al nuevo puesto sea más rápido.

#### **2. Alcance**

El programa de iniciación se proporcionará a los nuevos trabajadores que forman parte de Tablayeso,S.A.

#### **3. Responsabilidad**

Es responsabilidad de la gerencia administrativa la aplicación del programa de iniciación en Tablayeso,S.A.

Cuando se ha decidido contratar a un nuevo trabajador, es necesario que este se incorpore lo más pronto posible a sus actividades y funciones, previo a ello debe conocer la historia y situación actual de Tablayeso,S.A.

Se propone un Plan de Acción para implementar el programa de iniciación en la empresa, con el objetivo de crear una guía de consulta y referencia, para aplicar un proceso adecuado de inducción. (véase cuadro 18)

**CUADRO 18**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA APLICAR PROGRAMA DE INICIACIÓN EN**  
**TABLAYESO,S.A.**  
**AÑO 2009**

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Facilitar el proceso de iniciación y adaptación de los nuevos trabajadores a la empresa	Proporcionar documentos históricos y de situación actual de la empresa	Gerencia Administrativa	Al momento de ser contratado
	Compartir Misión y Visión de Tablayeso,S.A.	Gerente de Megatiendas	Al día siguiente de ser contratado
	Entrega de trifoliales que contengan información básica sobre los productos y servicios que la empresa vende	Gerente de Obras y Gerente de Megatiendas	Al día siguiente de ser contratado
	Recorrido por principales obras en construcción y Megatiendas (conocer nombres, puestos y principales funciones de sus nuevos compañeros)	Gerencia Administrativa	Al tercer día de ser contratado
	Entrega de uniforme	Gerencia Administrativa	En la quincena siguiente a su contratación
	Bienvenido a la familia Tablayeso,S.A.,	Gerencia Administrativa	A la siguiente reunión que asista la mayoría de los trabajadores.

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008



### **3.4.3 Programa de capacitación técnica y Talleres de desarrollo de los trabajadores**

La capacitación técnica de los trabajadores, es un medio para alcanzar la calidad del servicio. Con base en la situación actual de la empresa se dan a conocer programas de capacitación técnica y talleres de desarrollo de los trabajadores aplicables a los aspectos que se deben mejorar.

#### **3.4.3.1 Capacitación técnica**

Los clientes internos al solicitarles que expusieran sugerencias para mejorar el servicio en la empresa, coinciden en que se debe impartir cursos de capacitación de los productos que se comercializan. Existe disposición de los trabajadores de prepararse para mejorar el conocimiento técnico sobre los productos que se venden y de esta forma solucionar de manera efectiva los problemas de aplicación que presentan los clientes. Esta actitud debe ser aprovechada, para llevar a cabo satisfactoriamente la capacitación.

Con la implementación de esta estrategia se logrará que los trabajadores tengan la capacidad de contestar de forma correcta a las interrogantes que los clientes efectúen relacionadas a los productos y servicios que se ofrecen.

(véase cuadro 19)

Actividad: desarrollo de especificación técnica de los productos y servicios de la empresa.

Todos los trabajadores de la empresa, deben asistir a la capacitación técnica, para tener mayor conocimiento de los productos y servicios que se comercializan.

Productos incluidos: el orden propuesto para llevar a cabo los cursos de capacitación aparece en la página siguiente:

1. Tablayeso
  - a. Interior
  - b. Exterior
2. Cielo Falso
  - a. Reticular
  - b. Tipo Losa
3. Impermeabilizantes
4. Techos Decorativos, Piedras Decorativas y Pisos Vinílicos

Responsable: departamento de especificación técnica de la empresa (área de comercialización).

Lugar: se propone que se efectúen en la Megatienda Miraflores ubicada en zona 11. Esta tienda cuenta con amplio parqueo, una sala de exposiciones y la comodidad necesaria para realizar los cursos.

Costo: los cursos serán impartidos por el departamento de especificación técnica. Cada capacitación cubriendo material de apoyo y refacción, tiene un costo aproximado de Q. 20.00 por trabajador, el promedio de participantes es de 50 trabajadores por evento.

Duración: Las capacitaciones pueden tener una duración de tres horas, en las cuales se traslade la información, se realice una instalación práctica y tiempo para un refrigerio.

Equipo: se utilizarán recursos audiovisuales, y se harán demostraciones prácticas de los productos.

A continuación se detalla el programa de especificación técnica de los productos.

### CUADRO 19

#### PROGRAMA DE ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS DE TABLAYESO,S.A. AÑO 2009

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	CURSO	LUGAR	RESPONSABLE	DURACION	COSTO
Fortalecer el conocimiento técnico de los trabajadores respecto a los productos que se comercializan	Especificación técnica de los productos y servicios que la empresa vende e instala	<b>Tablayeso</b> 1. Interior 2. Exterior	Megatienda Miraflores	Departamento de Especificación Técnica	3 horas	Q. 1,000.00
		<b>Cielo Falso</b> 1. Tipo Reticular 2. Tipo Losa	Megatienda Miraflores	Departamento de Especificación Técnica	3 horas	Q. 1,000.00
		<b>Impermeabilizantes</b> 1. Resinas Acrílicas y Asfálticas 2. Mantos Asfálticos	Megatienda Miraflores	Departamento de Especificación Técnica	3 horas	Q. 1,000.00
		<b>Techos Decorativos</b> <b>Piedras Decorativas</b> <b>Pisos Vinílicos</b>	Megatienda Miraflores	Departamento de Especificación Técnica	3 horas	Q. 1,000.00
					<b>TOTAL</b>	<b>Q. 4,000.00</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

### **3.4.3.2 Talleres de desarrollo de los trabajadores**

La calidad del servicio se logra cuando los entes que brindan el servicio, poseen las herramientas necesarias para ofrecerlo. Es por ello que la empresa no escatime esfuerzos para capacitar a sus trabajadores. Las áreas que necesitan apoyo son las relacionadas con las ventas, atención al cliente, valores empresariales, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. (véase cuadro 20)

El objetivo de implementar diferentes actividades en Tablayeso,S.A., es contar con un equipo de trabajo que sea productivo y se desenvuelva en un ambiente agradable, en el cual los trabajadores se sientan identificados con la empresa y estén satisfechos con su trabajo.

La estrategia de desarrollo del cliente interno, esta compuesta de cuatro cursos que tienen como propósito apoyar a los vendedores y a todo el personal.

- Ventas
- Atención al cliente
- Valores empresariales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

El curso de ventas y atención al cliente pueden ser impartidos por el gerente de comercialización, a todos los vendedores de la empresa (jefes de megatienda y personal de proyectos).

Los otros cursos se propone al INTECAP para que capacite a los trabajadores de la empresa.

## **Taller 1. Ventas**

Actividad: capacitar a los jefes de megatiendas y personal de proyectos con temas relacionados al proceso efectivo de ventas.

Los temas que se pueden incluir son:

- Cómo causar una buena impresión
- Formulación de preguntas para detectar necesidades o deseos de los clientes
- Señal de compra
- Respuesta cálida o fría
- Cierre
- Aditamento a la venta.

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 300.00 por persona; participarán 10 trabajadores. Costo total Q. 3,000.00. Incluye refacción y material de apoyo.

Duración: 10 horas

## **Taller 2. Atención al cliente**

Actividad: capacitar a los jefes de megatiendas y personal de proyectos con temas relacionados con la atención al cliente.

Los temas que se pueden incluir son:

- Tipos de clientes
- Lineamientos del servicio al cliente
- Manejo eficaz de quejas y reclamos
- Como mantener satisfecho al cliente

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 300.00 por persona; participarán 15 trabajadores. Costo total Q. 4,500.00. Incluye refacción y material de apoyo.

Duración: 10 horas

### **Taller 3. Valores empresariales**

Actividad: capacitar a todos los trabajadores de la empresa con temas relacionados a los valores.

Los temas que se pueden incluir son:

- Qué son valores
- Valores personales y sociales
- Valores empresariales
- Como influyen los valores en el servicio

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 60 trabajadores. Costo total: Q. 6,000.00. Incluye refacción y material de apoyo.

Duración: 1 hora

### **Taller 4. Liderazgo**

Actividad: capacitar a una parte de trabajadores que la gerencia considera lideres o lideres potenciales.

Los temas que se pueden incluir son:

- Características de un líder
- Cómo desarrollar un liderazgo efectivo
- Alineando la visión de la empresa con la personal
- El líder que crece con su personal

Costo: cada curso tiene un costo de Q.200.00 por persona; participarán 15 trabajadores. Costo total Q. 3,000.00. Incluye refacción y material de apoyo.

Duración: 5 horas

### **Taller 5. Trabajo en equipo**

Actividad: capacitar a todos los trabajadores de la empresa, para que estén en capacidad de trabajar como un solo equipo.

Los temas que se pueden incluir:

- Definición de trabajo en equipo
- Cómo ser un gran equipo
- Mi compromiso con el equipo
- Los beneficios del trabajo en equipo

Costo: cada curso tiene un costo de Q. 100.00 por persona; participarán 60 trabajadores. Costo total: Q. 6,000.00. Incluye refacción y material de apoyo.

Duración: 1 hora

### **Taller 6. Comunicación efectiva**

Actividad: Mejorar la comunicación a través de talleres donde se busque que los trabajadores puedan expresarse de forma eficiente y que los jefes estén abiertos a la comunicación de su equipo de trabajo. El taller será impartido por el gerente de comercialización a todos los trabajadores de la empresa.

Duración: Una hora cada 4 meses.

Costo: Cada reunión cubriendo los gastos de refacción tiene un costo aproximado de Q.33.00 por persona, participarán 60 trabajadores. Costo total: Q. 6,000.00.

Para el desarrollo de los diferentes temas se propone que se realicen en la Megatienda Miraflores ubicada en la zona 11 de la ciudad capital de Guatemala. Los horarios para impartir los cursos quedan a disposición de la gerencia según sea el caso.

Se detalla en la página siguiente el Plan de Acción que facilitará la implementación de la estrategia de desarrollo del cliente interno de Tablayeso,S.A. El cual se considera por su contenido, ayudará a mejorar el desempeño de las actividades diarias de los trabajadores, especialmente los que tienen contacto directo con el cliente externo.



### CUADRO 20

#### ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES DE TABLAYESO, S.A. AÑO 2009

OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSO	PARTICIPANTES	DURACION	COSTO POR PERSONA	TOTAL	
Apoyar el desarrollo de los trabajadores de la empresa, para que mejoren sus actividades diarias	Desarrollo del cliente interno	Ventas	Jefes de Megatienda y Encargados de Proyectos	10	10 horas	Q. 300.00	Q. 3,000.00
		Atención al cliente	Jefes de Megatienda, Encargados de Proyectos y recepcionistas	15	5 horas	Q. 300.00	Q. 4,500.00
		Valores	Todos los Trabajadores	60	1 hora	Q. 100.00	Q. 6,000.00
		Liderazgo	Lideres y lideres potenciales	15	5 horas	Q. 200.00	Q. 3,000.00
		Trabajo en equipo	Todos los Trabajadores	60	1 hora	Q. 100.00	Q. 6,000.00
		Comunicación efectiva	Todos los Trabajadores	60	1 hora	Q. 100.00	Q. 6,000.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q.28,500.00</b>	

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008  
El costo total del programa cubre un año

### **3.4.4 Programa de motivación de los trabajadores**

Para lograr que los trabajadores brinden calidad en el servicio, es necesario que estos estén positivos, lo cual se logra cuando se sienten motivados.

Más de la mitad de los trabajadores de la empresa se encuentran desmotivados, por lo que se hace necesario aplicar el programa de motivación del cliente interno.

Un trabajador motivado, reditúa grandes beneficios. Cuando la gerencia logra que su equipo de trabajo alcance un nivel pleno de motivación, estos serán capaces de desarrollar sus funciones y darán lo mejor para la empresa.

#### **1. Propósito**

El programa de motivación del cliente interno tiene como propósito, motivar a los trabajadores a brindar calidad en el servicio, ya que se le apoyará con: programa de reconocimientos e incentivos, Megatienda del mes, cumpleaños del mes, prevención de accidentes, asesores internos e involucramiento. (véase cuadro 20)

#### **2. Alcance**

El programa de motivación del cliente interno se proporcionara a todos los trabajadores de la empresa.

#### **3. Responsabilidad**

Es responsabilidad de la gerencia general aprobar y facilitar los recursos del programa de motivación del cliente interno.

### **3.4.4.1 Temas y actividades sugeridas para la motivación de los trabajadores**

Fomentar la participación de los trabajadores es una forma de motivarlos debido a que se sienten parte importante del proceso, por el hecho de que se les toma en cuenta.

#### **Tema 1. Prevención de accidentes**

Temas: uso de equipo de seguridad, uso de extinguidores, salidas de emergencia.

Duración: 2 horas cada 6 meses.

Costo: cada reunión cubriendo gastos del expositor y refacción tiene un costo de Q. 50.00 por persona; participaran 60 trabajadores. Costo total Q. 3,000.00

#### **Tema 2. Asesores internos**

Temas: en las reuniones trimestrales que practican las Megatiendas, se pueden formar grupos de trabajo para establecer las debilidades y fortalezas que existen en el proceso de servicio y exponerlas para que los trabajadores puedan opinar sobre las decisiones para mejorar.

Duración: 1 hora en cada reunión.

Costo: cada reunión cubriendo gastos refacción tiene un costo de Q. 20.00 por persona; participaran 15 trabajadores. Costo total Q. 300.00.

#### **Actividad 1. Facultar a los trabajadores para servir**

Tareas: autorizar a los jefes de Megatienda, a resolver problemas sin consultar a la Gerencia de ventas, sobre: descuentos del 3% al 5% a clientes que realizan compras mayores a Q. 3,000.00.

Duración: permanente.

Costo: dependerá del comportamiento de las ventas.

### **Actividad 2. Programa de reconocimiento**

Tareas: para que un trabajador obtenga un reconocimiento debe de obtener la calificación más alta en la evaluación de calidad en el servicio. Los reconocimientos pueden ser: días de descanso, entrega de diplomas, certificados de regalo y un viaje turístico anual.

Costo: los reconocimientos dependerán de la opción a elegir según sea el caso. Se propone una partida de Q. 1,500.00 mensual.

Duración: permanente.

### **Actividad 3. Megatienda del mes**

Tareas: El premio a la megatienda del mes será otorgado a la tienda que alcance la meta de ventas que la gerencia comercial le asigne cada mes. El centro de ventas que lo logre podrá ir a cenar en un restaurante que la empresa designe.

Costo: el premio a la excelencia en ventas es de Q.100.00 por persona, cada Megatienda tiene en promedio 3 personas (2 Jefes de Megatienda y 1 Cajero)  
Costo total: Q. 3,600.00.

Duración: mensual.

### **Actividad 4. Cumpleañeros del mes**

Tarea: Entregar un pastel a los cumpleaños del mes y una tarjeta de felicitación.

Costo: Cada tarjeta tiene un costo de Q.20.00 y cada pastel tiene un costo aproximado de Q. 90.00, el total por persona es de Q. 110.00, le empresa cuenta con 60 trabajadores. El costo total es de Q. 6,600.00. El aproximado de festejos es de 5 cada mes.

Duración: permanente.

En el cuadro 21 se presenta el Plan de Acción para la implementación de la estrategia programa de motivación del cliente interno.

### CUADRO 21

#### PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE TABLAYESO,S.A. AÑO 2009

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	TIEMPO	COSTO
1	Motivar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio al cliente externo e interno	Prevención de accidentes	Contratar al experto en servicio. Programar las reuniones,	Gerencia General	60	Anual	Q. 3,000.00
2		Asesores Internos	Programar reunión y lugar a realizar.	Gerencia Comercial y Gerente de Megatiendas	15	Cuatro veces en el año	Q. 1,200.00
3		Facultar a los trabajadores para servir	Autorizar a los Jefes de las Megatiendas a entregar descuentos sin consultar a la gerencia	Gerencia Megatiendas y Jefes de Megatiendas	Personal de ventas	Permanente	Dependerán del comportamiento de las ventas
4		Programa de reconocimientos	Calificar la evaluación del servicio cada mes. Seleccionar reconocimiento entre las opciones propuestas.	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	60	Permanente	Q. 18,000.00
5		La Megatienda del mes	Verificación de logro de meta de ventas en las Megatiendas cada mes	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	12	Mensual	Q. 3,600.00
6		Cumpleaños del mes	Compra de pastel y tarjeta de felicitación	Asistente de Gerencia Administrativa	60	Mensual	Q. 6,600.00
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 32,400.00</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008  
El costo total del programa cubre un año

### **3.4.5 Estrategias de control interno**

Dentro de las megatiendas es necesario implementar mecanismos de control interno que permitan medir el desempeño de los trabajadores en las diferentes funciones y atribuciones que efectúa dentro de la empresa, con el objetivo general de ofrecer un servicio de calidad.

#### **1. Propósito**

Las estrategias de control interno tiene como propósito, medir la calidad del servicio brindada por los trabajadores, para que la gerencia efectúe cambios sí son necesarios para mejorar el servicio actual y determinar elementos que le permitan elegir en forma objetiva los trabajadores para ser reconocidos y premiados.

#### **2. Alcance**

La evaluación de calidad en el servicio se aplicará a los trabajadores que forman parte de las megatiendas.

#### **3. Responsabilidad**

Es responsabilidad de la gerencia comercial la evaluación de calidad en el servicio en Tablayeso,S.A.

Para llevar a cabo un adecuado control, el gerente de megatiendas, con ayuda de la gerencia comercial debe realizar permanentemente las siguientes actividades:

Llevar a cabo una investigación continua, con el fin de determinar las expectativas del cliente y de cómo expresa sus necesidades, deseos y problemas.

Algunos medios para lograr este proceso son:

- Percepción del servicio según los trabajadores, a través de implementación de cuestionario de servicio.
- Visitas de la gerencia comercial a las megatiendas.
- Supervisar mensualmente la calidad del servicio.
- Contratar a un profesional para visite las cinco megatiendas como comprador incógnito.

Se propone un plan de acción para la implementación de controles internos en Tablayeso,S.A., con el objetivo de supervisar periódicamente las actividades de servicio, detectar problemas y corregirlos evitando se repitan en un futuro. En dicho plan se proponen las siguientes estrategias de control:

#### **Estrategia 1. Cuestionario de servicio**

Actividad: la gerencia administrativa será la responsable de evaluar el servicio al cliente interno, se propone que se efectúe cada tres meses, mediante la aplicación del cuestionario (véase anexo 4), que permitirá determinar la satisfacción de los trabajadores.

Costo: impresión de 400 copias a Q.0.25 cada copia, más fólder y ganchos, el total de la inversión será de Q.500.00.

Responsable: La secretaria de gerencia administrativa tabulara los datos de la evaluación del cuestionario y presentará la información a la gerencia general para que en conjunto analicen y tomen las medidas correspondientes para mejorar el servicio.



## **Estrategia 2. Supervisión mensual de la calidad del servicio**

Actividad: Se recomienda que sea realizada por los jefes inmediatos, para lo cual se propone boleta de evaluación de la calidad del servicio (véase anexo 6) y que tenga aval de la gerencia administrativa. Cada trabajador recibirá una notificación del resultado obtenido en la evaluación.

Los jefes inmediatos tienen que entregar la evaluación en los primeros cinco días de cada mes, con observaciones y comentarios del desarrollo de su personal. Dicha información permitirá efectuar cambios que sean necesarios en el corto plazo.

Como complemento a la boleta de evaluación, se propone que se lleve control mensual de la evaluación de los trabajadores (véase anexo 7). Con el cual se puede determinar el desempeño a lo largo de un año. El trabajador que acumule el punteo más alto, se le puede premiar con un viaje turístico propuesto en el programa de motivación al cliente interno. De igual manera, tomar medidas correctivas de aquellos trabajadores que demuestren atraso en la entrega de calidad en el servicio.

## **Estrategia 3. Comprador incógnito**

Actividad: la empresa subcontratará a un profesional para que realice visitas inesperadas a las megatiendas, y entregue un informe con sus comentarios acerca del servicio.

Costo: depende del tipo de investigador a contratar, se propone un costo aproximado de Q. 4,000.00.

En el cuadro 22 se presenta el Plan de Acción para la implementación de la estrategia de control interno.

**CUADRO 22**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO**  
**AÑO 2009**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio a los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de encuestas</li> <li>• Proporcionar boletas a los trabajadores</li> <li>• Tabular información presentar informe</li> </ul>	Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	Dos veces en el año	Q. 1,000.00
2		Supervisión mensual de la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de encuestas</li> <li>• Proporcionar boletas a los trabajadores</li> <li>• Tabular información presentar informe</li> </ul>	Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial, Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	1 vez al mes	Q. 3,000.00
3		Comprador incógnito	Subcontratar a un profesional, para que visite las cuatro Megatiendas y emita su opinión respecto al servicio recibido	Gerente Comercial y Gerente de Megatiendas	Dos veces en el año	Q. 8,000.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 12,000.00</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008  
El costo total del programa cubre un año

### **3.4.6 Estrategias de control externo**

Dentro de las megatiendas es necesario implementar mecanismos de control externo, con el propósito de determinar las necesidades, deseos y problemas de los clientes, e identificar que los satisface o molesta del servicio actual.

#### **1. Propósito**

Las estrategias de control externo tiene como propósito, medir la calidad del servicio brindada por los trabajadores, para que la gerencia efectúe cambios sí son necesarios para mejorar el servicio actual.

#### **2. Alcance**

La evaluación de calidad en el servicio se aplicará a los trabajadores que forman parte de las megatiendas.

#### **3. Responsabilidad**

Es responsabilidad de la gerencia comercial la evaluación de calidad en el servicio en Tablayeso,S.A.

#### **Estrategia 1. Cuestionario de servicio al cliente**

Actividad: los Jefes de megatiendas serán los responsables de entregar el cuestionario a los clientes (véase anexo 3), el cual se debe de proporcionar cuando el servicio se esta llevando a cabo, para no causar atraso a los clientes en sus actividades diarias. Se propone que se evalúe el servicio cada seis meses.

Costo: impresión de 1,000 copias a Q.0.25 cada copia, más fólder y ganchos, el total de la inversión será de Q.1,000.00.

El gerente de megatiendas tabulará los datos de la evaluación del cuestionario, este presentará la información a la gerencia comercial para que en conjunto analicen y tomen las medidas correspondientes para mejorar el servicio.

### **Estrategia 2. Crear línea telefónica y correo electrónico de servicio**

Actividad: asignar línea telefónica fija, destinada exclusivamente para el área de servicio. La secretaria de recepción será la encargada de recoger y tabular los comentarios, quejas y sugerencias de los clientes.

El gerente de megatiendas tabulará los datos que le trasladará la secretaria de recepción y verificará los correos en la dirección asignada para ese propósito, este presentará la información a la gerencia comercial para que en conjunto analicen y tomen las medidas correspondientes para mejorar el servicio.

Costo: contratar los servicios de un pintor, para rotular en cada megatienda el número telefónico y la dirección de correo electrónico del servicio. Cada rótulo tiene un costo de Q. 800.00; por cuatro megatiendas la inversión total será de Q. 3,200.00.

### **Estrategia 3. Instalar buzones de quejas, comentarios y sugerencias**

Actividad: colocar un buzón de sugerencias (véase anexo 5) cerca de la caja, en cada megatienda, donde los clientes llenen una boleta para que expongan sus comentarios, quejas y sugerencias.

Costo: cada buzón tiene un costo de Q. 250.00, total a invertir Q. 1,000.00.

#### **Estrategia 4. Actualizar base de datos**

Actividad: es importante actualizar la base de datos que tiene la empresa, con ello se obtendrá información importante sobre el perfil del cliente, también se les podrá informar sobre los nuevos servicios.

Costo: el costo por llamada local es de Q.0.35, si se realizan 1,000 llamadas de 5 minutos, la inversión mensual será de: Q.1,750.00

Se propone un Plan de Acción para la implementación de las estrategias de control externo. (véase cuadro 23)

**CUADRO 23**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE CONTROL EXTERNO**  
**AÑO 2009**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Establecer fallas producidas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo	Implementación de cuestionario de servicio al cliente externo, inmediato a la prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de encuestas</li> <li>• Proporcionar boletas a los clientes</li> <li>• Tabular información presentar informe</li> </ul>	Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	Dos veces en el año	Q. 1,000.00
2		Crear línea telefónica de servicio y dirección de correo electrónico de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar una línea telefónica de las existentes en la empresa</li> <li>• Habilitar dirección de correo electrónico</li> <li>• Tabular información y presentación de informe</li> </ul>	Secretaria de recepción y Gerente de Megatiendas	Permanente Presentar informe mensual.	Q. 3,200.00
3		Instalar buzones de quejas, comentarios y sugerencias en cada Megatienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión de boletas para los buzones</li> <li>• Tabular información y presentación de informe</li> </ul>	Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	Permanente Presentar informe mensual.	Q. 1,000.00
4		Actualizar base de datos actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas telefónicas</li> <li>• Tabular información y presentación de informe</li> </ul>	Gerente de Megatiendas y Jefes de Megatiendas	tres veces en el año	Q. 5,250.00
<b>TOTAL</b>						Q. 10,450.00

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

El costo total del programa cubre un año

### **3.4.7 Guía para solucionar quejas, comentarios y sugerencias del servicio en Tablayeso,S.A.**

Se hace necesaria la creación de una guía para solucionar quejas, comentarios y sugerencias del servicio, ya que se encontrarán fallas en la prestación del mismo, así como son importantes los comentarios que tengan los clientes.

Actividad: el fin de la guía es proporcionar los pasos para poder solucionar los problemas de forma inmediata y sistemática, mejorando continuamente el servicio. Si los clientes comprueban que se les está dando la importancia que merecen estos quedarán satisfechos y no se marcharan con la competencia.

Responsable: la gerencia administrativa será la responsable de la impresión e implementación de la guía, a todos los trabajadores de la empresa.

Costo: impresión de 60 guías. Q.200.00

En el anexo 12 se detalla una guía orientada a solucionar las quejas, comentarios y sugerencias, que deberán aplicar los trabajadores de Tablayeso,S.A.

### **3.5 ESTRATEGIAS DE CALIDAD DEL SERVICIO APLICADAS AL CLIENTE EXTERNO DE TABLAYESO,S.A.**

La siguiente parte de la propuesta contiene estrategias de: recuperación, retención, confiabilidad y tangibles en el servicio, para satisfacer plenamente a los clientes de la empresa.

### **3.5.1 Estrategias de recuperación del servicio**

El objetivo de las estrategias de recuperación, es ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Se presentan las siguientes estrategias de recuperación: restablecer la comunicación, actuar con rapidez, delegar autoridad a los trabajadores para la recuperación del servicio y actualizar el servicio.

#### **Estrategia 1. Restablecer comunicación con el cliente**

Actividad: es importante comunicarse con los clientes para identificar las causas que provocaron deficiencias del servicio. Se propone que se realicen llamadas telefónicas, envíos de correos electrónicos y visitas directas.

Costo: el costo por llamada local es de Q.0.35, si se realizan 1,000 llamadas de 5 minutos, la inversión anual será de: Q.1,750.00. Así, mismo se destine una partida presupuestaría de Q. 3,600.00 para gastos de combustible para las visitas a los clientes que se realicen en el año.

Responsable: gerente de comercialización y gerente de megatiendas.

#### **Estrategia 2. Actuar con rapidez**

Actividad: presentar varias alternativas de solución cuando se presente un reclamo.

Responsable: todos los trabajadores de la empresa.

Duración: permanente.

#### **Estrategia 3. Entrenar a los trabajadores para la recuperación del servicio**

Actividad: capacitar a los trabajadores para: escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, proponer soluciones, improvisar y flexibilizar las políticas en casos especiales.



Duración: una vez al año.

Costo: el curso incluyendo gastos del expositor y refacción es de Q. 100.00 por trabajador. Participaran 20 empleados, el total es de Q. 2,000.00

#### **Estrategia 4. Actualización del servicio**

Actividad: la gerencia comercial debe identificar las causas de los problemas más frecuentes y modificar los procesos, si es necesario. Con ello retener a los clientes, cuando el servicio no cumple con sus expectativas.

Duración: una vez al mes.

Costo: cubriendo refacción de la reunión que tendrá el gerente comercial y gerente de megatiendas , el costo mensual es de Q. 100.00.

En el cuadro 24 se presenta el Plan de Acción para la implementación de la estrategia de recuperación del servicio.

**CUADRO 24**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO**  
**AÑO 2009**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Recuperar la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente	Restablecer comunicación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar llamadas telefónicas</li> <li>• Enviar correos electrónicos</li> <li>• Hacer visitas a las oficinas de los clientes</li> </ul>	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	Permanente	Q. 5,350.00
2		Actuar con rapidez	Presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo	Todos los trabajadores de la empresa	Permanente	Según sea el caso
3		Entrenar a los trabajadores para la recuperación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar profesional para impartir el curso</li> <li>• Programar fecha de capacitación</li> </ul>	Gerente de Comercialización	Una vez al año	Q. 2,000.00
4		Actualización del servicio	Establecer las causas de la fallas del servicio	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	Una vez al mes	Q. 1,200.00
<b>TOTAL</b>						Q. 8,550.00

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

El costo total del programa cubre un año

### **3.5.2 Estrategias de retención del servicio**

En Tablayeso,S.A., deben utilizar técnicas que permitan mantenerse en contacto con los clientes, para evaluar el cambio de sus necesidades, problemas y deseos.

#### **Estrategia 1. Flexibilizar formas de pago**

Actividad: recepción de cheques de empresa, aceptar tarjetas de debito y crédito sin recargo adicional.

Costo: el monto que cobran las empresas de crédito por el uso de sus terminales es de 2% de las ventas, para empresas que tienen movimiento comercial como Tablayeso,S.A.

Duración: permanente.

#### **Estrategia 2. Paquete de descuentos**

Actividad: esta estrategia consiste en otorgar descuentos del 15%, a los clientes que manejen un volumen de compras mayor de Q. 150,000.00 mensuales.

Duración: Durante 2 meses, en mayo y junio, debido a que son los meses con menor demanda en el año.

Costo: esta estrategia no tiene costo de aplicación, sin embargo, es importante mencionar que disminuirá la rentabilidad de la empresa 30% aproximadamente en este tipo de ventas.

#### **Estrategia 3. Retención de los trabajadores**

Actividad: luego que la empresa ha contratado a las personas correctas, las ha capacitado, desarrollado y les proporcione el apoyo, se debe interesar por retener a los mejores trabajadores.

Duración: se organizará una actividad para reconocer, premiar y promover a los trabajadores que tienen compromiso con el servicio.

Costo: cubriendo menú y reconocimientos, el costo total es de Q. 10,000.00 anual.

#### **Estrategia 4. Ampliar horario de atención en las Megatiendas**

Actividad: Ampliar horario de atención, abrir las tiendas a las 7:00 de la mañana y que una sucursal atiende hasta las 16:00 horas los días sábados.

Duración: Permanente.

Costo: cubriendo pago de horas extras (Q.6,000.00) y gastos fijos (Q. 2,000.00), el costo total es de Q. 8,000.00 mensuales, trabajando con el 50% del personal. Con relación a esta estrategia, se propone que se implemente por dos meses y luego se evalúe los resultados obtenidos.

En el cuadro 25 se presenta el Plan de Acción para la implementación de la estrategia de recuperación del servicio.

**CUADRO 25**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL SERVICIO**  
**AÑO 2009**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Mantenerse en contacto permanente con los clientes, para establecer los cambios en sus necesidades, deseos y problemas	Flexibilizar formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar referencias comerciales y bancarias para recepción de cheques</li> <li>• Contactar con empresas que manejan terminales de crédito</li> </ul>	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	Permanente	Disminución del 2% en la rentabilidad de la empresa
2		Paquetes de descuentos	Otorgar descuentos del 15%, a los clientes que manejen un volumen de compras mayor de Q. 150,000.00 mensuales.	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	En los meses de Mayo y Junio	Disminución del 30% en la rentabilidad de la empresa
3		Retención de los trabajadores	Organizar actividad para reconocer, premiar y promover a los trabajadores	Gerente Administrativo	Una vez al año	Q. 10,000.00
4		Ampliar horario de atención en las Megatiendas	Ampliar horario de atención, abrir las tiendas a las 7:00 de la mañana y que una sucursal atienda hasta las 16:00 los días sábados	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	Permanente, evaluar los resultados después de dos meses de aplicación	Q. 8,000.00 *
<b>TOTAL</b>						Q. 18,000.00

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

El costo total del programa cubre un año. \* costo mensual

### **3.5.3 Estrategias de confiabilidad del servicio**

Bajo ninguna circunstancia deben hacerse promesas a los clientes que luego no se puedan cumplir. Para lo cual se proponen estrategias de confiabilidad en el servicio, como: hacerlo bien desde la primera vez, domicilios justo a tiempo y cumplir con las promesas efectuadas.

#### **Estrategia 1. Hacerlo bien desde la primera vez**

Actividad: asegurarse que exista exactitud entre lo requerido por el cliente, facturación y despacho.

Responsables: jefes de megatiendas.

Duración: permanente.

Costo: cuando se den fallas en este proceso, la empresa debe entregar a los clientes un vale con el 5% para su próxima compra no mayor de Q. 1,000.00.

#### **Estrategia 2. Domicilio justo a tiempo**

Actividad: los clientes que disfruten de este beneficio entrega de materiales a domicilio bajo las condiciones siguientes: pago al contado, dentro del perímetro urbano; la empresa no puede tardarse más de dos días para entregar el material en obra. Con relación a los distribuidores, se les debe entregar al día siguiente de la solicitud.

Responsables: gerente de comercialización y gerente de megatiendas.

Duración: permanente.

Costo: cuando se den fallas en este proceso, la empresa debe subcontratar el servicio una empresa de transportes. Para lo cual se propone un presupuesto mensual de Q. 2,000.00.

### **Estrategia 3. Cumplir las promesas**

Actividad: la empresa debe cumplir las promesas hechas al cliente, por ejemplo: sostener precios establecidos para proyectos en proceso y comunicar cambios de precio con anticipación, responder con prontitud las llamadas, el teléfono no puede sonar más de cuatro veces.

Responsables: todos los trabajadores de la empresa.

Duración: permanente.

En el cuadro 26 se presenta el Plan de Acción para la implementación de la estrategia de confiabilidad del servicio.

**CUADRO 26**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS DE CONFIABILIDAD DEL SERVICIO**  
**AÑO 2009**

No.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
1	Entregar el servicio de acuerdo a los estándares del cliente, al contar con la capacidad de cumplir con las promesas efectuadas	Hacerlo bien desde la primera vez	Asegurarse que exista exactitud entre lo requerido por el cliente, facturación y despacho	Jefes de Megatiendas	Permanente	Entregar a los clientes un vale con el 5% para su próxima compra no mayor de Q. 1,000.00
2		Domicilio justo a tiempo	La empresa no puede tardarse más de dos días para entregar el material en obra. Con relación a los distribuidores, se les debe entregar al día siguiente de la solicitud	Gerente de Comercialización y Gerente de Megatiendas	Permanente	Q. 24,000.00
3		Cumplir las promesas	Cumplir las promesas hechas al cliente, por ejemplo: sostener precios establecidos para proyectos en proceso y comunicar cambios de precio con anticipación	Gerente Comercial	Permanente	Según Gerencia
<b>TOTAL</b>						Q. 24,000.00

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

El costo total del programa cubre un año



### **3.5.4 Estrategias tangibles del servicio**

El cliente externo expuso en el diagnóstico, su insatisfacción con las instalaciones de Tablayeso,S.A., La representación física del servicio no es la más adecuada, respecto las megatiendas indicaron que no las encuentran visualmente atractivas .

Se propone la creación de un espacio físico para calcular material y rediseñar la recepción de las tiendas, aspectos que los clientes sugirieron en la boleta de encuesta, para mejorar la dimensión tangible del servicio que la empresa ofrece actualmente.

#### **Estrategia 1. Rediseño de la recepción de las Megatiendas**

Actividad: Instalar dos bancos tipo cajero en la recepción de cada megatienda.

Responsable: el gerente de megatiendas es el responsable de la colocación de los bancos en cada punto de venta.

Costo: cada banco tiene un costo de Q. 400.00 instalado, costo total de ocho bancos Q. 3,200.00., según cotización en Importadora Comercial Centroamericana.

El beneficio que se obtendrá con el rediseño de la recepción, es ubicar a los clientes en cada estación de trabajo, para que sean atendidos de manera adecuada y en el orden correspondiente. Esto evitará aglomeraciones en la recepción, permitirá que sea más rápido el proceso de facturación y será más placentera la visita de los clientes a cada megatienda. (véase anexo 8 y 9)

## **Estrategia 2. Creación de un espacio físico para cálculo de material**

Actividad: crear espacio físico para cálculo de material. Se propone que se realice un muro de tablayeso con una área de 4 metros de largo por 2.44 metros de alto, con un top de madera como mesa de trabajo (véase anexo 10 y 11), el mueble permitirá que dos clientes puedan calcular el material a utilizar, al mismo tiempo.

Cada estación de trabajo debe contar con lo siguiente:

- Dos bancos fijos en cada estación de cálculo, para hacer más cómodo ese espacio
- Calculadora
- Escalimetro
- Hojas, lápices y marcadores
- Revistas de diseños

Para aprovechar de mejor manera el tiempo que los clientes pasarán en la estación de trabajo, se deben utilizar las paredes del mueble, para publicar promociones, fechas de capacitaciones, nuevos productos de la empresa y las distintas actividades que la empresa realiza.

Responsable: es responsabilidad del departamento de obras la creación de la estación de trabajo y del gerente de megatiendas las actividades necesarias para el funcionamiento de las mismas.

Costo: Tablayeso, S.A., puede proporcionar el material a utilizar a precio costo y facilitar la mano de obra. En esas condiciones cada estación tendrá un costo de montaje de Q. 2,325.00, el costo total de Q. 9,300.00. A continuación se detalla los costos unitarios:

• Material para la fabricación de las cuatro estaciones	Q. 4,000.00
• Mano de obra	Q. 1,000.00
• Ocho bancos fijos	Q. 3,200.00
• Calculadoras y escalímetros	Q. 600.00
• Hojas, lápices, marcadores y revistas	<u>Q. 500.00</u>
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 9,300.00</b>

### CUADRO 27

#### PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS TANGIBLES DEL SERVICIO AÑO 2009

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO
Mejorar la representación física del servicio ofrecido actualmente en Tablayeso, S.A.	Rediseño físico de las Megatiendas	Rediseño de la recepción de las Megatiendas	Gerente de Megatiendas	Q. 3,200.00
		Creación de un espacio físico para cálculo de material	Departamento de obras y Gerente de Megatiendas	Q. 9,300.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q. 12,500.00</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

### 3.6 Relación Costo-Beneficio de la implementación de la propuesta de estrategias de servicio en Tablayeso, S.A.

Es indispensable que Tablayeso, S.A., le dé la importancia a la calidad del servicio que brinda y no únicamente a la de sus productos, por lo que hacer una inversión de Q. 150,600.00 en el año (véase cuadro 28), para satisfacer las necesidades, deseos y problemas de los clientes internos y externos, se proyectará en la eficiencia de sus trabajadores, así como la recuperación, retención y captación de clientes nuevos y por ende el incremento de sus ingresos anuales.

### CUADRO 28

PRESUPUESTO GENERAL PARA LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,S.A.  
AÑO 2009

No.	CONCEPTO	COSTO
1	Presupuesto de programa de capacitación técnica	Q. 4,000.00
2	Implementación de talleres de desarrollo de los trabajadores	Q. 28,500.00
3	Implementación de programas motivacionales	Q. 32,400.00
4	Propuesta para implementación de controles internos	Q. 12,000.00
5	Propuesta para implementación de controles externos	Q. 10,450.00
6	Implementación de guía del servicio	Q. 200.00
7	Propuesta de estrategia de recuperación del servicio	Q. 8,550.00
8	Propuesta de estrategia de retención del servicio	Q. 18,000.00
9	Propuesta de estrategia de confiabilidad del servicio	Q. 24,000.00
10	Propuesta de estrategia tangible del servicio	Q. 12,500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q.150,600.00</b>

Fuente: Trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008  
El costo total del programa cubre un año

## CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación indican que la mitad de los clientes efectúan compras con la competencia de la empresa y es el servicio el segundo factor que toman en cuenta para irse con el resto de los oferentes del sistema constructivo. De esta manera se comprueba la hipótesis uno planteada en el plan de investigación.
2. Se comprueba la hipótesis dos del plan de investigación, en cuanto a que Tablayeso,S.A., conoce de forma parcial las expectativas de sus clientes, ya que no utiliza herramientas mercadológicas para medir el nivel de satisfacción del cliente interno y externo.
3. Para que ya no se presenten deficiencias en los procesos de servicio, se debe aplicar el plan estratégico propuesto y controlar periódicamente la aplicación de las estrategias de calidad en el servicio, con lo cual se comprueba la hipótesis tres del plan de investigación.
4. Se determinó que Tablayeso,S.A., no cumple con las expectativas de los clientes, debido a que existe brecha entre lo que ellos esperan y reciben, con relación al servicio que la empresa ofrece actualmente.
5. Por medio del diagnóstico realizado, se estableció que la empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio.
6. La empresa no utiliza herramientas para medir y reconocer el desempeño de sus trabajadores en la entrega del servicio.
7. Tablayeso,S.A., no motiva a sus trabajadores para que brinden calidad en el servicio.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar las estrategias de recuperación, retención, confiabilidad y tangibles propuestas, para brindar un servicio acorde a las necesidades, deseos y problemas de los clientes, que permitirán mejorar la calidad del servicio actual de la empresa.
2. Aplicar las estrategias de evaluación del servicio propuestas, ya que ayudará a conocer las expectativas de los clientes, logrando retener a sus clientes actuales y captar clientes nuevos, con lo cual se incrementarán sus utilidades.
3. Poner en práctica el plan estratégico propuesto y controlar periódicamente la aplicación de las estrategias de calidad en el servicio en Tablayeso,S.A., para que el problema no vuelva a presentarse.
4. Implementar las estrategias propuestas para cumplir con las expectativas de los clientes, logrando mantener cerrada la brecha entre lo que los ellos esperan y reciben, con relación al servicio que la empresa ofrece.
5. Aplicar el programa de capacitación y talleres de desarrollo de los trabajadores, ya que ayudará a que Tablayeso,S.A., cuente con trabajadores con el conocimiento suficiente de todos los productos y apoyarlos en sus actividades diarias para que alcancen siempre buenos resultados.

6. Implementar las estrategias de control interno y externo, para medir el desempeño de los trabajadores. Con la información recabada la gerencia pueda efectuar cambios de ser necesarios, con el objetivo de mejorar el servicio actual y determinar los elementos que le permitan seleccionar en forma objetiva los trabajadores para ser reconocidos y premiados.
  
7. Implementar el programa de motivación de los trabajadores propuesto, contar con personal motivado permitirá mejorar la calidad del servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cobra Marcos – Flavio A. Zwarg. **Marketing de Servicios**. Mc Graw Hill. Bogota, Colombia. 1991. Páginas 279.
2. Horovitz, Jacques. **La calidad del servicio**. McGraw-Hill. Primera edición. España. 1991. Páginas 105.
3. Kotler, Philip. **Dirección de Marketing**. Pretince Hall. Edición del Milenio. México. 2001. Páginas 718.
4. Kottler, Phillip & Gary Armstrong. **Marketing**. Pearson Educación. México. 2001. Octava edición. Páginas 768.
5. Kottler, Phillip & Gary Armstrong. **Mercadotecnia**. México. Pretince Hall Hispanoamérica, S.A. 1994. Sexta Edición. Páginas 826 .
6. Lovelock, Christopher H. **Mercadotecnia de Servicios**. Pretince Hall Hispanoamérica, S.A. México. 1997. Tercera edición. Páginas 661.
7. Martin, Wilian B. **Calidad en el Servicio al Cliente**. Editorial Ibero América, S.A. de CV. México. 1992. Páginas 77.
8. Peel, Malcolm. **El servicio al Cliente**. España. 1991. Ediciones Deusto,S.A. Páginas 204 .
9. Russell J. Thomas & W. Ronald Lane. Kleppner **Publicidad**. Pearson Educación. México. 2001. Décimo cuarta edición. Páginas 736.
10. Zeithaml Valerie A. & Mary Jo Bitner. **Marketing de Servicios**. McGraw Hill. México. 2002. Primera edición. Páginas 747.



## ANEXO 1

# BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL DE LOS CLIENTES

## ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
No. de Boleta \_\_\_\_\_

## CLIENTES

FECHA \_\_\_\_\_

### “CALIDAD EN EL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,S.A.”

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Su participación ayudará a determinar la calidad del servicio ofrecida en Tablayeso,S.A. Los resultados proporcionarán a la empresa información para servir mejor a sus clientes. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio, se mantendrán en estricta confidencialidad.

#### I. SECCION DE DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es la función que ocupa dentro del sistema constructivo?

- Instalador     Encargado de compras     Supervisor de obra     Contratista  
 Arquitecto     Otro (especifique)\_\_\_\_\_

2. ¿Hace cuánto tiempo efectúa sus compras con Tablayeso,S.A.?

- Menos de seis meses     Menos de un año     Más de un año  
 De dos a cinco años     De cinco a diez años     Más de diez años

3. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras con Tablayeso,S.A.?

- Más de una vez en el día     Una vez al día     Tres veces por semana  
 Una vez a la semana     Dos veces al mes     Una vez al mes

#### II. SECCION DE ANALISIS COMERCIAL

4. ¿Efectúa compras con la competencia de la empresa?

- NO (Pase a la pregunta seis)     SI

5. ¿Qué factores le motivan a efectuar compras con la competencia de la empresa?

- Mayor surtido de productos     Precios     Servicio  
 Otro (especifique)\_\_\_\_\_

#### III. SECCION DE ANALISIS DEL SERVICIO

6. ¿Cómo fue el servicio al comprar por primera vez con Tablayeso,S.A.?

- Malo     Regular     Bueno

¿Por qué?\_\_\_\_\_

7. Califíque de uno a cinco el servicio que recibe actualmente de Tablayeso,S.A. donde:

1. Muy insatisfecho    2. Insatisfecho    3. Ni satisfecho ni insatisfecho    4. Satisfecho    5. Muy satisfecho

¿Por qué?\_\_\_\_\_

8. Califique de uno a cinco los factores que le motivan a realizar sus compras con Tablayeso, S.A.

Mayor surtido de productos      1 2 3 4 5

Precios competitivos              1 2 3 4 5

Buen servicio                        1 2 3 4 5

**PERCEPCIONES (califique de uno a siete las siguientes declaraciones)**

**Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad**

a. Cuando Tablayeso, S.A. promete hacer algo (promociones, descuentos, etc.) por un tiempo determinado lo cumple..... 1 2 3 4 5 6 7

b. Cuando usted tiene un problema Tablayeso, S.A. muestra sincero interés por resolverlo..... 1 2 3 4 5 6 7

c. Tablayeso, S.A. desempeñó el servicio de manera correcta la primera vez..... 1 2 3 4 5 6 7

**Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad**

a. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. le brindan el servicio con prontitud..... 1 2 3 4 5 6 7

b. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. siempre se muestran dispuestos a ayudarlo..... 1 2 3 4 5 6 7

c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. están atentos a ayudarlo..... 1 2 3 4 5 6 7

**Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad**

a. El comportamiento de los trabajadores de Tablayeso, S.A. le inspiran confianza..... 1 2 3 4 5 6 7

b. Se siente seguro al realizar transacciones con Tablayeso, S.A. .... 1 2 3 4 5 6 7

c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. lo tratan siempre con cortesía ..... 1 2 3 4 5 6 7

d. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas ..... 1 2 3 4 5 6 7

**Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía**

a. Tablayeso, S.A. le brinda atención individualizada ..... 1 2 3 4 5 6 7

b. Tablayeso, S.A. toma en cuenta sus intereses de servicio y compra..... 1 2 3 4 5 6 7

c. Los trabajadores de Tablayeso, S.A. entienden sus necesidades específicas ..... 1 2 3 4 5 6 7

---

**12. Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangibles**

---

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| a. La apariencia del equipo de trabajo Tablayeso, S.A. es moderna .....          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| b. Las instalaciones físicas de Tablayeso, S.A. son visualmente atractivas ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| c. La presentación y la actitud del personal de Tablayeso, S.A. es buena .....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| d. Los horarios de actividades de Tablayeso, S.A. son convenientes para usted    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**EXPECTATIVAS**

---

**Referencias sobre las expectativas**

---

En comparación con el nivel de servicio que espera de una empresa excelente, ¿cómo clasifica el desempeño de Tablayeso, S.A. en los siguientes aspectos?

- |   |                               |                                  |                                |
|---|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| a. Trabajadores serviciales y atentos                     | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno |
| b. Entrega del servicio de manera correcta la primera vez | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno |

---

**Combinación de declaraciones sobre expectativas/percepciones**

---

¿Cómo se compara el servicio de Tablayeso, S.A. con el nivel que usted espera?

- |                                 |                               |                                  |                                |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1. Prontitud en el servicio     | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno |
| 2. Cortesía de los trabajadores | <input type="checkbox"/> Malo | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Bueno |
- 

**IV. SECCION DE SUGERENCIAS**

Enumere tres sugerencias para mejorar el servicio Tablayeso, S.A.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

**V. SECCIÓN DE DATOS DEMOGRAFÍCOS**

1. Edad: \_\_\_\_\_ Años
2. Sexo:  Femenino  Masculino
3. Desde dónde nos visita: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO 2

# BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL DE LOS TRABAJADORES

## ANEXO 2

## TRABAJADORES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
No. \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

### “CALIDAD EN EL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN APLICADA A LA EMPRESA DE ACABADOS EN LA CONSTRUCCIÓN TABLAYESO,S.A.”

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Para facilitar y mejorar las tareas que desempeña diariamente, se ha preparado esta breve encuesta. Por favor lea detenidamente las preguntas y elija la respuesta que más refleje su opinión. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio, se mantendrán en estricta confidencialidad.

#### CAPACITACIÓN Y RECONOCIMIENTO

1. ¿Le dieron a conocer sus funciones específicas cuando inicio con la empresa?  
 Si  No
2. ¿Tablayeso,S.A. le ha capacitado en temas relacionados al servicio?  
 Si  No
3. ¿Se le han dado a conocer Manuales de Normas y Procedimientos de las distintas operaciones que realiza?  
 Si  No
4. ¿Se le ha dado entrenamiento, apoyo y el equipo necesario para desempeñar con eficiencia su trabajo?  
 Si  No
5. ¿Tablayeso,S.A., le reconoce y le premia su desempeño cuando este es excelente?  
 Nunca  A veces  Con frecuencia

#### PROCEDIMIENTOS

1. ¿Cuándo usted expresa una idea respecto a cómo mejorar el servicio, su jefe la aprecia y trata de aplicarla si es apropiada?  
 Nunca  A veces  Con frecuencia
2. En general ¿su jefe le presta el apoyo y el estímulo que necesita para servir de la mejor manera a los clientes y a los compañeros de trabajo?  
 Nunca  A veces  Con frecuencia
3. ¿Cómo considera que son los tiempos de atención al cliente?  
 Muy Cortos  Cortos  Normales  Amplios
4. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?  
 Adecuadas  Inadecuadas ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. Cuando necesita consultar o tiene duda en la realización de sus funciones, ¿a quién o a qué acude?  
 Apuntes personales  Compañeros de trabajo  Con su jefe  Manuales

6. Enumere cinco obstáculos (o los que considere) para poder ofrecer calidad en el servicio a sus clientes y compañeros

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

7. Enumere cinco sugerencias (o las que considere) para mejorar el servicio a sus clientes y compañeros

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

#### **MOTIVACION**

1. ¿Qué nivel de estrés le causa actualmente su trabajo?

- Nada       Muy poco       Poco       Demasiado

2. ¿De manera general, se siente usted motivado en Tablayeso,S.A.?

- Si       No

3. Por cuanto tiempo le gustaría permanecer en el puesto que actualmente tiene?

- 6 meses       1 año       2 años       Más de 2 años

#### **DATOS GENERALES DEL COLABORADOR**

1. Edad: \_\_\_\_\_ Años

2. Tiempo de colaborar con la empresa: \_\_\_\_\_

3. Sexo:       Femenino       Masculino

4. Nivel académico:       Diversificado       Universidad

5. Estado Civil:       Soltero (a)       Casado (a)

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO 3

# CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE LOS CLIENTES EXTERNOS





### ANEXO 3

#### Boleta de evaluación para clientes externos de Tablayeso,S.A.

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Su participación ayudará a determinar la calidad del servicio ofrecida en Tablayeso,S.A. Los resultados proporcionarán a la empresa información para servirle mejor. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio, se mantendrán en estricta confidencialidad.

#### I. Percepciones del servicio

1. ¿Tablayeso,S.A. desempeñó el servicio de manera correcta la primera vez?

NO  SI

2. ¿Cuándo Tablayeso,S.A. promete hacer algo (promociones, descuentos, precios establecidos) por un tiempo determinado lo cumple?

NO  SI

3. ¿Los trabajadores de Tablayeso,S.A., siempre se muestran dispuestos a ayudarlo?

NO  SI

4. ¿Los trabajadores de Tablayeso,S.A. cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas?

NO  SI

5. ¿La apariencia del equipo de trabajo Tablayeso,S.A., es moderna?

NO  SI

6. ¿Cómo clasifica el servicio recibido?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

#### II. Expectativas del servicio

7. ¿Cómo se compara el servicio de Tablayeso,S.A. con el nivel que usted espera? en las siguientes declaraciones

a. Prontitud en el servicio  Malo  Regular  Bueno

b. Cortesía de los trabajadores  Malo  Regular  Bueno

8. ¿El servicio proporcionado cumplió sus expectativas?

NO  SI

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

### **III. Sección de sugerencias**

9. Enumere tres sugerencias para mejorar el servicio en Tablayeso,S.A.

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

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

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

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO 4

# CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE LOS TRABAJADORES



## ANEXO 4

### Boleta de evaluación para trabajadores de Tablayeso, S.A.

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Para facilitar y mejorar las tareas que desempeña diariamente, se ha preparado esta breve encuesta. Por favor lea detenidamente las preguntas y elija la respuesta que más refleje su opinión. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio, se mantendrán en estricta confidencialidad.

#### I. MOTIVACION

1. ¿Qué nivel de estrés le causa actualmente su trabajo?

- Nada       Muy poco       Poco       Demasiado

2. ¿Cómo se siente en Tablayeso, S.A.?

- Muy bien       Bien       Regular       Mal

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe?

- Muy buena       Buena       Regular       Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros?

- Muy buena       Buena       Regular       Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Por cuanto tiempo le gustaría permanecer en el puesto que actualmente tiene?

- 6 meses       1 año       2 años       Más de 2 años

6. Si usted tuviera la oportunidad de introducir un cambio en Tablayeso, S.A., a fin de mejorar la motivación de los trabajadores, ¿qué cambios introduciría?

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

#### II. SERVICIO ACTUAL

7. ¿Tablayeso, S.A., cuenta con el personal adecuado para brindar calidad en el servicio?

- NO       SI

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que el equipo y material de trabajo que la empresa le proporciona es el adecuado para desempeñar sus funciones?

NO                       SI

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Existe coordinación en sus actividades para alcanzar calidad en el servicio?

NO                       SI

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Si usted pudiese introducir algunos cambios en Tablayeso,S.A., para alcanzar calidad en el servicio, ¿qué cambios introduciría?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## ANEXO 5

# BOLETA PARA BUZÓN DE QUEJAS, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS



**ANEXO 5**  
**Boleta para Buzón de Quejas, Comentarios y Sugerencias de Tablayeso,S.A.**

Fecha de emisión: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

**QUEJAS**

1. Describa el problema que tuvo con el servicio proporcionado:

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

**COMENTARIOS**

2. Indique sus comentarios con relación a la empresa:

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

**SUGERENCIAS**

3. Ayúdenos a servirle mejor:

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

**SOLUCIÓN (uso exclusivo de la empresa)**

_____ _____ _____ _____ _____
---

Fecha de solución: \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

# BOLETA DE EVALUACIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO





ANEXO 6  
Boleta de evaluación de calidad en el servicio  
Tablayeso, S.A.

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

No.	Elementos de evaluación	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		(0-20)	(21-40)	(41-60)	(61-80)	(81-100)
1	<b>Comunicación:</b> posee capacidad para comunicarse de forma verbal y por escrito de manera adecuada					
2	<b>Coordinación:</b> programa, ejecuta y controla sus diferentes actividades, evita cuellos de botella en los procesos					
3	<b>Relaciones Humanas:</b> posee capacidad para relacionarse de forma adecuada con su jefe, compañeros y personal a cargo					
4	<b>Conocimiento:</b> tiene suficiente conocimiento sobre los productos y servicios que la empresa comercializa					
5	<b>Trabajo en equipo:</b> mantiene una actitud positiva en su trabajo y entiende que es parte importante de una cadena de servicio					
6	<b>Responsabilidad:</b> cumple con sus obligaciones con ética y con prontitud					
7	<b>Asistencia:</b> cumple con su horario de trabajo					
8	<b>Imagen:</b> demuestra limpieza y orden en su trabajo, cumple con utilizar el uniforme					
9	<b>Constancia:</b> cumple con los objetivos y metas de la empresa					
10	<b>Participación:</b> comparte la misión y visión de la empresa					
11	<b>Confiabilidad:</b> demuestra seguridad y confianza a los clientes y compañeros de trabajo					
12	<b>Eficiencia:</b> posee capacidad de realizar de forma correcta sus funciones, logra buenos resultados para la empresa					
	<b>Subtotal de puntos</b>					
	<b>Sumatoria de los subtotales</b>	<b>12</b>				
	<b>Dividido número de frecuencias</b>	<b>12</b>				
	<b>TOTAL</b>					

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Vo.Bo. \_\_\_\_\_

**Gerencia Administrativa**

## ANEXO 7

# CUADRO DE CONTROL DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA ENTREGA DE CALIDAD EN EL SERVICIO



ANEXO 7

Cuadro de control de evaluación mensual del desempeño de los trabajadores en la entrega de calidad en el servicio

<i>Control mensual de la evaluación de los trabajadores</i>													
No.	Trabajador	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

## ANEXO 8

# REDISEÑO DE LA RECEPCIÓN DE LAS MEGATIENDAS VISTA CLIENTES

# ANEXO 8



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

## REDISEÑO DE LA RECEPCIÓN DE LAS MEGATIENDAS: INSTALACIÓN DE BANCOS TIPO CAJERO

### VISTA CLIENTES

## ANEXO 9

# REDISEÑO DE LA RECEPCIÓN DE LAS MEGATIENDAS VISTA TRABAJADORES

## ANEXO 9



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

### REDISEÑO DE LA RECEPCIÓN DE LAS MEGATIENDAS

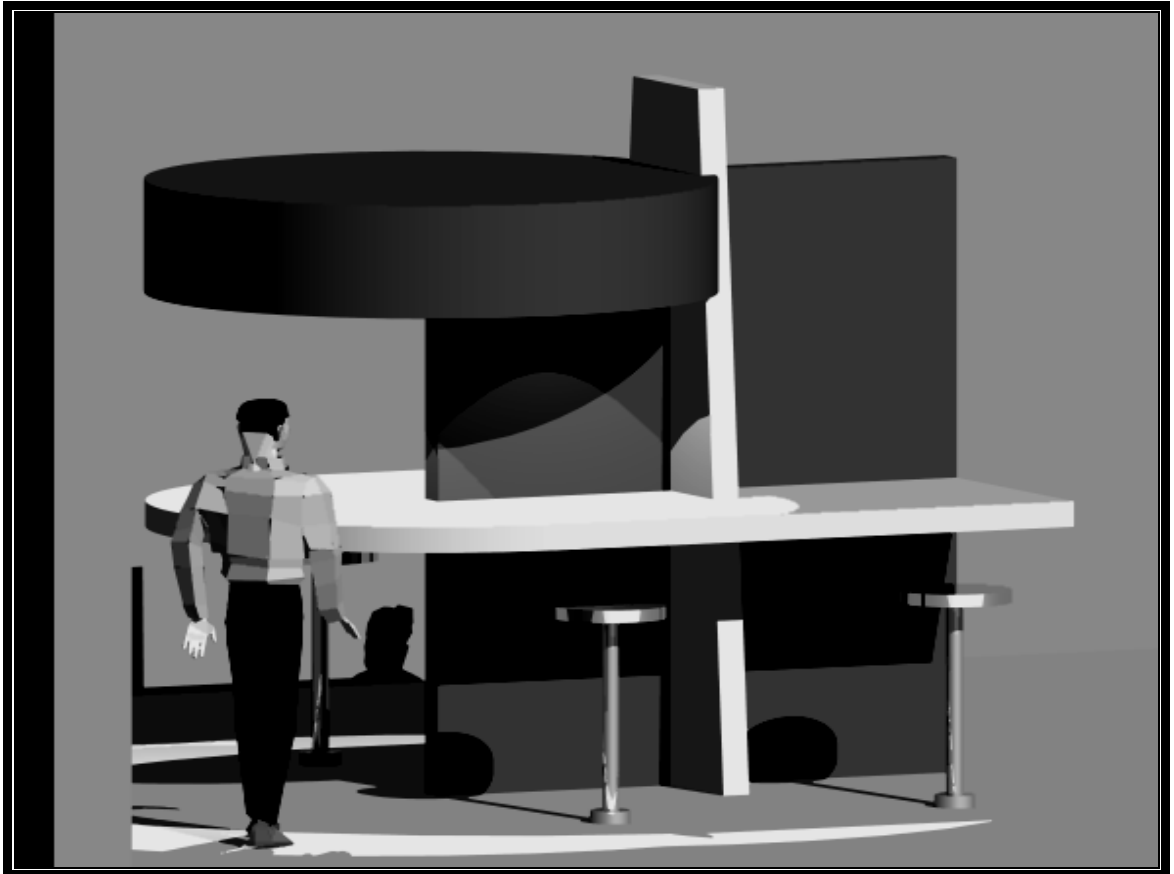
### VISTA TRABAJADORES

## ANEXOS 10 Y 11

# CREACIÓN DE ESPACIO FÍSICO PARA CÁLCULO DE MATERIAL



# ANEXO 10



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

## CREACIÓN DE ESPACIO FÍSICO PARA CÁLCULO DE MATERIAL

Cada estación de trabajo debe contar con lo siguiente:

- Dos bancos fijos en cada estación de cálculo
- Calculadora
- Escalímetro
- Hojas, lápices y marcadores
- Revistas de diseños

# ANEXO 11



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

## CREACIÓN DE ESPACIO FÍSICO PARA CÁLCULO DE MATERIAL VISTA PANORÁMICA

**ANEXO 12**  
**GUÍA PARA SOLUCIONAR**  
**QUEJAS Y RECUPERAR EL**  
**SERVICIO**

# **GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS Y RECUPERAR EL SERVICIO**

**DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE  
TABLAYESO, S.A.**



## CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Guía para solucionar quejas y recuperar el servicio
  - 1. Actitud ante el servicio
  - 2. Por qué reclaman (o no) los clientes
  - 3. Tipos de clientes que reclaman
  - 4. Que esperan los clientes que reclaman
  - 5. Respuesta de los clientes después de un servicio deficiente
  - 6. Pasos para recuperar el servicio
  - 7. Principios para orientar a los trabajadores

## **INTRODUCCIÓN**

Es necesario que Tablayeso, S.A., aproveche la información sobre las fallas del servicio, que los clientes determinan por medio de la boleta de sugerencias, quejas y comentarios. La empresa puede detectar situaciones comunes en la deficiencia, reducir al mínimo la posibilidad que ocurran y capacitar a sus trabajadores para solucionarlas, cuando estas se presentan.

En Tablayeso,S.A., como ocurre en todas las empresas, los trabajadores cada vez enfrentan más presiones en la prestación de servicio. Cuando se presenta una queja y un empleado reacciona con indiferencia ante un cliente, puede costarle a la empresa la pérdida de ese cliente, así como una abundante comunicación negativa de boca en boca.

Es por eso, que la presente guía es importante, ya que con esta herramienta los trabajadores de Tablayeso,S.A., pueden obtener los conocimientos necesarios para solucionar deficiencias en el servicio proporcionado.

## **OBJETIVOS**

- Proponer lineamientos para manejar situaciones con clientes que reclaman.
- Brindar conocimientos a los trabajadores de Tablayeso,S.A., de cómo reaccionar ante las quejas de los clientes.
- Proporcionar una herramienta que ayude a mejorar el proceso de recepción de quejas y reclamos.
- Fomentar entre los trabajadores de la empresa, la necesidad de la recuperación del servicio, con el fin de establecer relaciones duraderas con los clientes y evitar que se marchen con la competencia.

## GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS Y RECUPERAR EL SERVICIO

### 1. ACTITUD DE SERVICIO

Recuerde

La atención es un factor diferenciador de los servicios, es por esto que:

SI TODOS LOS BANCOS SON SIMILARES.....

VOY AL BANCO QUE **ME ATIENDE MEJOR**

SI TODOS LOS SUPERMERCADOS SE  
PARECEN EN PRECIO Y CALIDAD.....

VISITO **DONDE ME ATIENDEN MEJOR**

SI TODAS LAS TIENDAS SON SIMILARES.....

COMPRO **DONDE ME ATIENDEN MEJOR**



Haz clic en la imagen!

La actitud de los trabajadores es casi todo. El buen servicio, es la llave del éxito con los clientes. Muchos clientes se marchan por pequeños errores, como hacer un gesto involuntario que es desagradable para el cliente o simplemente olvidar decir gracias.



El cliente siempre gana. Incluso si un mal servicio le hace perder, esta pérdida es sólo temporal, ya que él encontrará un buen servicio en otra empresa. Es por ello, que si usted se encuentra ante una falla del servicio lea y utilice esta guía.

## 2. POR QUÉ RECLAMAN (O NO) LOS CLIENTES



Existen algunos clientes que reclaman más que otros. La respuesta es simple, por sus prejuicios por experiencias pasadas del servicio. Es por ello que cuando surge una falla, los clientes consideran que deben recibir algún tipo de compensación por la deficiencia. Como mínimo, ellos merecen un trato equitativo y buen servicio es su derecho.

Algunos clientes creen que quejarse es una pérdida de tiempo y de esfuerzo. Es por eso que no se debe olvidar que una queja que no se atiende, puede ocasionar que el cliente su próxima compra la realice con la competencia.

### 3. CLIENTES QUE RECLAMAN

Es importante que los trabajadores de Tablayeso,S.A., conozcan a los clientes que reclaman, ya que esto les permitirá tomar decisiones de una forma más acertada para solucionar un reclamo.



Los clientes pueden agruparse por categorías de acuerdo a la manera que responden a las fallas. Los clientes como personas todos son diferentes, pero se pueden agrupar por sus respuestas como: pasivos, voceros, irritables y activistas.

#### **a. Pasivos**

Este grupo de clientes es el que menos tiende a quejarse, es poco probable que comuniquen un reclamo al proveedor del servicio. Estas personas dudan sobre la eficacia de las reclamaciones, pues piensan que los resultados no valen ni el tiempo ni el esfuerzo que deben invertir.

#### **b. Voceros**

Estos clientes reclaman de manera activa ante el trabajador, pero es menos probable que esparzan comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus quejas ante terceras personas. Este grupo de clientes se consideran como los mejores amigos de la empresa, debido a que se quejan de manera activa, le brindan una segunda oportunidad a la empresa.

### **c. Irritables**

Estos clientes tienden más que los otros a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y colegas y a cambiar por la competencia. Su propensión a presentar sus quejas ante la empresa es casi promedio.

### **d. Activistas**

Estos clientes se caracterizan por presentar una mayor propensión que el promedio a quejarse en todas las dimensiones: le reclaman a la empresa, lo comentarán con los demás y la probabilidad de que presenten sus reclamaciones ante terceras personas es mayor que la que cualquier grupo.

## **4. ¿QUÉ ESPERAN LOS CLIENTES QUE RECLAMAN?**

Cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo para quejarse, sus expectativas son altas. Esperan que los tomen en cuenta, esperan que la ayuda se presente con rapidez y esperan ser compensados por los inconvenientes sufridos.



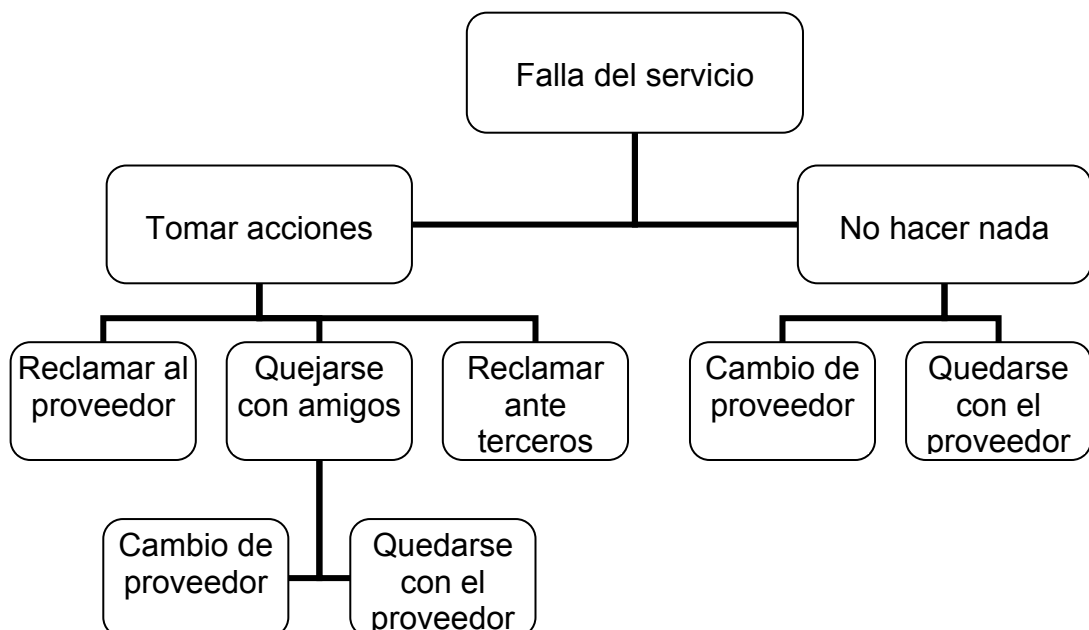
- Los clientes esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto.

- Los clientes esperan que los resultados o compensaciones se igualen al nivel de su insatisfacción. Las compensaciones pueden tomar forma monetaria, una disculpa, servicios gratuitos en el futuro, etc. Desean sentir que la empresa ha pagado sus errores de una forma cuando menos equivalente a los que el cliente ha sufrido,
- Los clientes desean que procedimientos se manejen con rapidez, de preferencia con la primera persona con la que establecen contacto.

## 5. RESPUESTA DEL CLIENTE DESPÚES DE LA FALLA DEL SERVICIO

El siguiente diagrama le servirá a los trabajadores de Tablayeso,S.A., para conocer la forma en que puede responder un cliente después de la falla del servicio, y las consecuencias que está puede ocasionar.

### DIAGRAMA DE RESPUESTA



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo de la empresa objeto de estudio abril 2008

## 6. PASOS PARA RECUPERAR EL SERVICIO

Es importante recalcar que una recuperación satisfactoria aumenta la disposición de los clientes a recomendar a la empresa y mejora significativamente su opinión sobre la calidad del servicio.

Para que los trabajadores de Tablayeso,S.A., brinden una recuperación satisfactoria se tiene que cumplir los siguientes pasos:



1. Comunicarle al cliente:
  - a. Como se produjo el problema.
  - b. Cuándo será resultado el problema.
  - c. Alternativas útiles, para el caso de que el problema no pueda resolverse.
2. Dar una excusa sincera.
3. Ofrecer un arreglo justo al problema.
4. Tratar al cliente de manera que se vea que Tablayeso,S.A., se preocupa por el problema y por ayudar al cliente a resolverlo.
5. Ofrecer una compensación equivalente a las molestias que han padecido.
6. Utilizar la estrategia de recuperación propuesta, que mejor se adapte para resolver la falla en el servicio.
7. Brindarle el servicio prometido.

## 7. PRINCIPIOS DEL SERVICIO

Los trabajadores de Tablayeso,S.A., deben de poner en práctica los principios que orientan para brindar calidad en el servicio:



1. Usted es el cliente. Si el cliente está disgustado, usted lo está. Si el cliente está satisfecho, usted lo está también.
2. Un cliente es la persona más importante de esta empresa, por que usted también es un cliente.
3. Nuestro objetivo como empresa es ofrecer al cliente calidad en el servicio.
4. Un cliente no es alguien con quien se debe discutir o pelear, porque nunca nadie le ha ganado una discusión a un cliente.
5. En las relaciones con los clientes, actúe como si fuese el dueño de la empresa.
6. Disfrute de trabajar con y para otras personas.
7. Si le parece que algo no está bien, póngalo bien.
8. Considere que su trabajo es fundamentalmente una profesión de relaciones humanas.
9. Acepte que los clientes tienen la razón (incluso en aquellas ocasiones en que no la tengan).
10. Una queja no es un error cuando la utiliza como una oportunidad para mejorar.