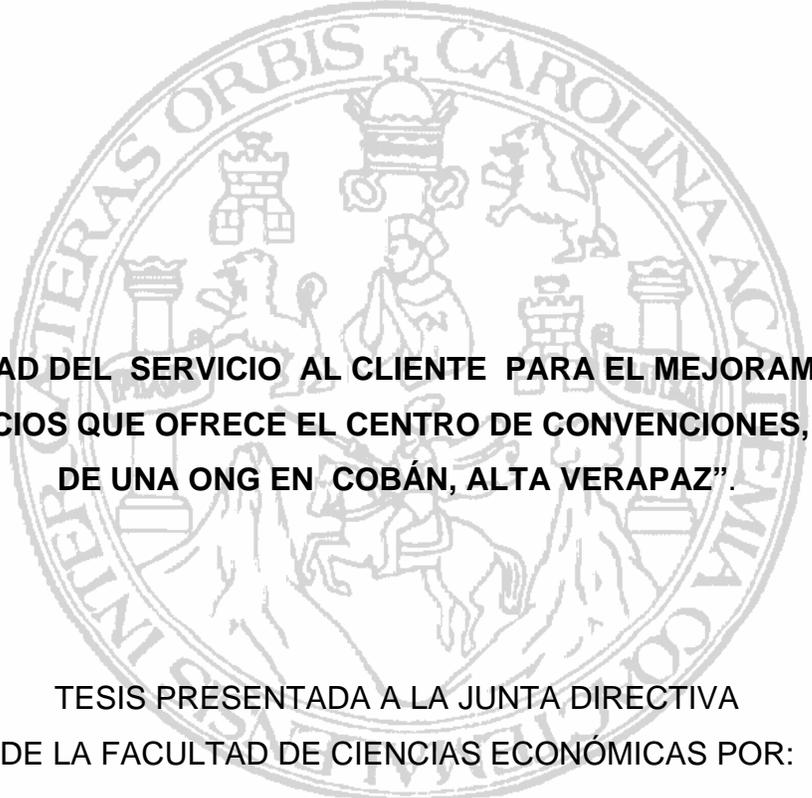


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES,
DE UNA ONG EN COBÁN, ALTA VERAPAZ”.**

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

CAVIKIB IXQUIAC AGUILAR

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2011.

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
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:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1, sub-inciso 7.1.1.2 del Acta 23-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 15 de octubre de 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
EXAMINADORA:	Licda. María del Carmen Mejía García

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

Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato con fecha: 12 de abril de 2010, procedí a asesorar a la estudiante **Cavikib Ixquiac Aguilar**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES, DE UNA ONG EN COBÁN, ALTA VERAPAZ"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado No. 6,525

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,
CUATRO DE MAYO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 11-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 002-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de febrero de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES, DE UNA ONG EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", que para su graduación profesional presentó la estudiante CAVIKIB IXQUIAC AGUILAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

M-R
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLDO SECADA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid



DEDICATORIA

A Dios: Por ser mi luz y salvación, por fortalecerme y bendecirme cada día de mi vida, gracias Padre por ser mí más fiel amigo, gracias por concederme el logro de una de mis metas en la vida y por poder compartirlo con mis seres queridos. Mi Dios y mi Rey grande eres en toda la tierra. Todo lo bueno que tengo, lo he recibido de ti, sin ti no tengo nada. A ti sea la gloria eternamente.

A mis papitos: Rolando Ixquiac Xicará y Fabiola Aguilar Orozco, por ser mi apoyo y fortaleza, por su invaluable esfuerzo y dedicación, gracias por ser mi mejor ejemplo, por todo el amor que me han dado, por estar en todo momento a mi lado, les estaré eternamente agradecida, que Dios los bendiga siempre, los amo.

A mis abuelos: Guadalupe Xicará de Ixquiac, Alejandro Ixquiac Tepé † y Carmelina Orozco †, con especial cariño y respeto porque sin ustedes no tendría los papas que hoy tengo.

A mis hermanas: Kabawil y Sajtijel, con mucho cariño.

A mi cuñado: Rafael Valdizón con especial cariño y respeto.

A mis sobrinas: Nidia y Luisa Amanda, ustedes forman parte especial en mi vida, las quiero mucho.

A mis tíos: Especialmente Vicky, Fito, Rolando y Estela por sus atenciones y amor incondicional gracias por su apoyo y ser ejemplo para mi vida.

A mi Davisito: Muchísimas gracias mi amor por todos estos años compartidos desde que inicie la universidad, gracias por motivarme día a día con tu amor, entusiasmo, comprensión y ayuda incondicional, doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino, cielito este logro también es tuyo, te amo.

A mi asesora: Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, muchísimas gracias por su constante apoyo, por sus consejos y entusiasmo, que Dios la bendiga siempre.

A ASECSA: A todo el personal por su cooperación, especialmente al Director de la Región Nor Oriente Dr. Rafael Arturo Valdizón Sierra por prestarme su apoyo y ayuda incondicional para la realización de mi trabajo de tesis.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por ser mi casa de estudios y forjarme como profesional de las Ciencias Económicas. Siempre estaré orgullosa de ser egresada de la Gloriosa y Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala.

AGRADECIMIENTO

A los Licenciados(as):

Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez

Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras

Lic. Otto René Morales Peña

Lic. Wagner Ricardo Meneses Paz

Licda. Elizabeth Solís Berganza

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Licda. María del Carmen Mejía García

Licda. María Francisca Chacón Vargas

Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

Gracias por transmitirme sus conocimientos, experiencias, contribuir a formarme como una profesional, pero sobretodo por ser docentes excepcionales, por su apoyo y colaboración a lo largo de mi carrera, a ustedes con especial aprecio y respeto.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Centro de convenciones	1
1.2 Organización no gubernamental (ONG)	1
1.3 Mercadotecnia para empresas no lucrativas	1
1.3.1 Mercadotecnia social	2
1.3.2 Enfoque de la mercadotecnia social	2
1.4 Mercadotecnia	3
1.4.1 Conceptos centrales de mercadotecnia	4
a. Necesidades	4
b. Deseos	4
c. Demandas	4
d. Oferta de mercadotecnia	4
e. Valor para el cliente	5
f. Nivel de satisfacción del cliente	5
g. Intercambio y transacción	5
h. Mercado	5
1.4.2 Mezcla de mercadotecnia	6
a. Producto	7
b. Precio	7
c. Plaza	7
d. Promoción	7

1.5 Mercadotecnia de servicios	7
1.5.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios	8
a. Personas	8
b. Evidencia física	9
c. Proceso	9
1.5.2 Servicios	9
1.5.3 Características de los servicios	9
a. Intangibilidad	10
b. Heterogeneidad	10
c. Inseparabilidad	10
d. Perecederos	10
1.5.4 Naturaleza de los servicios	10
a. Acciones tangibles a procesamiento de personas	11
b. Acciones tangibles a procesamiento de posesiones	11
c. Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental	11
d. Acciones intangibles a procesamiento de información	11
1.5.5 Tipos de servicio	12
a. El congelador	12
b. La fábrica	12
c. El zoológico amistoso	12
d. Calidad en el servicio al cliente	13
1.6 Servicio al cliente	13
1.6.1 Ventajas del servicio al cliente	14
a. Favorecer una venta futura	14
b. Facilitar la especificación de servicios como productos	14
c. Satisfacción del cliente	14
1.6.2 Tipos de cliente	14
a. Cliente externo	14
b. Cliente interno	14
1.6.3 Categorías del servicio al cliente	15

a. Propiedad	15
b. Contacto directo	15
c. Participación activa del cliente	15
d. Servicio estándar	15
e. Servicio extraordinario	15
1.6.4 Niveles del servicio al cliente	15
a. Servicio esencial	16
b. Servicio real	16
c. Servicio aumentado	16
1.6.5 Cultura del servicio	16
1.7 Triángulo de mercadotecnia de servicios	17
a. Mercadotecnia externa	18
b. Mercadotecnia interna	18
c. Mercadotecnia interactiva	18
1.7.1 Alineación del triángulo de servicio	19
1.8 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	19
1.8.1 Brecha del cliente	21
1.8.2 Brecha de la empresa o proveedor del servicio	21
a. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	21
b. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos	22
c. Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	23
d. Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas	23
1.9 El cliente y sus expectativas del servicio	24
1.9.1 Servicio esperado	25
1.9.2 Niveles de expectativas	25
a. Servicio deseado	25
b. Servicio adecuado	25
1.9.3 Zona de tolerancia	26

1.10 Percepciones del cliente interno y cliente externo	27
1.10.1 Flor del servicio	27
1.10.2 Satisfacción del cliente	28
1.10.3 Calidad en el servicio	29
1.11 Dimensiones de la calidad en el servicio	29
a. Confianza	29
b. Responsabilidad	29
c. Seguridad	29
d. Empatía	30
e. Aspectos tangibles	30
1.12 Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el Servicio	30
1.12.1 Tipos de encuentro	30
a. Encuentros a distancia	31
b. Encuentros por teléfono	31
c. Encuentros personales	31
1.13 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente	31
a. Recuperación efectiva	31
b. Adaptabilidad y flexibilidad	32
c. Espontaneidad	32
d. Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles	32
e. Administración de las dimensiones de la calidad del servicio	32
1.14 Estrategias para la recuperación del servicio	33
a. Liberar de fallas el servicio	33
b. Acoger reclamaciones	33
c. Actuar con rapidez	33
d. Solucionar los problemas de primera línea	33
e. Empoderamiento a empleados	33

f. Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas	34
g. Trato equitativo a los clientes	34
h. Aprender de las experiencias de recuperación	34
i. Aprender de los clientes perdidos	34
1.15 Estrategias para mejorar los estándares del servicio	34
a. Proporcionar sistemas de apoyo	35
b. Desarrollar a las personas para que brinden un servicio con calidad	35
c. Contratar a las personas correctas	35
d. Retener a las mejores personas	35
1.16 Análisis FODA	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES DE UNA ONG, EN COBÁN, ALTA VERAPAZ

2.1 Metodología de la investigación	37
2.2. Antecedentes de la organización	40
2.3 Filosofía empresarial	41
2.4 Estructura organizacional	43
2.5 Situación actual del mercado	47
2.6 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno	52
2.6.1 Motivación	52
2.6.2 Nivel de satisfacción	53
2.6.3 Estabilidad laboral	53
2.6.4 Capacitación y cultura del servicio	54
2.6.5 Percepciones	55
2.6.6 Sugerencias para el mejoramiento del servicio	55

2.7 Diagnóstico del servicio actual a los clientes externos	
(organizaciones)	56
2.7.1 Perfil del cliente externo (organizaciones)	57
2.7.2 Nivel de satisfacción del cliente externo (organizaciones)	59
2.7.3 El servicio recibido	61
2.7.3.1 Respuestas del cliente externo (organizaciones) ante el servicio recibido	62
2.7.4 Grado de participación de la competencia directa en las Elecciones del actual cliente externo del CEFCA	63
2.7.5 Fidelidad del cliente externo	65
2.7.6 Expectativas del servicio	66
2.7.6.1 Factores que motivan a los clientes a contratar los servicios de un centro de convenciones	67
2.7.6.2 Grado de satisfacción percibido por el actual cliente externo respecto a sus expectativas del servicio	69
2.7.7 Conocimiento de la organización	71
2.7.7.1 Aceptación del cliente externo (organizaciones) acerca de la utilización de estrategias promocionales del CEFCA	72
2.7.7.2 Medios publicitarios preferidos por el cliente externo (organizaciones) para enterarse de los servicios del CEFCA	74
2.7.8 Percepciones del cliente externo	75
2.7.9 Opiniones y sugerencias de los clientes para mejorar el servicio	81
2.8 Diagnóstico del actual cliente externo (encargados y auxiliares de Proyecto de ASECSA)	81
2.8.1 Perfil del cliente externo (Encargados y auxiliares de proyecto de ASECSA)	82
2.8.2 Nivel de satisfacción	82

2.8.3 El servicio recibido	83
2.8.4 Expectativas	84
2.8.5 Opiniones y sugerencias de los clientes para mejorar el servicio	85
2.8.6 Resumen del diagnóstico del cliente externo	85
2.9 Información adicional proporcionada por directivos de CEFCA –ASECSA	87
2.10 Análisis FODA	88

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES DE UNA ONG, EN COBÁN, ALTA VERAPAZ

3.1 Introducción	95
3.2 Estrategias propuestas	96
3.3 Objetivos de la propuesta	97
3.3.1 Objetivo general	97
3.3.2 Objetivos específicos	97
3.4 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	98
3.4.1 Brecha 1, del proveedor del servicio: no saber lo que el cliente Espera	99
3.4.2 Brecha 2, del proveedor del servicio: no tener los diseños y estándares de calidad	100
3.4.3 Brecha 3, del proveedor del servicio: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	102
3.4.4 Brecha 4, del proveedor del servicio: cuando las promesas no son iguales al desempeño	103
3.5 Estrategias para el mejoramiento de la calidad en el servicio en el centro de convenciones CEFCA	106

3.6 Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial y social que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo	106
a. Definición de la estrategia	106
b. Objetivos de la estrategia	107
c. Descripción de la estrategia	107
d. Comunicación de la filosofía empresarial y social	111
3.7 Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente	112
a. Definición de la estrategia	112
b. Objetivos de la estrategia	113
c. Descripción de la estrategia	113
3.7.1 Diseño de un programa para efectuar reservaciones en el CEFCA	114
a. Definición de la táctica	114
b. Objetivos de la táctica	115
c. Descripción de la táctica	115
c.1. Funciones principales del programa	116
c.2. Características del programa	116
c.3. Ventajas del programa	117
c.4. Capacitación al personal para la correcta utilización del software	117
c.5. Elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos que coadyuve a la correcta realización de las actividades que conlleva una reservación	119
3.7.2 Diseño de un sistema tipo buffet para eventos múltiples o cuando el cliente lo solicite	122
a. Definición de la táctica	122
b. Objetivos de la táctica	122
c. Descripción de la táctica	123

c.1. Equipo necesario	123
c.2. Capacitación en montaje de buffet, mesas y tipos de servicio	124
3.7.3 Contratación de recurso humano para brindar un servicio personalizado al cliente	126
a. Definición de la táctica	126
b. Objetivos de la táctica	127
c. Descripción de la táctica	127
3.8 Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente	130
a. Definición de la estrategia	130
b. Objetivos de la estrategia	131
c. Descripción de la estrategia	131
3.8.1 Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias	132
a. Definición de la táctica	132
b. Objetivos de la táctica	133
c. Descripción de la táctica	133
d. Control de la táctica	133
3.8.2 Llamadas de seguimiento posterior al servicio	135
a. Definición de la táctica	135
b. Objetivos de la táctica	135
c. Descripción de la táctica	136
d. Control de la táctica	136
3.8.3 Fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones	138
a. Definición de la táctica	138
b. Objetivos de la táctica	139
c. Descripción de la táctica	139
d. Consideraciones especiales para clientes preferentes premier y platino	140

d.1. Consideraciones especiales para clientes preferentes premier	140
d.2 Consideraciones especiales para clientes preferentes platino	143
3.9 Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional	147
a. Definición de la estrategia	147
b. Objetivos de la estrategia	147
c. Descripción de la estrategia	148
3.9.1 Capacitaciones al personal en servicio al cliente	148
a. Definición de la táctica	148
b. Objetivos de la táctica	149
c. Descripción de la táctica	149
d. Control de la táctica	151
3.9.2 Creación de paquetes de servicio, orientados a generar mayor demanda de los servicios del CEFCA	153
a. Definición de la táctica	153
b. Objetivos de la táctica	153
c. Descripción de la táctica	153
3.10 Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA	157
a. Definición de la estrategia	157
b. Objetivos de la estrategia	157
c. Descripción de la estrategia	158
3.10.1 Diseño de campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA	158
a. Definición de la táctica	158
a.1 Logotipo	159
a.2 Slogan	160

b. Objetivos de la táctica	161
c. Descripción del servicio	162
d. Objetivo de la campaña publicitaria	162
e. Grupo objetivo	163
e.1 Grupo primario	163
e.2 Grupo secundario	163
e.3 Perfil geográfico	163
e.4 Perfil demográfico	163
e.5 Perfil psicográfico	164
f. Concepto publicitario	164
g. Hábitos de medios	165
g.1 Página Web	165
g.1.1 Objetivos	165
g.1.2 Descripción	166
g.1.3 Ventajas	166
g.1.4 Desventaja	167
g.1.5 Diseño	167
g.2 Red social	168
g.2.1Objetivos	168
g.2.2 Descripción	169
g.2.3 Ventajas	169
g.2.4 Desventajas	169
g.2.5 Diseño	170
g.3 Material POP	170
g.3.1 Objetivos	170
g.3.2 Descripción	171
g.3.3 Ventajas	171
g.3.4 Desventajas	171
g.3.5 Diseño	172
g.4 Afiche publicitario	172

g.4.1	Objetivos	172
g.4.2	Diseño	173
h.	Duración de la campaña de divulgación y promoción	173
i.	Control	173
3.10.2	Mercadeo directo	175
a.	Definición de la táctica	175
b.	Objetivos de la táctica	176
c.	Descripción de la táctica	176
c.1	Mailing	177
3.11	Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional	179
a.	Definición de la estrategia	179
b.	Objetivos de la estrategia	180
c.	Descripción de la estrategia	180
3.11.1	Implementación de un uniforme para los colaboradores del CEFCA	180
a.	Definición de la táctica	180
b.	Objetivos de la táctica	181
c.	Descripción de la táctica	181
3.12	Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias	
Propuestas		183
3.13	Resumen de controles para estrategias propuestas	186
	Conclusiones	189
	Recomendaciones	191
	Bibliografía	193
	Anexos	197

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1	Enfoque de mercadotecnia social	3
2	Conceptos centrales de mercadotecnia	6
3	Triángulo de mercadotecnia de servicios	17
4	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	20
5	Zona de tolerancia	26
6	Flor del servicio	28
7	Diagrama de la recopilación de la información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente que ofrece el centro de convenciones de una ONG, en Cobán, Alta Verapaz	39
8	Organigrama actual de ASECSA	46
9	Modelo de la brechas del proveedor aplicado al “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	105
10	Propuesta de logotipo para el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	160
11	Logotipo con slogan del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	161

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Demanda de los servicios de CEFCA, de acuerdo al número de eventos anuales	49
2	Crecimiento de la demanda de los servicios del CEFCA, en puntos porcentuales	50
3	Perfil actual del cliente externo (organizaciones)	57
4	Rangos de edad del actual cliente externo (organizaciones)	58
5	Nivel de satisfacción según el actual cliente externo (organizaciones)	59
6	Existencia de inconvenientes durante el desarrollo del servicio según el actual cliente externo (organizaciones)	61
7	Respuestas del cliente externo (organizaciones) ante fallas del servicio	62
8	Participación de mercado que tiene la competencia directa del CEFCA, de acuerdo al actual cliente externo (organizaciones)	63
9	Fidelidad de los actuales clientes externos (organizaciones) del CEFCA	65
10	Factores decisivos para la contratación de los servicios de un centro de convenciones, según al actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA	68
11	Grado de satisfacción de las expectativas del actual cliente externo (organizaciones) respecto al servicio ofrecido por el CEFCA	69

12	Medios por los que el cliente externo (organizaciones) se enteró de la existencia de las instalaciones del CEFCA	71
13	Aceptación del actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA, respecto a implementación de estrategias promocionales	72
14	Medios publicitarios a través de los cuales al actual cliente externo (organizaciones) conocer los servicios del CEFCA	74
15	Escala SERVQUAL según el actual cliente externo (organizaciones) del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	78
16	Escala SERVQUAL, de acuerdo al promedio de puntos otorgados por el cliente externo (organizaciones)	80

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1	Evolución de la demanda de los servicios del CEFCA en términos de eventos anuales	48
2	Factores decisivos para la contratación de los servicios de un centro de convenciones, según el actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA	67
3	Percepciones del actual cliente externo (organizaciones)	75
4	Dimensiones de la calidad de servicio según el actual cliente externo (organizaciones)	77
5	Dimensiones de la calidad del servicio de acuerdo al promedio de puntos otorgado por el cliente externo (organizaciones)	79
6	Comparativo del diagnóstico cliente externo (organizaciones) y (coordinadores y auxiliares de proyecto)	86
7	Matriz FODA del centro de convenciones CEFCA Plan de acción. Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial y social que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo	94
8	Plan de acción. Estrategia 1 Planes de acción. Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente	112
9	Táctica 2.1 Introducción de tecnología para mejorar el actual sistema de reservaciones	121

10	Táctica 2.2 Diseño de un sistema tipo buffet para eventos múltiples o cuando el cliente lo solicite	126
11	Táctica 2.3 Contratación de personal para brindar un servicio personalizado al cliente	130
	Planes de acción.	
	Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.	
12	Táctica 3.1 Establecimiento de un buzón de quejas y Sugerencias	134
13	Táctica 3.2 Llamadas de seguimiento posterior al servicio	137
14	Táctica 3.3 Fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones	146
	Planes de acción.	
	Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.	
15	Táctica 4.1 Capacitaciones al personal en servicio al Cliente	152
16	Paquetes especiales	154
17	Táctica 4.2 Creación de paquetes de servicio, encaminados a obtener un mayor crecimiento organizacional	156
	Planes de acción.	
	Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los Servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.	

18	Táctica 5.1 Diseño de campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA	175
19	Táctica 5.2 Mercadeo directo, a través de la herramienta de mailing	179
20	Plan de acción.	
	Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional	183

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Costo para exhibir la filosofía empresarial y social en las instalaciones del CEFCA	111
2	Costo de implementación de un sistema operativo para reservaciones y un Manual de Procedimientos	120
3	Costo para la implementación de un sistema tipo buffet	125
4	Costo para la contratación de personal	129
5	Costo de implementar un buzón de sugerencias en las instalaciones del CEFCA	134
6	Costo de llamadas de seguimiento posterior al servicio	137
7	Costo para la fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones	145
8	Costo para capacitaciones al personal en servicio al cliente	152
9	Costo de divulgación de nuevos paquetes de servicio orientados a generar una mayor demanda	155
10	Costo de la implementación de una campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA	174
11	Costo de implementar el mercadeo directo (mailing)	178
12	Costo mejoramiento de la imagen institucional, a través de la utilización de un uniforme que identifique a los colaboradores del CEFCA	182
13	Costo total de la aplicación de las estrategias propuestas, para el mejoramiento de los servicios que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	185

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		Página
1	Fotografías de CEFCA	198
2	Organigrama propuesto para la Asociación de Servicios Comunitarios S.A. ASECSA Región Nor – Oriente específico SECOSA	200
3	Organigrama específico propuesto para el Centro de Formación y Capacitación No'j Nor – Oriente CEFCA	201
4	Instructivo de llenado para la boleta de evaluación del desempeño del personal	202
5	Boleta evaluación del desempeño del personal	203
6	Boleta de evaluación del desempeño del sistema operativo para realizar reservaciones	204
7	Manual de Normas y Procedimientos	205
8	Diseño de cotización de los servicios del CEFCA	239
9	Descripciones de puesto	240
10	Boleta de quejas y sugerencias	249
11	Boleta de llamada de seguimiento o post transacción	250
12	Formato reporte mensual llamadas de seguimiento posterior al servicio	251
13	Formato de detección de necesidades de capacitación	252
14	Reporte de seguimiento de capacitación del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)	253
15	Diseño página web	254
16	Tiro trifoliar de servicios CEFCA	255
17	Retiro trifoliar de servicios CEFCA	256
18	Tiro unifoliar de nuevos servicios del CEFCA	257
19	Retiro unifoliar de nuevos servicios del CEFCA	258

20	Afiche publicitario CEFCA	259
21	Afiche publicitario CEFCA	260
22	Boleta de encuesta para evaluar la campaña publicitaria	261
23	Diseño mailing	262
24	Diseño mailing	263
25	Diseño uniforme propuesto para colaboradores CEFCA	264
26	Boleta de encuesta al cliente externo (organizaciones)	265
27	Boleta de encuesta al cliente externos (coordinadores y Auxiliares de proyecto de ASECSA)	272
28	Boleta de entrevista a colaboradores CEFCA	275
29	Cuestionario de entrevista a las autoridades del CEFCA	280

INTRODUCCIÓN

El tema del que parte el trabajo de tesis, es la aplicación del mercadeo de servicios, como estrategia para mejoramiento de la calidad en los servicios que actualmente ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), que comprende un complejo de instalaciones a disposición de la población para la realización de todo tipo de eventos, su creación forma parte de los proyectos productivos que contribuyen económicamente, a la ejecución de programas en salud comunitaria a través de la Asociación en Servicios Comunitarios en Salud –ASECSA-, en la Región Nor – Oriente, y que abarca el área de las Verapaces. ASECSA es una entidad no gubernamental, no lucrativa y que cuenta con más de 33 años de servicios en pro del bienestar de las poblaciones más necesitadas del país y cuya obra social es de reconocida trayectoria a nivel nacional e internacional.

En la actualidad un sector creciente dentro de la economía del país, es el de los servicios, las empresas visionarias saben que la venta de un producto conlleva un servicio al cliente y las organizaciones que ofrecen un servicio como el caso de hoteles o centros de convenciones, donde el servicio debe prevalecer y cuyas características son su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero, se deben preocupar por otorgar una calidad en el servicio a los usuarios del mismo.

La aplicación de estrategias de mercadeo de servicios generalmente son utilizadas en empresas u organizaciones comerciales con afán de lucro, en este documento se proponen estrategias del mercadeo de servicios para el mejoramiento de los mismos, que ofrece la unidad objeto de estudio cuyo fin es contribuir a una obra social; es decir, las estrategias y propuestas diseñadas tienen un enfoque social.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, en el primero se incluye el marco teórico donde se exponen conceptos y definiciones necesarias que son la base para el diagnóstico situacional de la unidad objeto de análisis así como para la propuesta de soluciones adecuadas a las necesidades de la organización.

El segundo capítulo comprende el diagnóstico realizado a la unidad objeto de estudio, en donde se exponen, los aspectos relevantes del actual cliente interno y externo de la organización y de donde se desprenden las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afronta la organización.

El tercer capítulo presenta la propuesta para dar solución a las deficiencias encontradas en el servicio a través del diagnóstico situacional. La propuesta está basada en la aplicación de estrategias de mercadeo de servicio mismas que la organización deberá implementar para conservar la actual cartera de clientes, desarrollar la lealtad hacia la organización, atraer nuevos clientes y proporcionar un servicio de calidad.

La parte final del trabajo incluye conclusiones del trabajo de tesis y las recomendaciones apropiadas para cada una de ellas. Así también, se detalla la bibliografía utilizada como fundamento para el desarrollo del presente trabajo de tesis, por otra parte y como complemento a la propuesta descrita en el capítulo tres se incluye una sección de anexos donde se encuentra: boleta de evaluación del desempeño del personal, boleta de evaluación del desempeño del sistema operativo para realizar reservaciones, manual de normas y procedimientos, descriptores de puestos, modelos de boletas para buzón de quejas y sugerencias, boleta de llamada de seguimiento o pos transacción, reporte de seguimiento de capacitación, piezas creativas de la campaña de divulgación y promoción del centro de convenciones, encuesta para evaluar campaña publicitaria así como el material utilizado para la obtención de la información.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Centro de convenciones

Circuito de instalaciones, constituidas por diversidad de ambientes como: auditorium con iluminación, ventilación y equipo audiovisual adecuado, cómodas y amplias habitaciones, cafetería, áreas verdes donde puede respirarse aire puro y gozar de un ambiente agradable, amplio parqueo, seguridad y fácil acceso, creadas con el propósito de facilitar la realización de actividades, como asambleas, conferencias, seminarios, celebraciones y, proporcionar los servicios adecuados para personas o agrupaciones de diferente carácter, social, educativo, comercial, científico, empresarial, religioso o recreacional.

1.2 Organización no gubernamental (ONG)

“Las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico social, sin fines de lucro, tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, al mismo tiempo tiene personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados.” (3:1)

1.3 Mercadotecnia para empresas no lucrativas

Al igual que las grandes empresas, las organizaciones no lucrativas también necesitan de información sobre: el sector en que se desenvuelven, competidores, expectativas de los usuarios y sus reacciones ante nuevos productos o servicios.

Las organizaciones sin fines de lucro, como los centros de convenciones, pueden realizar estudios mercadológicos, para obtener este tipo de información

regularmente salen de su presupuesto; sin embargo, las técnicas y herramientas de la mercadotecnia pueden aplicarse aunque en menor escala a este tipo de organizaciones, con un procedimiento poco formal que implique un menor gasto en este rubro, a través de recopilación de información secundaria, y observación directa.

1.3.1 Mercadotecnia social

“El término de mercadotecnia social fue acuñado a principios de 1971, y se refería a los principios y técnicas de la mercadotecnia para hacer progresar una idea o conducta social. La mercadotecnia social combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales de cambio social con una planificación integrada y un marco de acción utilizando los avances de la tecnología de las comunicaciones y las habilidades de la Mercadotecnia”. (18:29)

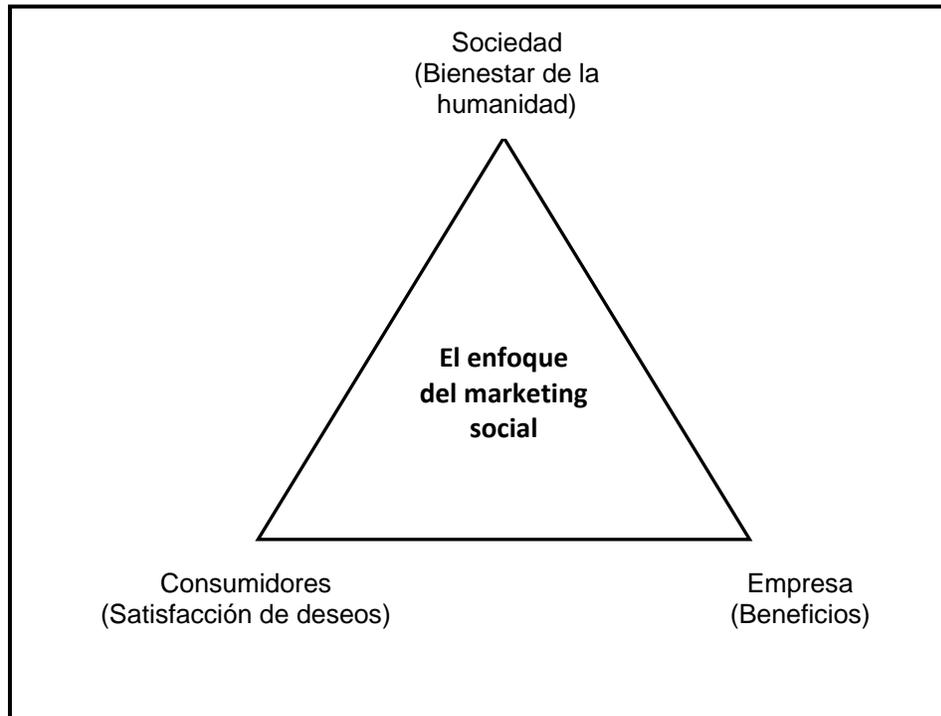
La mercadotecnia social busca diseñar, aplicar y controlar los programas que persigan un aumento de la aceptación por parte del público objetivo de una idea, causa o práctica social.

1.3.2 Enfoque de la mercadotecnia social

“Sostiene que la organización debe determinar las necesidades, los deseos y los intereses de los mercados meta. Así, tiene que proporcionar las satisfacciones deseadas de manera más efectiva y eficiente que los competidores, para mantener y mejorar el bienestar del consumidor y la sociedad”. (6:14)

Los centros de convenciones al igual que otras organizaciones creadas sin ánimo de lucro, pueden y deben interesarse en conocer y satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios, sin perder de vista el objetivo fundamental del bienestar social. (Véase figura 1)

Figura 1
Enfoque de mercadotecnia social



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2004. Marketing, Décima edición. Pearson Education. (5:15)

1.4 Mercadotecnia

“Proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. (5:6)

La mercadotecnia puede definirse como un proceso de relaciones que se sostienen entre productores y consumidores, para intercambiar bienes o servicios y satisfacer sus necesidades. Además de las necesidades, la mercadotecnia también busca comprender los deseos del consumidor, para desarrollar productos y servicios que llenen las expectativas del cliente y lo satisfagan.

1.4.1 Conceptos centrales de mercadotecnia

Los conceptos en que se centra la mercadotecnia comprenden: necesidades, deseos, demandas, ofertas de la mercadotecnia, valor, nivel de satisfacción, intercambios, transacciones, relaciones y mercados. (Véase figura 2)

a. Necesidades

“Estados de carencia, que incluyen las necesidades físicas de alimentación, vestido, calor y seguridad; las necesidades sociales de afecto y de pertenencia a un grupo; y las necesidades individuales de conocimiento y de expresión personal”. (5:6)

b. Deseos

“Formas que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y la personalidad del individuo”. (5:7)

c. Demandas

“Deseos humanos que vienen determinados por una capacidad adquisitiva concreta”. (5:7)

Los centros de convenciones y cualquier otro tipo de organización, para comprender a sus clientes, deben conocer necesidades, deseos y demandas, para ofrecer un servicio que llene las expectativas básicas del cliente.

d. Oferta de mercadotecnia

“Combinación de productos, servicios, información, o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo”. (5:7)

Las empresas que brindan servicios, como los centros de convenciones deben considerar una gama integral de servicios complementarios, para lograr una alta

satisfacción del usuario, este aspecto será objeto de revisión en la unidad de análisis.

e. Valor para el cliente

“Diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el coste de obtención de ese producto”. (5:9)

f. Nivel de satisfacción del cliente

“Depende de la medida en que los resultados del producto cumplan con las expectativas del consumidor”. (5:9)

El valor para el cliente y el nivel de satisfacción son aspectos fundamentales para el desarrollo de cualquier empresa. En la investigación, se analizará si el centro de convenciones objeto de estudio evalúa constantemente el valor y la satisfacción del cliente, con el propósito de mejorar los servicios que ofrece.

g. Intercambio y transacción

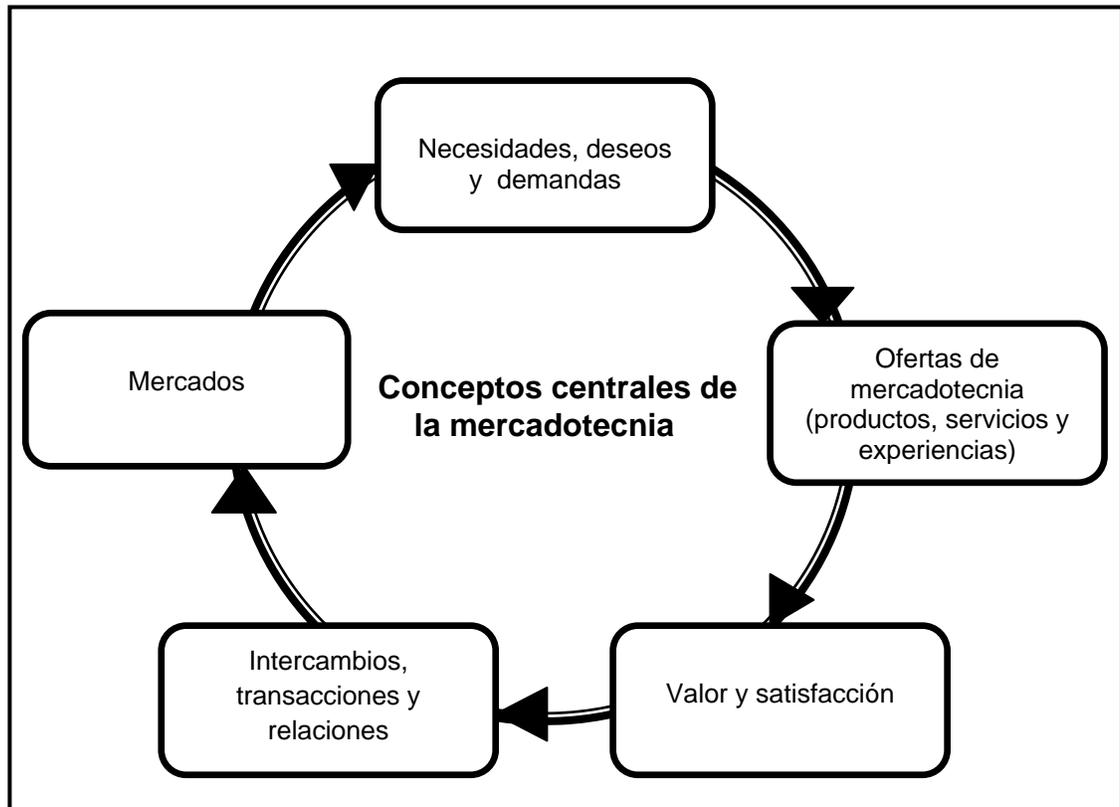
“El intercambio es la acción de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. La transacción es el canje de valores entre dos partes”. (5:10)

h. Mercado

“Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. (5:10)

Conocer al conjunto de clientes y sus características demográficas, económicas, sociales, otorgan a toda empresa como los centros de convenciones, una ventaja competitiva en el sector en que se desenvuelven.

Figura 2
Conceptos centrales de mercadotecnia



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2004. Marketing. Décima edición. Pearson Education. (5:6)

1.4.2 Mezcla de mercadotecnia

“Conjunto de instrumentos tácticos controlables, que la empresa combina para lograr la respuesta deseada en el mercado objetivo”. (5:60)

La mezcla de mercadotecnia incluye las denominadas cuatro “P”, que a continuación se definen:

a. Producto

“Se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo” (5:60)

b. Precio

“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o bien la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio.” (5:62)

c. Plaza

“Lugar donde el producto es puesto a la disposición de los consumidores”. (5:62)

d. Promoción

Comprende todo proceso de comunicación que permite informar las ventajas y beneficios del producto, así como influir en la decisión de compra del consumidor, recordándole la existencia del producto.

Todas las empresas deben aplicar la mezcla de la mercadotecnia, en el caso de los centros de convenciones, así como cualquier otra organización que se dedique al sector servicios también puede utilizar esta mezcla en el desarrollo de su negocio; sin embargo, dada la naturaleza de este sector, es necesaria la aplicación de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios.

1.5 Mercadotecnia de servicios

“Comprensión de las necesidades de los clientes y sus expectativas del servicio, a conseguir que la oferta del servicio sea tangible, a tratar con un sin número de problemas de entrega, así como a cumplir las promesas que se formularon a los clientes.” (15:18)

La mercadotecnia de servicios, es una disciplina que busca estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente respecto al servicio, fundamentalmente a través de: 1. La mezcla ampliada de la mercadotecnia, que incorpora: personas, evidencia física y el proceso, 2. El triángulo del servicio y 3. El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio. La mercadotecnia de servicios se basa en éstas y otras herramientas, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente cumpliendo con las promesas anteriormente formuladas por la compañía.

La aplicación de la mercadotecnia de servicios en los centros de convenciones es vital para poder brindar a sus usuarios una calidad en el servicio y a su vez otorgar a la organización una ventaja competitiva.

1.5.1 Mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios

Dada la naturaleza de los servicios, por sus características de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero, la estrategia tradicional de la mezcla de mercadotecnia aplicada a los productos no contribuye de una manera integral al desarrollo de los servicios, por ello deben incorporarse a esta mezcla las personas, evidencia física y el proceso.

Todas las organizaciones incluyendo centros de convenciones que se dedican al sector económico de los servicios, deben tomar en cuenta la mezcla ampliada de la mercadotecnia para los servicios, lo que les permitirá mejorar los servicios que ofrecen así como la satisfacción de los clientes, que influirá directamente en la demanda de sus servicios.

a. Personas

“Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador”. (15:24)

b. Evidencia física

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier otro componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”. (15:25)

c. Proceso

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

“Los tres nuevos elementos de la mezcla de marketing (personas, evidencia física y proceso) se incluyen en la mezcla de marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la empresa 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”. (15:27)

1.5.2 Servicios

Los servicios son acciones procesos y ejecuciones, comprenden una extensa gama de industrias.

“Cualquier actividad o beneficio, fundamentalmente intangible, que una parte puede ofrecer a otra y que no conlleva propiedad alguna”. (5:747)

1.5.3 Características de los servicios

Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y la naturaleza perecedera, que diferencian un servicio de un producto.

a. Intangibilidad

Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en que se pueden percibir los bienes tangibles, cuando se adquieren.

b. Heterogeneidad

Esta característica se deriva de dos elementos importantes: 1. que el cliente no es el mismo y, 2. que el desempeño de los empleados que prestan el servicio tampoco es el mismo, así puede decirse que la calidad de los servicios depende de quien los provee, quién los recibe, dónde y cómo se presten.

c. Inseparabilidad

Los servicios a diferencia de los productos no pueden separarse de sus proveedores, no importando si estos proveedores son personas o máquinas. La interacción proveedor– cliente es una característica esencial de los servicios.

d. Perecederos

Los servicios no pueden ser sujetos de almacenaje, para su venta o uso posterior.

1.5.4 Naturaleza de los servicios

“Diferentes tipos de procesos en el servicio dan como resultado distintos niveles de participación del cliente,” (7:28) de acuerdo a esto la naturaleza de los servicios pueden ser:

a. Acciones tangibles a procesamiento de personas

También denominadas “acciones para los cuerpos de las personas”, (procesamiento de personas). Ocurre cuando el cliente necesita estar físicamente presente durante la entrega del servicio, para recibir los beneficios deseados.

b. Acciones tangibles a procesamiento de posesiones

Son acciones para los bienes y otras posesiones físicas, en este caso el objeto que requiere el procesamiento debe estar presente y no necesariamente el cliente, la participación del cliente se puede limitar a solicitar el servicio, explicar el problema y pagar la cuenta.

c. Acciones intangibles a procesamiento del estímulo mental

Ocurren cuando los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una instalación física o en una ubicación remota conectados a través de señales de difusión o sistemas de telecomunicaciones. La recepción de dichos servicios requiere una inversión de tiempo de parte del cliente.

d. Acciones intangibles a procesamiento de información

Son las dirigidas a activos intangibles, la participación del cliente puede no ser necesaria, una vez solicitado el servicio, el grado de participación del cliente en dichos servicios regularmente está determinado por la tradición y el deseo personal de encontrarse cara a cara con el proveedor, que por las necesidades del proceso operacional. La información es la forma más intangible de la producción de servicios.

Los centros de convenciones tienen un alto contacto con sus clientes y en general necesitan la presencia de los mismos para prestar el servicio, es por ello que en el proceso de investigación se estudiará, si se le da una especial

importancia a este aspecto, toda vez que ayude a identificar las mejoras necesarias en las instalaciones, calidad en el servicio al cliente, empatía que el personal tiene con el cliente, para satisfacer las necesidades y deseos de los mismos.

1.5.5 Tipos de servicio

“Existen cuatro tipos de servicio que se presentan al cliente, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

a. El congelador

Servicio en que se refleja un nivel bajo de servicios personales y 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, éste es inestable, frío o impersonal, apático, distante y sin interés.

b. La fábrica

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

Servicio muy personal pero sin coherencia en los procedimientos. 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 es fuerte en lo personal como en procedimientos. Los procedimientos son puntuales, eficientes y uniformes, el personal es amistoso, con interés y con tacto hacia el público usuario del servicio.”
(13:10)

1.6 Servicio al cliente

“Es el servicio que se proporciona para apoyar al desempeño de los productos básicos de las empresas.” (15:4)

“El servicio al cliente suele ser gratuito. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad. Sin embargo, éste no debe confundirse con los servicios que son los que una compañía proporciona para su venta”. (15:5)

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Los centros de convenciones al igual que otras empresas que proporcionan servicios para su venta, deben hacer énfasis en los servicios adicionales que ofrecen a sus clientes para asegurarse de que ellos superen las expectativas que tienen con respecto al servicio y esto influya en el nivel de la demanda del servicio.

1.6.1 Ventajas del servicio al cliente

Las ventajas que conlleva prestar un excelente servicio al cliente son:

a. Favorecer una venta futura

“Se apertura con el servicio un fluido de buena voluntad para futuros negocios.

b. Facilitar 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 el servicio, puede ser llamada especificación.

c. Satisfacción del cliente

Cumplir las expectativas que tiene el cliente sobre el servicio.”(2:100)

1.6.2 Tipos de clientes

Los clientes en una compañía pueden clasificarse como:

a. Cliente externo

Son las personas o negocios que compran bienes y servicios a una organización. Constituyen los clientes hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio.

b. Cliente interno

Son todas las personas que se involucran dentro de la empresa, son los receptores de la misión, visión, objetivos, estrategias y acciones

planteadas por las autoridades superiores para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

1.6.3 Categorías del servicio al cliente

a. Propiedad

“Los clientes compran el uso, actividad o disponibilidad del servicio, por lo que este es personalizado y calificado en relación a como lo percibe.

b. Contacto directo

Contacto que existe entre el prestador del servicio y el cliente, es una prestación del servicio inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.

c. Participación activa del cliente

El cliente observa, inspecciona y califica el servicio en el momento en que se le brinda.” (12:5)

Las categorías del servicio al cliente también pueden clasificarse como:

d. Servicio estándar

“Es aquel que el consumidor espera habitualmente recibir.

e. Servicio extraordinario

Es aquel que el cliente no espera recibir, y que sin embargo la empresa se lo brinda”. (2:100)

1.6.4 Niveles del servicio al cliente

Las compañías deben tomar en cuenta tres niveles de servicio al cliente:

a. Servicio esencial

Se compone por los beneficios básicos que permiten al cliente resolver un problema o satisfacer una necesidad o deseo.

b. Servicio real

Son las características propias del servicio.

c. Servicio aumentado

Además del servicio esencial y real, los beneficios adicionales y soluciones integrales.

1.6.5 Cultura del servicio

La cultura corporativa puede definirse como: “el patrón de valores y creencias compartidas que da sentido a los miembros de una organización y les proporciona las normas para comportarse dentro de la organización.

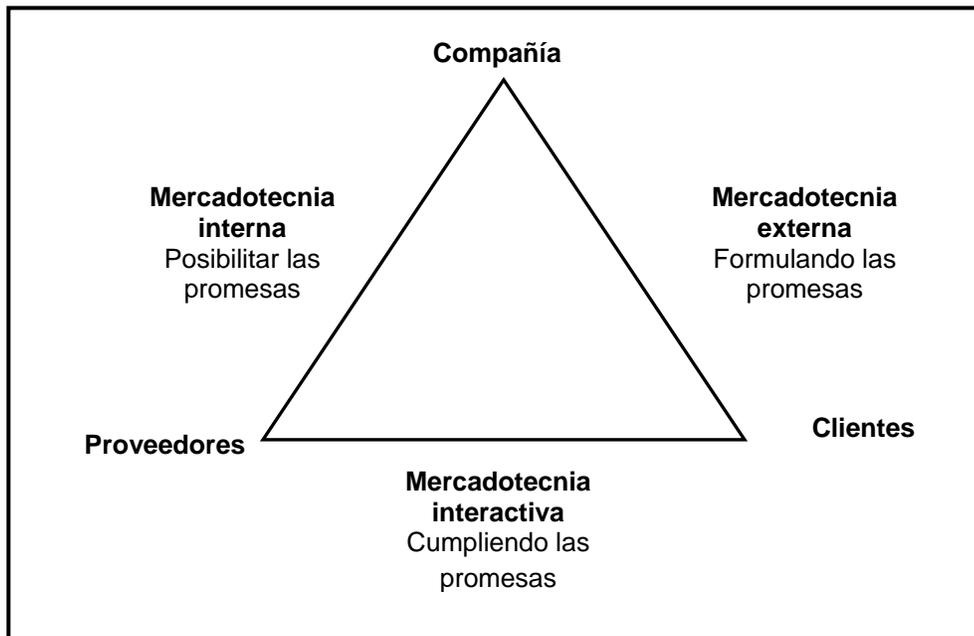
Una cultura de servicio se define como la cultura en la que se aprecia el buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos y externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos”. (15:379)

La cultura del servicio es de suma importancia para el desarrollo de la mercadotecnia de servicios en una compañía, especialmente en los centros de convenciones. De la cultura del servicio que una organización manifiesta pueden desprenderse las percepciones del cliente acerca de la calidad del servicio.

1.7 Triángulo de mercadotecnia de servicios

“El triángulo de la mercadotecnia de servicios consiste en tres grupos relacionados con el objeto de desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. En los vértices del triángulo se encuentran: la compañía, los clientes y los proveedores, entre estos vértices también se encuentran tres tipos de mercadotecnia, que deben realizarse para que el servicio funcione, estos tipos de mercadotecnia son: mercadotecnia externa, interna e interactiva, los cuales resultan fundamentales para la construcción y sostenimiento de las relaciones con los clientes”. (15:19) (Véase figura 3)

Figura 3
Triángulo de mercadotecnia de servicios



Fuente: Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo. 2002. *Mercadotecnia de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa.* Segunda Edición. McGraw Hill. México. (15:20)

La aplicación del triángulo del servicio para todas las organizaciones dedicadas al sector servicios, como los centros de convenciones, es fundamental para

formular promesas, posibilitarlas y cumplirlas, con el objetivo de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

a. Mercadotecnia externa

Este tipo de mercadotecnia permite a una compañía formular promesas al cliente en relación con lo que puede esperar y recibir, la publicidad, las promociones especiales, la determinación de precios, los empleados que prestan directamente el servicio, diseño de las instalaciones, la garantía del servicio, así como la comunicación de ida y vuelta son actividades y factores de comunicación que facilitan y fortalecen este tipo de mercadotecnia.

b. Mercadotecnia interna

Esta forma de mercadotecnia debe utilizarse como facilitador de las promesas, dado que una de las características de los servicios es su inseparabilidad de los proveedores, personas, máquinas o sistemas. Una compañía debe contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones, que permitan hacer posibles las promesas anteriormente formuladas a través de un buen reclutamiento, entrenamiento y sistema de recompensas.

Este tipo de mercadotecnia depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

c. Mercadotecnia interactiva

La mercadotecnia interactiva es la que debe cumplir las promesas formuladas por la mercadotecnia externa, la mercadotecnia interactiva ocurre cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Para la compañía esto representa un momento crítico pues en esta fase se cumplen o se

rompen las promesas y con ello la confiabilidad en el servicio es puesto a prueba.

1.7.1 Alineación de los lados del triángulo de servicios

“Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de mercadotecnia representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito; por ello, cuando alguno de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de marketing”. (15:21)

Las organizaciones como los centros de convenciones tienen que formular promesas a sus clientes, que efectivamente puedan cumplir, esto sólo puede lograrse a través de un buen reclutamiento de colaboradores que tengan como base la vocación del servicio al cliente. La comunicación de estas promesas debe realizarse eficazmente a través del buen servicio que ofrezca el personal cuando el cliente interactúa con la organización.

1.8 Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio

“Este modelo que se centra en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia.” (15:27)

Todas las empresas incluyendo los centros de convenciones, para lograr proporcionar un servicio de excelencia a sus clientes deben comprender y aplicar el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio, y proponer estrategias que se adecuen a sus necesidades y que le permitan conseguir la satisfacción de los clientes, esto será objeto de análisis en la investigación que se realizará.

Este modelo inicia con el cliente (brecha del cliente) diseñando las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha, es decir, llenar el vacío entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Para cerrar la brecha del cliente, el modelo plantea otras cuatro brechas, (Véase figura 4) llamadas del proveedor del servicio, las cuales son:

Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.

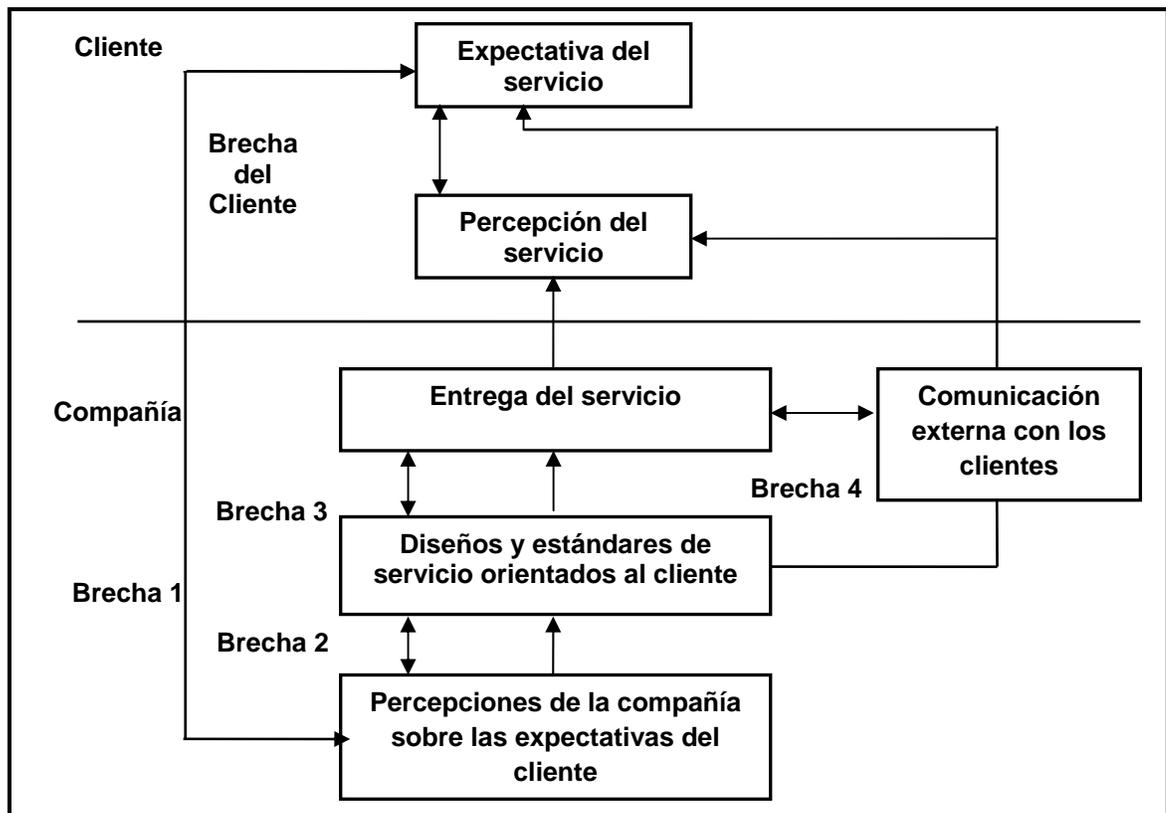
Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

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

Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.

Figura 4

Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml, Valerie A. y Bitner, Mary Jo. 2002. Mercadotecnia de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. McGraw Hill. México. (15:32)

1.8.1 Brecha del cliente

Esta brecha corresponde a las diferencias existentes entre las expectativas y percepciones de los clientes, las primeras son puntos de referencia de los consumidores obtenidos a través de sus experiencias con otros servicios, publicidad, promesas del proveedor, etc. mientras que las percepciones son reflejo de la forma en que efectivamente el servicio es recibido.

Puede decirse que las expectativas de los clientes tienen dos tipos de fuentes, la primera fuente comprende los factores controlados por los profesionales en mercadotecnia a través de la publicidad, promesas de venta, etc., la segunda fuente pertenece al propio consumidor con sus necesidades personales, ofertas competitivas, algo no controlable por los profesionales de la mercadotecnia.

1.8.2 Brecha de la empresa o proveedor del servicio

Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente.

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

Comprende las diferencias entre las expectativas del cliente y la comprensión de la compañía acerca de las mismas. En general, las razones por las que una empresa desconoce las expectativas de los clientes son:

- Porque no interactúa directamente con él y tampoco tiene ninguna otra forma de comunicación para conocer estas expectativas. Es decir, no existe información exacta acerca de ellas.

- Por falta de comunicación en la organización. Ocurre cuando los empleados que tienen contacto directo con el cliente no comunican a su inmediato superior las necesidades, deseos, demandas, problemas y sugerencias de los clientes.
- La inexistencia de estrategias en la compañía para retener a los clientes y fortalecer relaciones con ellos.
- La falta de un sistema de recuperación del servicio, es vital para una compañía entender las razones por las cuales los clientes se quejan y hacer correcciones correspondientes a través de una garantía del servicio, o compensaciones al cliente por incumplimiento de promesas.

b. Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos

Esta brecha resalta las diferencias entre: 1. la comprensión de la compañía acerca de las expectativas del cliente y 2. la creación de diseños y estándares de la organización enfocados en el cliente.

Las razones más generalizadas por las que existe esta brecha en las compañías son:

- La deficiencia en el diseño del servicio, por la creencia de que las expectativas de los clientes son poco razonables o surrealistas.
- Ausencia de estándares en función del cliente, esto derivado de la heterogeneidad como característica de los servicios.

- Inadecuadas instalaciones y ambiente del servicio que evite una experiencia agradable al cliente.

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

Esta brecha se enfatiza en los sistemas, procesos y personas que aseguren la ejecución del servicio de acuerdo a estándares determinados por la compañía, se orienta en las diferencias entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real de los servicios por parte de los empleados.

Al igual que en las brechas anteriores, esta brecha puede tener su origen en:

- Deficiente política de recursos humanos, en cuanto al reclutamiento, diseño de puestos, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, o bien falta de tecnología que permita al empleado realizar con efectividad su trabajo.
- El cliente es una variable fuera de control, que puede también producir heterogeneidad en la entrega del servicio y, con esto poner en riesgo la calidad de éste.
- La capacidad inadecuada para cubrir las necesidades del cliente, la demanda del servicio no se sincroniza con la capacidad de la empresa.

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

Brecha que parte de la diferencia entre: 1. la entrega del servicio y 2. las comunicaciones externas del proveedor. La comunicación con el cliente a través de la publicidad, equipo de ventas, puede elevar las expectativas del cliente que

luego sirven como estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. Así la discrepancia que pueda haber entre el servicio real y el esperado origina esta brecha.

Algunas de las razones que generan la brecha de no igualar el desempeño con las promesas de la compañía son:

- La inexistencia de comunicación integral en la mercadotecnia de servicios, es decir, la mercadotecnia interactiva no está coordinada con la mercadotecnia externa y, trae como resultado una percepción pobre en cuanto a la calidad del servicio.
- Ineficiente administración de las expectativas del cliente, a través de las formas de comunicación.
- Promesas exageradas del servicio, en la publicidad, venta personal y evidencia física.
- Comunicaciones horizontales inadecuadas, las políticas y procedimientos entre sucursales del servicio son diferentes, no existe una eficiente comunicación entre los departamentos de ventas, publicidad y operaciones.

1.9 El cliente y sus expectativas del servicio

“Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general. Actualmente las compañías reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se

distinguen a sí mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción del cliente”. (15:92)

1.9.1 Servicio esperado

“El servicio esperado por el cliente lo constituyen principalmente dos niveles de expectativas.

1.9.2 Niveles de expectativas

Los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas:

a. Servicio deseado

Nivel de servicio que el cliente espera recibir. El servicio deseado es una combinación de los que el cliente considera que “debe ser” y lo que “puede ser”. (15:63)

b. Servicio adecuado

Nivel del servicio que el cliente puede aceptar. Representa la “expectativa mínima tolerable”, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable para el consumidor”. (15:64)

“Los servicios son heterogéneos, en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e, incluso, entre un mismo empleado del servicio”. (15:67)

Existe un grado en el que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, a este grado se le denomina zona de tolerancia.

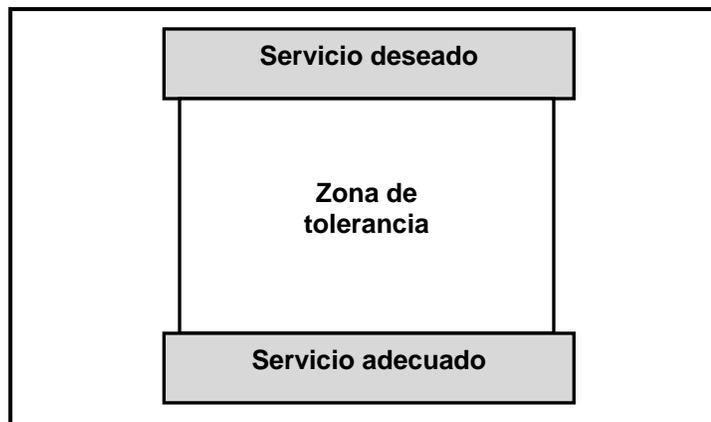
1.9.3 Zona de tolerancia

Ocurre cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, es el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. A la zona de tolerancia se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo (ya sea muy bajo o muy alto) llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa.

La zona de tolerancia también representa la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio que se considera adecuado.

Es importante mencionar que la zona de tolerancia varía respecto al cliente, pues en algunos casos ésta puede ser angosta y en otros bastante amplia, esto dependerá de diversos factores los cuales pueden estar bajo el control de la empresa o del mismo cliente. (Véase figura 5)

Figura 5
Zona de tolerancia



Fuente: Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo. 2002. Mercadotecnia de Servicios Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. McGraw Hill. México. (15:65)

1.10 Percepciones del cliente interno y cliente externo

Las percepciones del cliente se refieren al valor que el cliente le da a un servicio según su nivel de calidad y satisfacción. La percepción del cliente siempre se relaciona con sus expectativas, que son dinámicas y modificables respecto al tiempo, persona o cultura.

1.10.1 Flor del servicio

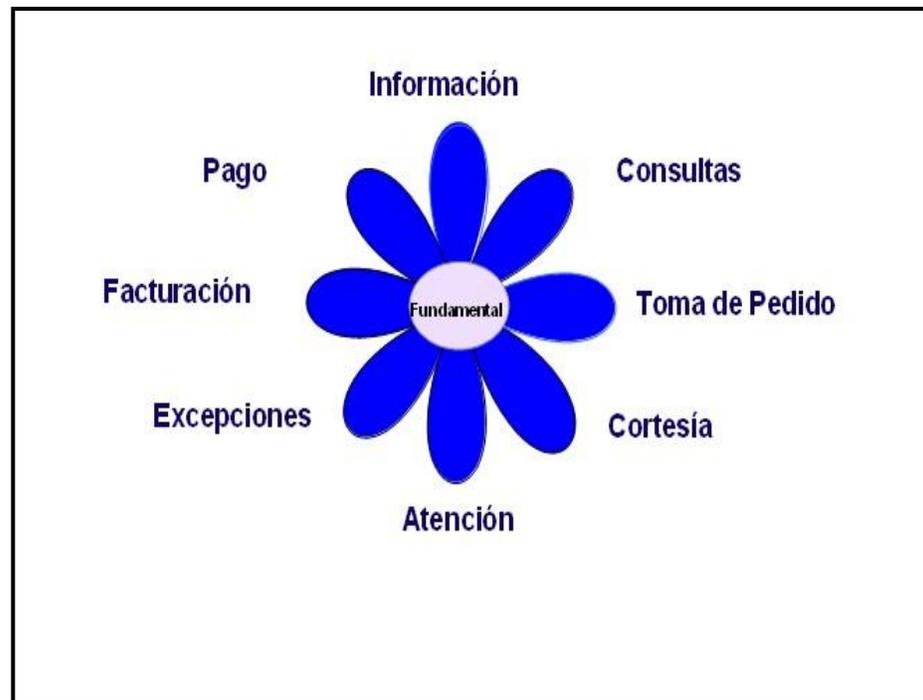
Una meta precisa con respecto a los usuarios, es saber qué perciben de un servicio; es necesario escuchar detenidamente para comprender con claridad cuáles son sus necesidades. Los clientes tienen, al igual que cualquier persona, objetivos por cumplir. Para lograrlos necesitan de servicios, productos o soluciones.

Una administración comprometida con la satisfacción del cliente y, la participación de éste en la estrategia de la compañía, son dos aspectos importantes en el logro de una alta satisfacción del cliente.

Los servicios que marcan la diferencia y que permiten alcanzar altos niveles de satisfacción entre los clientes, son los denominados servicios complementarios. Estos generalmente, rodean al servicio esencial que ofrece una entidad. (Véase figura 6)

Las empresas en general, incluyendo los centros de convenciones deben investigar cuáles son los servicios complementarios al servicio que actualmente ofrecen, para poder brindar un servicio integral al cliente, que derive en una alta satisfacción del mismo y en una ventaja competitiva que permita la constante demanda del servicio.

Figura 6
Flor del servicio



La flor del servicio comprende el servicio fundamental rodeado de grupos de servicios suplementarios.

Cada pétalo representa conceptos teóricos definitivos en el curso de las organizaciones; en la medida que se llenen los pétalos de la flor con valores positivos, se garantiza el éxito del servicio fundamental.

1.10.2. Satisfacción del cliente

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades.” (15:95)

Regularmente la satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y por las percepciones de la calidad.

En la satisfacción del cliente influyen factores situacionales y factores personales.

1.10.3 Calidad en el servicio

Es un componente primordial de las percepciones del cliente, los clientes juzgan la calidad a partir de las percepciones sobre la calidad técnica y la forma en que se entregó el resultado.

1.11 Dimensiones de la calidad en el servicio

La calidad se valora a través de cinco dimensiones: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles.

a. Confianza

“Constituye la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad del servicio, y se refiere a la capacidad para desempeñar y cumplir con el servicio que se promete de manera segura y precisa.

b. Responsabilidad

En esta dimensión se destaca la atención y prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas de los clientes, la responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo de espera del servicio.

c. Seguridad

Es el conocimiento, la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena voluntad y confianza. Esta dimensión es de suma importancia en los servicios en los que el cliente percibe un riesgo, como el caso de los servicios médicos, legales y de seguros.

d. Empatía

Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa, esta dimensión pretende transmitir a los clientes que son únicos y especiales.

e. Aspectos tangibles

La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos, transmiten imágenes del servicio que los clientes toman en cuenta para evaluar la calidad del servicio”. (15:103)

1.12 Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio

Los encuentros del servicio, también llamados momentos de la verdad ocurren cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio, cada encuentro influye en la satisfacción general del cliente, dependiendo de la naturaleza del servicio pueden existir pocos o muchos encuentros durante la prestación de un servicio, cada encuentro individual es importante para crear una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente.

Los centros de convenciones deben prestar especial atención en los momentos de verdad o encuentro con el cliente, de la primera impresión que la organización dé al cliente depende la demanda del servicio en el futuro.

1.12.1 Tipos de encuentros de servicio

Para la construcción de la satisfacción y calidad en el servicio las compañías deben considerar los encuentros de servicio o momentos de verdad, que ocurren cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio y que resultan potencialmente críticos si se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. “Existen tres tipos generales de encuentros del servicio: encuentros a distancia, encuentros por teléfono y encuentros personales”. (15:110)

a. Encuentros a distancia

Tipo de encuentro donde no existe ningún contacto directo con el cliente, ejemplo de estos encuentros son las consultas por internet, sistemas de cajeros automáticos, etc.

b. Encuentros por teléfono

Actualmente la mayor parte de empresas tiene encuentros por teléfono con sus clientes, para brindar información, tomar pedidos, en éste encuentro influyen el tono de voz, información sobre el tema en cuestión y la efectividad para el manejo y solución de problemas.

c. Encuentros personales

Se establece a partir de una relación directa entre cliente y empleado, en este tipo de encuentro influyen las expresiones verbales y no verbales, vestuario de los empleados, etc. en la percepción de la calidad en el servicio que hace el cliente.

1.13 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente

Las estrategias de administración que se utilizan para influir directamente en las percepciones del servicio son:

a. Recuperación efectiva

Las fallas en el servicio dejan firmes recuerdos en los clientes y en los empleados, cuando los clientes se han decepcionado, la segunda vez que se preste el servicio, éste debe ser mejor para recuperar la confianza de éstos.

b. Adaptabilidad y flexibilidad

Las percepciones de la adaptabilidad y flexibilidad del servicio crean sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el cliente, es por eso que debe conocerse cuándo y cómo puede flexibilizarse el sistema en la entrega del servicio, y cuándo y cómo explicar a los clientes los motivos que no permiten que una determinada solicitud se cumpla.

c. Espontaneidad

La aplicación de esta estrategia tiene sus fundamentos en los procedimientos de reclutamiento y selección del personal, que deben enfocarse en la contratación de empleados con vocación de servicio y como complemento de esta estrategia la aplicación del empoderamiento de los mismos.

d. Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles

Deben de implementarse capacitaciones constantes a los empleados, con el objeto de proporcionarles herramientas adecuadas, para hacerle frente a los clientes difíciles, pues en algunos casos el cliente no siempre tiene la razón.

e. Administración de las dimensiones de la calidad del servicio

Como complemento a las cuatro estrategias mencionadas, las dimensiones de la calidad del servicio, deben relacionarse en cada encuentro del servicio individual para asegurar la satisfacción en los momentos de verdad.

1.14 Estrategias para la recuperación del servicio

Las organizaciones deben percibir la importancia que reviste proporcionar una recuperación de excelencia a los clientes decepcionados. Las estrategias para la recuperación del servicio comprenden:

a. Liberar de fallas el servicio

“Debe hacerse lo correcto desde la primera vez”, (15:216) de esta forma la recuperación será innecesaria, los clientes obtiene lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio puede evitarse.

b. Acoger reclamaciones

Las reclamaciones deben anticiparse, estimularse y seguirse, a través de encuestas de satisfacción, estudios de incidentes críticos. Los empleados son elementos clave para escuchar y descubrir insatisfacción del cliente y fallas en el servicio.

c. Actuar con rapidez

La empresa debe contar con el personal, sistemas y procedimientos que permitan actuar con rapidez para darle solución a los problemas del cliente.

d. Solucionar los problemas de primera línea

La primera persona que escuche la reclamación de un cliente ya sea en persona, por teléfono o internet, es poseedora de dicha reclamación hasta asegurarse de que solucionó.

e. Empoderamiento a empleados

Debe entrenarse y generar en los empleados la facultad de dar solución a los problemas del cliente, en el momento en que tengan lugar.

f. Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas

Es una forma de manejar los problemas y reclamaciones con rapidez, a través del recurso tecnológico, como sistemas que permitan a los clientes solucionar sus necesidades de servicio y arreglar sus problemas, a través de páginas en internet, correo electrónico, etc.

g. Trato equitativo a los clientes

Es esencial el trato equitativo que los clientes obtienen, en términos de los resultados y rapidez con que se resuelven sus problemas.

h. Aprender de las experiencias de recuperación

Las situaciones para resolver problemas son algo más que oportunidades de arreglar fallas en los servicios, también son fuente valiosa pero, regularmente ignoradas o subutilizadas de información y perfeccionamiento del servicio al cliente en el momento adecuado.

i. Aprender de los clientes perdidos

Para aplicar una estrategia efectiva la compañía debe aprender de los clientes que han desertado, esto para poder prevenir fallas futuras.

1.15 Estrategias para mejorar los estándares del servicio

Las compañías deben asegurarse de: “que los empleados del servicio cuenten con la voluntad y capacidad para brindar servicios de calidad, y que permanezcan motivados para que su desempeño se realice con mentalidad de servicio y orientación al cliente”. (15:357)

Las estrategias para mejorar los estándares del servicio comprenden:

a. Proporcionar sistemas de apoyo

Consiste en el desarrollo de procesos internos orientados al servicio, proporcionando la tecnología y el equipo de apoyo necesario para el desarrollo adecuado del mismo.

b. Desarrollar a las personas para que brinden un servicio con calidad

Debe capacitarse a los empleados para el perfeccionamiento de sus habilidades técnicas e interactivas, a través del trabajo en equipo.

c. Contratar a las personas correctas

La contratación del personal que proveerá el servicio debe realizarse de acuerdo a competencias laborales previamente establecidas, dentro de las que debe destacar la vocación por el servicio al cliente.

d. Retener a las mejores personas

Una alta rotación de empleados, especialmente cuando se trata de los sobresalientes, es perjudicial para la satisfacción del cliente, la moral de los mismos y la calidad del servicio en general, es por eso que se deben retener a los mejores elementos a través de su inclusión en la visión de la empresa, valorarlos, atender sus necesidades, recompensarlos y ascenderlos de puesto.

1.16 Análisis FODA

Análisis utilizado para determinar y evaluar factores internos y externos que afectan la organización y los objetivos que ésta persigue. El nombre FODA es un acrónimo derivado de: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; A de Amenazas.

Fortalezas

Actividades, situaciones, características internas de la organización que favorecen el logro de los objetivos de la misma.

Oportunidades

Situaciones externas que ayudan al crecimiento de la empresa.

Debilidades

Circunstancias internas contribuyen a un bajo desempeño de la organización.

Amenazas

Características y/o situaciones que ocurren en el entorno de la organización y que inciden en el desenvolvimiento de ésta.

Ventajas del análisis FODA

- Herramienta fácil de utilizar.
- Permite obtener un panorama claro acerca de la situación actual de la organización.

Limitaciones del análisis FODA

- Subjetivo
- Ambigüedad en la percepción las fortalezas y debilidades de las empresas.

Todos los conceptos y procedimientos antes mencionados, serán objeto de análisis en la investigación que se realizará, en el centro de convenciones, definido como unidad de análisis.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE OFRECE EL CENTRO DE CONVENCIONES DE UNA ONG, EN COBÁN, ALTA VERAPAZ.

2.1 Metodología de la investigación

De acuerdo a las necesidades del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) con relación al servicio que actualmente ofrece a sus clientes, se realizó un diagnóstico situacional, cuyo fin primordial es el establecimiento de las deficiencias en el servicio que se presta, enfocándose esencialmente en la cartera de clientes que posee este centro y en el personal de la organización que se encarga de atender a los mismos.

La información se obtuvo aplicando las técnicas de: observación, encuestas dirigidas a los clientes externos e internos y entrevistas a los directivos de la unidad de análisis.

Para recabar la información, se tomó como base la totalidad de clientes externos constituidos por la actual cartera de clientes: 46 organizaciones de diversa índole, sea esta no gubernamental, educativa, empresarial, religiosa, entre otras, de las cuales fue encuestada la persona que tuvo un contacto continuo con CEFCA, es decir, desde la solicitud de información sobre los servicios, la contratación de los mismos, desarrollo del evento hasta la cancelación del contrato; también fueron sujeto de encuestas 14 coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA (Asociación de Servicios Comunitarios de Salud) que dada la naturaleza de su puesto de trabajo en la mencionada ONG, requieren de un lugar para realizar sus seminarios y capacitaciones y, cuya información sobre el servicio que el centro de convenciones les ofreció también constituye un elemento significativo en el desarrollo del diagnóstico situacional de la unidad

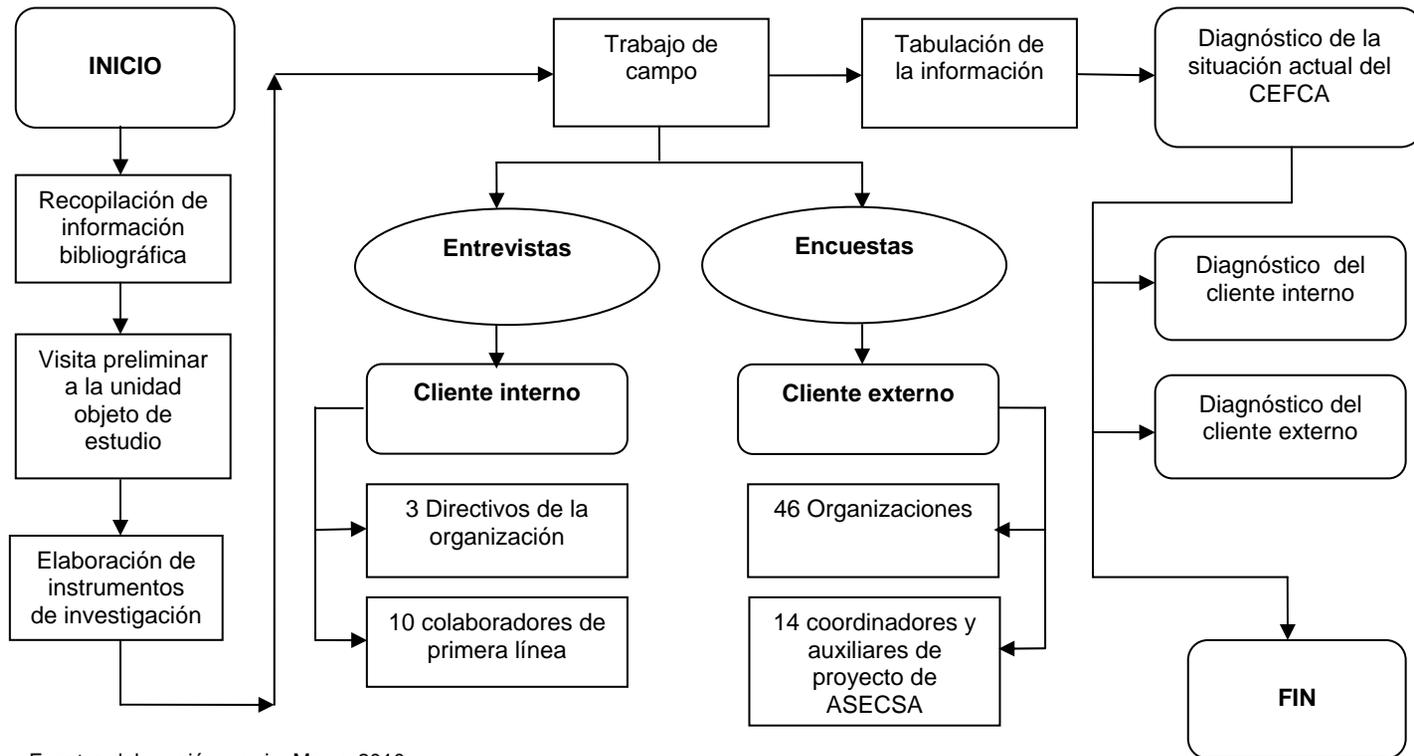
objeto de estudio. Las 46 organizaciones y los 14 coordinadores y auxiliares de proyecto hacen un total de 60 clientes externos encuestados.

Así también, como parte del diagnóstico se entrevistó al cliente interno de CEFCA, constituido por 13 colaboradores de la mencionada organización. (Véase figura 7)

La información proporcionada por los clientes externos e internos contribuyó significativamente en el diagnóstico sobre la actual problemática del centro de convenciones. Dicho diagnóstico servirá para localizar deficiencias específicas en el servicio y proponer soluciones factibles que tengan como objetivo el mejoramiento en la calidad del servicio que el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) ofrezca en el futuro a sus clientes.

Figura 7

Diagrama de la recopilación de la información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente que ofrece el centro de convenciones de una ONG, en Cobán, Alta Verapaz



Fuente: elaboración propia. Marzo 2010.

2.2 Antecedentes de la organización

La Asociación de Servicios Comunitarios en Salud (ASECSA), fue fundada en 1978 por el Comité Regional de Promoción de Salud Comunitaria. Es una organización de interés social, civil no gubernamental y no lucrativa, que contribuye al mejoramiento de la salud comunitaria y pública a través de programas en cuidados y atenciones básicas para la salud. Se conforma por una red de 63 programas y organizaciones de salud, entre clínicas y hospitales comunitarios, asociaciones de promotores y/o comadronas, cooperativas, terapeutas tradicionales, diócesis y pastorales de salud. El trabajo de ASECSA impacta, especialmente en la población rural indígena y ladina de escasos recursos con pocas posibilidades de acceso a los servicios estatales o privados de salud.

Como parte de los proyectos productivos de ASECSA, el centro de convenciones denominado CEFCA, fue fundado a finales del año 2007, el mismo se encuentra ubicado en la 19 calle 3-20, zona 10, Barrio la Libertad, Cobán, Alta Verapaz y brinda los servicios de auditorium, alimentación, hospedaje, mobiliario, equipo audiovisual y ambientes para todo tipo de eventos como: capacitaciones, seminarios, conferencias o celebraciones. (Véase anexo 1)

La construcción del mismo obedeció en un inicio a las necesidades de ASECSA de tener un espacio para la realización de capacitaciones, tanto para sus colaboradores como a beneficiarios de los proyectos de la organización, así como también reducir costos derivados de este rubro.

ASECSA abrió sus puertas a personas particulares y organizaciones de diferente índole, sea esta social, educativa, comercial, etc. para que utilizaran las instalaciones del CEFCA (auditorium, hospedaje y cafetería) en la realización de sus eventos, a un bajo costo pero siempre con una visión de ayuda social, ya

que se estableció que los fondos recaudados por concepto de arrendamiento del CEFCA se reinvertirían en los proyectos sociales que ASECSA presta en la región.

2.3 Filosofía empresarial

Luego de realizar una entrevista a los directivos de la organización, se determinó que ASECSA, como organización social posee una filosofía empresarial, que incluye misión, visión y objetivos. Sin embargo, la unidad objeto de análisis, “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) no tiene a la fecha una filosofía empresarial propia que permita dirigir los esfuerzos de la organización a un fin determinado.

Como parte del estudio se incluye la filosofía empresarial, de ASECSA, pues la formulación de la misión, visión y objetivos de la unidad objeto de estudio, deben fundamentarse en estos, de manera que el centro de convenciones contribuya al fin último de la organización a la que pertenece.

MISIÓN



Somos una organización social, integrada por 63 programas comunitarios de salud, que promueven la salud comunitaria integral, con equidad de género y adecuación cultural.

Fortalecemos la organización e institucionalidad de los programas asociados a través de procesos de formación, acompañamiento, asesoría, incidencia e interlocución por la defensa del derecho a la salud y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

VISIÓN



Ser una red de organizaciones comunitarias de salud con proyección social, fortalecida y consolidada, referente en modelos de atención primaria de salud y salud comunitaria con liderazgo local, nacional e internacional.

Luchará por el derecho a la salud de las personas, familias y comunidades con equidad de géneros y culturas; mediante acciones de promoción, prevención, atención integral de la salud, procesos de empoderamiento local y fortalecimiento de capacidades.

Tejer la gestión y autogestión comunitaria, en articulación con los movimientos sociales para la transformación social, el buen vivir y bienestar de los pueblos.

Como parte de la filosofía empresarial, ASECESA también cuenta con cinco objetivos organizacionales: desarrollo organizacional, desarrollo político, género, seguridad y soberanía alimentaria y red de programas comunitarios de salud. La definición de cada uno de los mismos se presenta a continuación.

OBJETIVOS



Desarrollo organizacional

ASECSA dinamiza su desarrollo organizacional en todos sus niveles y en todas sus regiones administrativas donde realizará su trabajo durante el período 2009 a 2012.

Desarrollo político

Consolidar el desarrollo político de ASECESA y sus programas socios en la lucha por influir en las políticas de salud local, departamental, nacional y pública para que las mismas respondan a la realidad de los pueblos, en las regiones de ASECESA, durante el período 2009-2012.

Género

Reducir las inequidades de género en todas las regiones de ASECESA durante el período 2009 a 2012.

Seguridad y soberanía alimentaria

Defender y garantizar la seguridad y soberanía alimentaria de los pueblos que sean tecnológicamente viable, culturalmente adaptable y técnicamente sostenible en las regiones de ASECESA durante el período 2009-2012.

Red de programas comunitarios de salud

Consolidar la respuesta de la red de organizaciones comunitarias de salud a las demandas de salud de las comunidades, sectores excluidos y marginados de las regiones de ASECESA durante el período 2009 a 2012.

2.4 Estructura organizacional

A través de entrevistas con directivos de la organización se estableció que ASECESA, posee una estructura organizacional vertical, funcional. Sin embargo,

la unidad objeto de estudio no posee una estructura organizacional propia, solamente dentro del organigrama de ASECSA, se toma en cuenta al “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) como parte de sus proyectos productivos.

De acuerdo a la estructura organizacional de ASECSA, el centro de convenciones se encuentra bajo las principales autoridades de la institución a nivel regional, que a su vez depende de las autoridades a nivel nacional, siendo estas: (Véase figura 8)

- Asamblea general
- Junta directiva
- Dirección nacional
- Dirección regional nor – oriente
- Administración SECOSA (Servicios Comunitarios S.A.)

La asamblea general, junta directiva y dirección nacional son los principales entes rectores de la ONG, bajo estas autoridades se encuentra la dirección regional nor-oriente que tiene a su cargo la unidad objeto de análisis. La mencionada región tiene bajo su administración y responsabilidad cinco programas y proyectos los que a continuación se describen: (véase figura 8)

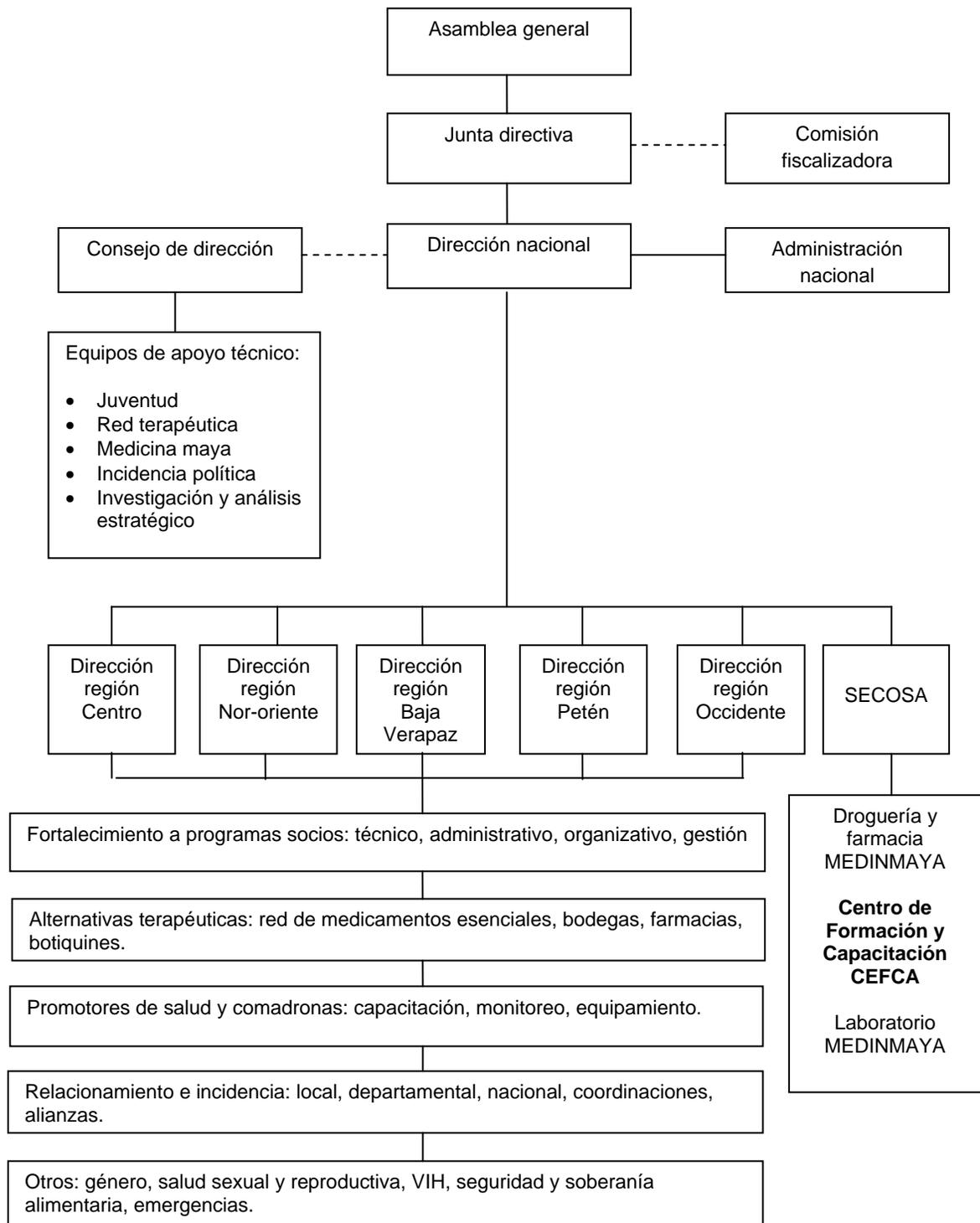
- Fortalecimiento a programas socios. Que consiste en el fomento y perfeccionamiento de las organizaciones comunitarias, comisiones de salud, consejos de desarrollo, y otras expresiones locales de esta misma índole, en lo organizativo, institucional, administrativo, técnico y operativo. Lo anterior a través de tramitación de personerías jurídicas de programas comunitarios salud, capacitaciones a las juntas directivas, apoyo en la atención clínica comunitaria, asesorías.

- Alternativas Terapéuticas. A través del establecimiento de una red de medicamentos esenciales y plantas medicinales apegadas a la cultura de cada lugar, abastecimiento de bodegas regionales, introducción de farmacias y botiquines comunitarios.
- Promotores de salud y comadronas. Por medio de capacitaciones a jóvenes y adultos particulares y pertenecientes a distintas organizaciones, con el objeto de fomentar la inter-relación de la medicina maya con los servicios oficiales de salud.
- Relacionamiento e incidencia local. Programa que busca que las organizaciones, trabajadores y programas socios participen activa y propositivamente en la definición, operativización y control de políticas, programas y servicios públicos de salud, para que los mismos sean equitativos e incluyentes.
- Otros. Programa que son dirigidos hacia la prevención de enfermedades infecto contagiosas, como el VIH, así como también la seguridad alimentaria de los pueblos.

La Asociación de Servicios comunitarios en Salud, también cuenta con proyectos productivos, mismos que se encuentran bajo la dirección de Servicios comunitarios, S.A., cuyo objeto de su existencia es la autogestión y auto sostenibilidad de ASECSA, para lo cual cuenta con una droguería y farmacia, un centro de capacitación y un laboratorio. (Véase figura 8)

La estructura organizacional de ASECSA, debe ser la directriz en que se base el CEFCA, para construir su propia estructura organizacional y que la misma coadyuve a los intereses generales de la organización a la que pertenece.

Figura 8
Organigrama actual de ASECSA



Fuente: Asociación de Servicios Comunitarios ASECSA. Marzo 2010.

2.5 Situación actual del mercado

El departamento de Alta Verapaz, posee un gran potencial de mercado por sus atractivos turísticos naturales y culturales, que motivan la visita tanto del turista nacional como del extranjero, dentro de los sitios turísticos destaca: el Parque Nacional de la Laguna de Lachua, Semuc Champey, las Cuevas de Lanquín, Museo privado de arte Príncipe Maya, Biotopo del Quetzal, entre muchos otros, ya que de acuerdo a estudios realizados por investigadores que se interesan en la región, éste cuenta con aproximadamente 59 sitios turísticos, algunos ubicados en la cabecera departamental y la mayoría en municipios aledaños.

Los atractivos turísticos así como el número de eventos nacionales e internacionales, de índole cultural y deportiva, que se realizan en el departamento, promueven el desarrollo del sector hotelero y centros de convenciones. A la fecha y según datos publicados en la página web del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), los hoteles que operan en el municipio de Cobán y que están debidamente registrados en esta institución asciende a 16 organizaciones; sin embargo, de acuerdo a lo observado y a información de la unidad objeto de estudio, no todos los hoteles y centros de convenciones inclusive CEFCA, que ofrecen sus servicios en Cobán se encuentran registrados ante esta institución.

De acuerdo a las cifras anteriores proporcionadas por el INGUAT y según lo observado, se considera que la competencia directa para la unidad objeto de estudio es de aproximadamente 20 empresas hoteleras, que también ofrecen servicios de salones para eventos, habitaciones, banquetes, etc., estas cifras pertenecen solamente a la cabecera departamental, de Alta Verapaz, Cobán.

Sin embargo, el número de organizaciones que ofrecen servicios similares a los de la unidad objeto de estudio y que también pertenecen a organizaciones no gubernamentales, son dos.

Estudios sobre el sector hotelero del país realizados por la Asociación de Investigaciones y Estudios Sociales –ASIES-, muestran que la mayor parte de hoteles atiende principalmente a huéspedes nacionales, que representan un 71% de su demanda anual. Además la estadía de cada visitante varía entre las 2.2 a 2.6 noches.

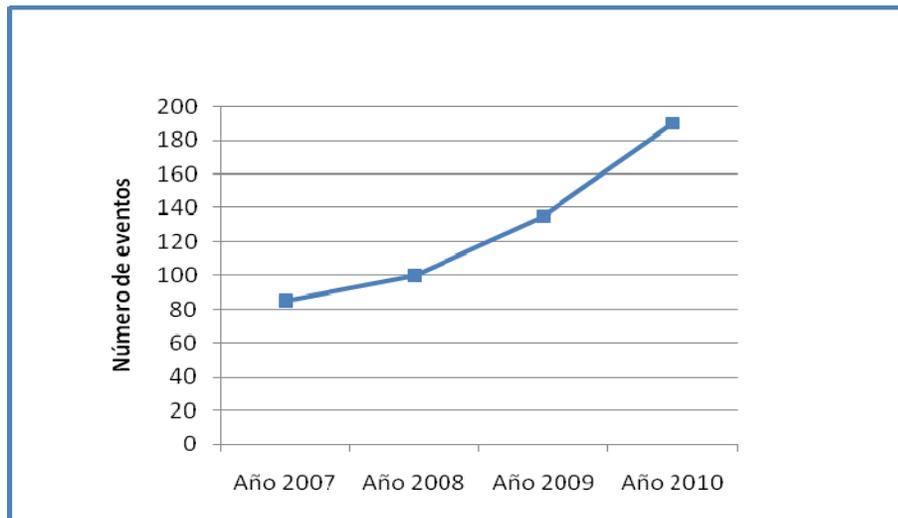
CEFCA presenta una tendencia de crecimiento en la demanda de sus servicios, a continuación se presenta la tabla y gráficas sobre la evolución de las contrataciones de eventos que comprende desde el período de su fundación hasta la fecha.

Tabla 1
Evolución de la demanda de los servicios del CEFCA
en términos de número de eventos anuales

Año	Número de eventos	Crecimiento Porcentual
Año 2007	85	0.00
Año 2008	100	17.65
Año 2009	135	35.00
Año 2010	190	40.74

Fuente: "Centro de Formación y Capacitación" (CEFCA). Octubre 2010.

Gráfica 1
Demanda de los servicio del CEFCA,
de acuerdo al número de eventos anuales



Fuente: "Centro de Formación y Capacitación" (CEFCA). Octubre 2010.

La gráfica anterior describe una tendencia positiva respecto al número de contrataciones anuales que ha tenido la unidad objeto de estudio, desde el año de su fundación (2007) hasta la fecha.

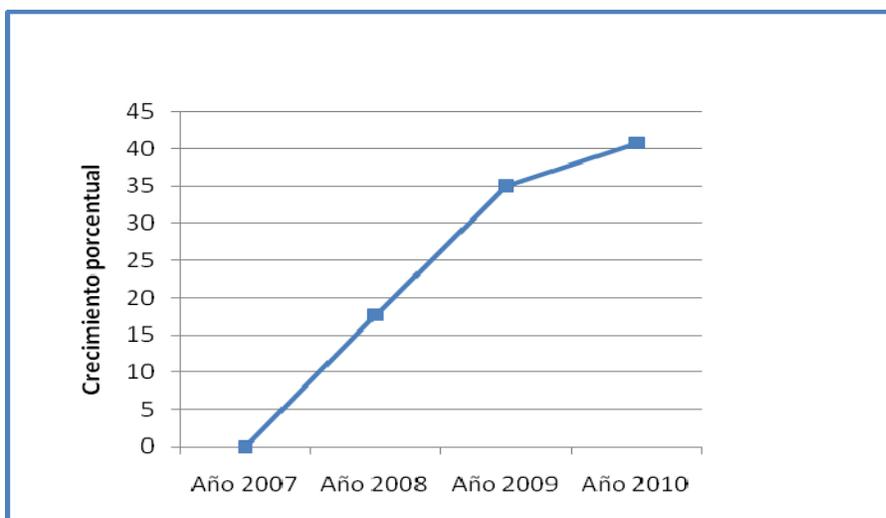
Por otra parte, la gráfica 2 muestra esta misma tendencia pero en una relación de puntos porcentuales. Los datos anteriores incluyen aproximadamente un 30% de eventos realizados por los mismos coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA, que año con año realizan un número mayor de capacitaciones en este centro.

Ambas gráficas (1 y 2), muestran una tendencia crecimiento en la demanda de los servicios; sin embargo, esta tendencia no es la misma respecto a la fidelidad de los clientes ya que de acuerdo a información obtenida de los directivos de la unidad objeto de estudio, los clientes varían y año con año existe una rotación constante de usuarios.

El aumento en el número de eventos que se observa en la tabla y gráfica anterior se debe a que algunos de los clientes de la unidad objeto de análisis incrementaron su número de eventos anuales, otra razón es que la mayor parte de los cliente comentó que se sintieron satisfechos e identificados con el servicio de CEFCA y han recomendado esta organización a otras personas o instituciones para que realicen sus eventos en el mencionado centro de convenciones.

Es importante mencionar que los incrementos en el número de eventos no tiene una relación directa y/o no corresponde necesariamente en un aumento concreto de la cartera de clientes del centro de convenciones

Gráfica 2
Crecimiento de la demanda de los servicios del CEFCA,
en puntos porcentuales



Fuente: "Centro de Formación y Capacitación" (CEFCA). Octubre 2010.

Según las cifras proporcionadas por la organización, la demanda de los servicios del "Centro de Formación y Capacitación" (CEFCA), puede clasificarse según la

naturaleza de los eventos. A continuación se presentan los eventos que con mayor frecuencia se realizan en la unidad objeto de estudio:

1. Eventos de capacitación.
2. Eventos religiosos.
3. Charlas, reuniones.
4. Eventos sociales.

La situación actual del mercado, para el centro de convenciones objeto de análisis, muestra un número elevado de competencia; sin embargo, también plantea un gran potencial en la demanda de este tipo de servicios debido al número de sitios turísticos de la región y eventos nacionales e internacionales que se realizan en el lugar, con lo cual también se estima un creciente número de clientes potenciales.

No obstante, es importante agregar que la competencia directa del centro de convenciones es mínima, desde el punto de vista del carácter económico no lucrativo, pues solamente dos organizaciones con este fin operan en la región, lo que constituye una ventaja competitiva así como una estrategia de diferenciación del centro de convenciones respecto a otras empresas lucrativas.

De acuerdo a información obtenida de un medio escrito, a corto plazo se prevé la construcción de un nuevo complejo hotelero, con categoría de cuatro estrellas, su funcionamiento se estima iniciará en el año 2012 y el mismo tendrá una capacidad aproximada de 50 habitaciones, también contará con un parque ecológico. La corporación que tiene a su cargo el proyecto, en declaraciones de prensa aseguró que parte de las motivaciones para construir un hotel de ese nivel en el departamento es la creciente necesidad de este servicio. (19:s.p)

2.6 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno

Para la realización del diagnóstico al cliente interno del CEFCA, se entrevistó a un total de 10 colaboradores que comprenden: un contador regional, un auxiliar de contabilidad, una secretaria regional, dos guardianes, tres conserjes, una cocinera y una auxiliar de cocina.

Además, se realizó entrevistas a los directivos de la organización que incluyen: Director Regional, Administradora Regional y Encargada del CEFCA, que hacen un total de 3 directivos, la información proporcionada por los colaboradores y directivos brindó datos esenciales para llevar a cabo el diagnóstico del cliente interno.

2.6.1 Motivación

El cliente interno tiene una importancia crucial en el buen servicio que se ofrezca a los clientes externos, de este depende en un buen porcentaje el éxito de una organización y las percepciones que el cliente externo tenga respecto a ésta.

Un factor importante para que el cliente interno ofrezca un buen servicio es la motivación que tenga en la realización de sus funciones, su motivación muchas veces dependerá del nivel de desarrollo que tenga dentro de la organización, del reconocimiento que ésta le haga cuando ejecuta un buen trabajo, del ambiente físico donde desenvuelve sus tareas, del ambiente laboral, el respeto, solidaridad y comunicación entre colaboradores, así como también influyen los incentivos económicos que se le puedan ofrecer.

En atención a lo anterior y de acuerdo a las entrevistas realizadas se estableció que los 10 colaboradores del centro de convenciones se sienten motivados en su puesto de trabajo, los mismos manifiestan que dentro de la organización existe

un ambiente laboral de respeto, solidaridad y comunicación, generalmente se reúnen para exponer sus inquietudes, problemáticas, etc. Además manifestaron recibir el apoyo de los directivos de la institución.

2.6.2 Nivel de satisfacción

Toda organización debe tomar en cuenta que un trabajador satisfecho se reflejará en clientes satisfechos.

A través de las entrevistas dirigidas al personal se determinó que los 10 colaboradores del centro de convenciones se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo, argumentando que su satisfacción se debe principalmente al apoyo que los directivos de la organización les ofrecen, así como el ambiente laboral agradable, ya que, de los 10 colaboradores 3 manifestaron tener un ambiente de trabajo muy agradable, 7 dijeron que este era agradable.

Otro factor importante, es su relación con los demás trabajadores, ante esto 2 de los 10 colaboradores afirmaron tener una relación laboral muy satisfactoria, mientras que 5 una relación laboral satisfactoria y solamente 3 manifestaron una relación laboral regular.

2.6.3 Estabilidad laboral

Parte de la satisfacción que manifiesta un trabajador en su puesto de trabajo puede derivarse de la estabilidad laboral que le ofrezca la organización a la que pertenece.

La estabilidad laboral contribuye significativamente en el desarrollo de una organización pues ésta proporcionará al empleado una retroalimentación, aunado a la experiencia adquirida con los años, que como consecuencia

perfeccione el servicio ofrecido y satisfaga las necesidades y expectativas del cliente externo.

Con respecto a lo anterior, se determinó la estabilidad laboral de los empleados. Los resultados de las entrevistas mostraron que solamente 3 de los 10 colaboradores tienen menos de un año de estar prestando sus servicios al CEFCA, 6 de los 10 tienen de 1 a 3 años de trabajar en la organización y 1 de los 10 colaboradores tiene de 4 a 7 años de estar laborando en la unidad objeto de estudio. Este último caso se debe a que la relación laboral se había iniciado en un principio con ASECSA, pues el CEFCA como centro de convenciones solamente tiene 3 años de haberse fundado.

De acuerdo a lo anterior, se puede considerar que los colaboradores del centro de convenciones gozan de una buena estabilidad laboral.

2.6.4 Capacitación y cultura del servicio

Contar con personal capacitado en la atención y servicio al cliente es esencial para el éxito de toda organización, como en el caso del centro de convenciones, pues al tener recurso humano capacitado y con una cultura de servicio, sabrán como manejar diversidad de situaciones y con esto el cliente tendrá la suficiente confianza para dirigirse al personal y resolver sus inquietudes o problemas de manera efectiva, satisfaciendo así las necesidades de los mismos.

Las entrevistas realizadas al personal del CEFCA dieron como resultado que ningún empleado ha recibido capacitaciones acerca de servicio al cliente lo que constituye una deficiencia de la organización para prestar una buena atención y servicio a los usuarios del centro de convenciones; sin embargo, ASECSA, como organización se ha preocupado por la capacitación en diversos aspectos relacionados, como temas en salud o en talleres técnicos, dentro de los cuales

se puede mencionar salud comunitaria y atenciones primarias, medicina indígena, emergencias y desastres. De acuerdo a los 10 colaboradores solamente al ingresar a la organización recibieron una inducción previa a la realización de su trabajo.

2.6.5 Percepciones

Debido a que los empleados de primera línea son los que tienen un mayor contacto con el cliente externo, constituyen una fuente esencial de información, acerca de los mayores problemas o inconvenientes que se presentan durante el desarrollo del servicio. De acuerdo a las entrevistas realizadas se determinó que 2 de los 10 colaboradores tenían conocimiento de algunos clientes que tuvieron inconvenientes durante el servicio. De acuerdo a esta información, los problemas o inconvenientes que generalmente se presentaron en los casos mencionados son:

- a. Incomodidad en las instalaciones (hospedaje).
- b. Insuficiente parqueo de las instalaciones.
- c. Falta de personal que les atienda.
- d. Poca variedad en el menú.

2.6.6 Sugerencias para el mejoramiento del servicio

Los colaboradores de primera línea, por el contacto que tienen con el cliente externo y por encontrarse con posibles inconvenientes en su área de trabajo pueden aportar información esencial, acerca de cuáles consideran son las necesidades de los clientes no satisfechas y necesidades en su puesto de trabajo que apremian tomar en cuenta para el mejoramiento del servicio que se ofrece.

En atención a lo anterior se cuestionó a los colaboradores acerca de las mejoras que consideraban necesarias realizar en la unidad objeto de estudio.

Dentro de las sugerencias sobresalen:

- a. Capacitaciones en el servicio al cliente.
- b. Identificación de cada colaborador.
- c. Implementación de uniformes para todo el personal del centro.
- d. Mejoramiento y ampliación de áreas para niños.
- e. Mejorar medidas de seguridad.
- f. Publicitar el centro y sus servicios.
- g. Lograr un mejor manejo de las reservaciones que realizan los clientes externos.
- h. Variedad en los menús que se ofrecen.

2.7 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo (organizaciones)

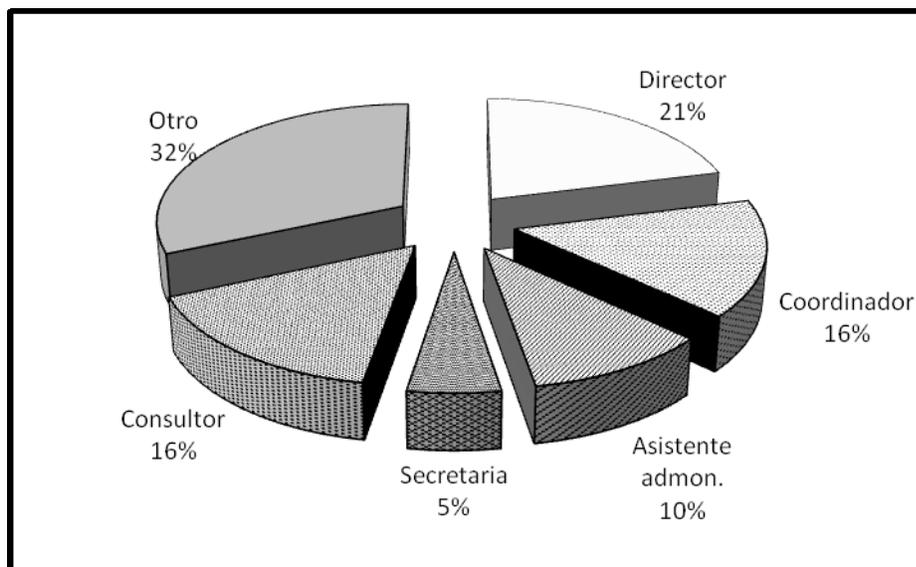
Para la realización del diagnóstico situacional del cliente externo, se analizó la actual cartera de clientes del centro de convenciones, que comprende a dos tipos de cliente externo: 1. organizaciones que rentan el centro y 2. coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA, que hacen uso de las instalaciones del CEFCA para la realización de capacitaciones relacionadas a la salud y que forman parte de los proyectos de la organización. (Véase figura 7)

En el desarrollo del diagnóstico al cliente externo se tomó en cuenta esta clasificación para la presentación y análisis de los resultados, con el objeto de evitar un posible sesgo en los resultados finales. A continuación se presenta el diagnóstico situacional del cliente externo (organizaciones).

2.7.1 Perfil del cliente externo (organizaciones)

Gráfica 3

Perfil del actual cliente externo (organizaciones)



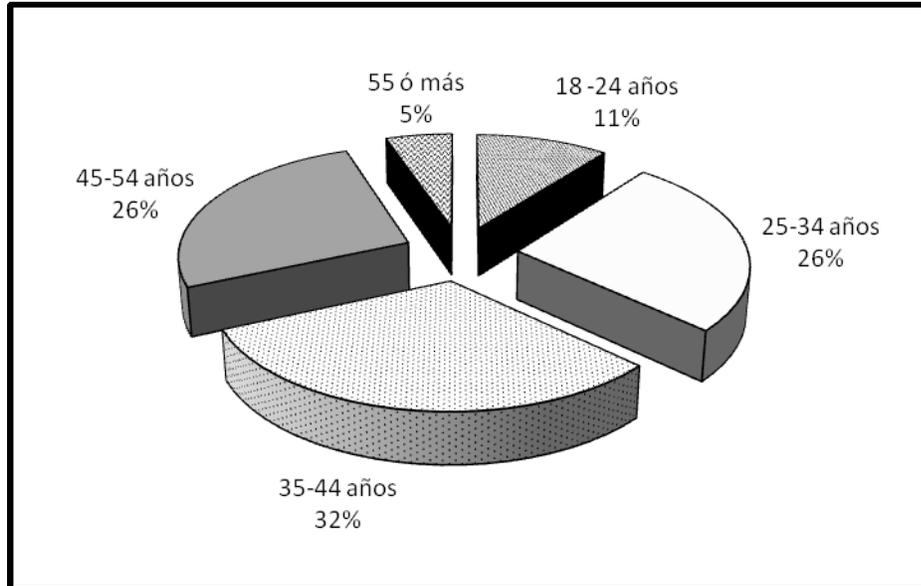
Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base: 46 organizaciones.

Para la unidad de análisis es esencial conocer el perfil del cliente externo, ya que se debe tomar en consideración para la formulación de estrategias; de esta manera las mismas se dirigirán al segmento de mercado específico.

De acuerdo a la investigación de campo realizada, la actual cartera de clientes externos (organizaciones) de la unidad objeto de estudio, es en un 32% personas particulares, directores de colegio, dirigentes de iglesias, un 21% son directores de organizaciones; 16% son coordinadores de proyectos y también consultores; 10% asistentes administrativos y el restante 5%, son secretarías. (Véase gráfica 3)

Gráfica 4

Rangos de edad del actual cliente externo (organizaciones)



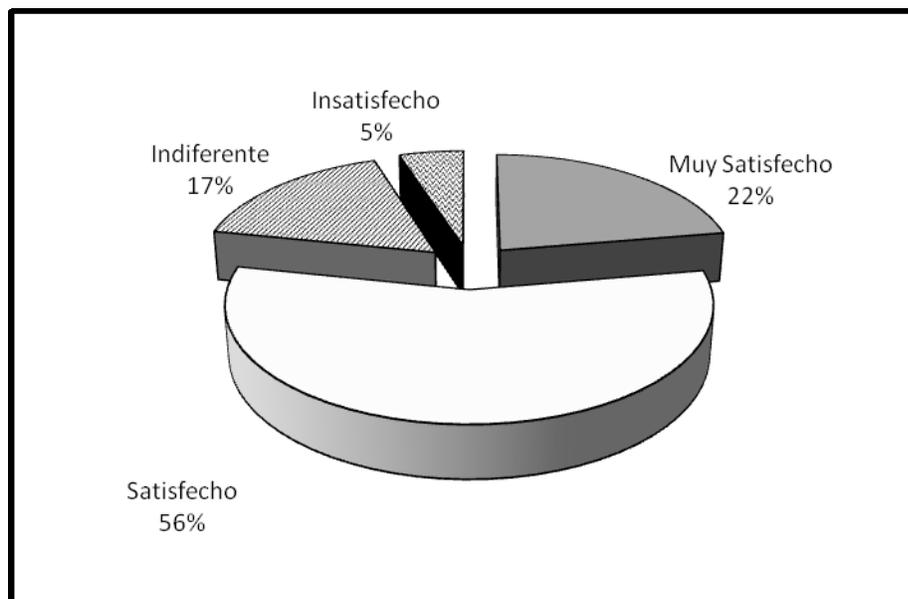
Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base: 46 organizaciones.

Parte del perfil es el rango de edad de los clientes externos, los resultados de la encuesta mostraron que el 32% tiene un rango de edad entre 35 y 44 años; 26% de 25 a 34 años; otro 26% comprende edades entre 45 a 54 años; los menores porcentajes los presentan los rangos de 18 a 24 años con un 11% y de 55 años ó más con un 5%. (Véase gráfica 4)

2.7.2 Nivel de satisfacción del cliente externo (organizaciones)

Gráfica 5

Nivel de satisfacción según el actual cliente externo (organizaciones)



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Para mantener y aumentar una cartera de clientes es importante que el CEFCA, logre la satisfacción de sus clientes en cuanto al servicio que se ofrece, esta satisfacción debe ser producto de la excelencia en el servicio que provee tanto el personal del centro, como de la capacidad que tengan las instalaciones y los servicios adicionales y complementarios para satisfacer las necesidades específicas de los clientes, logrando con esto un nivel de satisfacción que permita afianzar la fidelidad de los actuales clientes del centro de convenciones y atraer nuevos, consolidando y ampliando así la actual cartera de clientes.

En atención a lo anterior, por medio de las encuestas realizadas, se determinó que de acuerdo a la experiencia de los clientes, en el uso de los servicios del CEFCA, como: auditorium, hospedaje, alimentación, o una combinación de las anteriores, el 78% de los clientes se encuentra satisfecho con el servicio recibido,

mientras que un 17% de los clientes se muestra indiferente ante éste y un 5% se considera insatisfecho con el servicio. (Véase gráfica 5)

El nivel de satisfacción que muestran los clientes satisfechos del centro de convenciones representan una base sólida para la organización, pues los mismos manifestaron estar a gusto con las instalaciones, la cortesía del personal, entre otros.

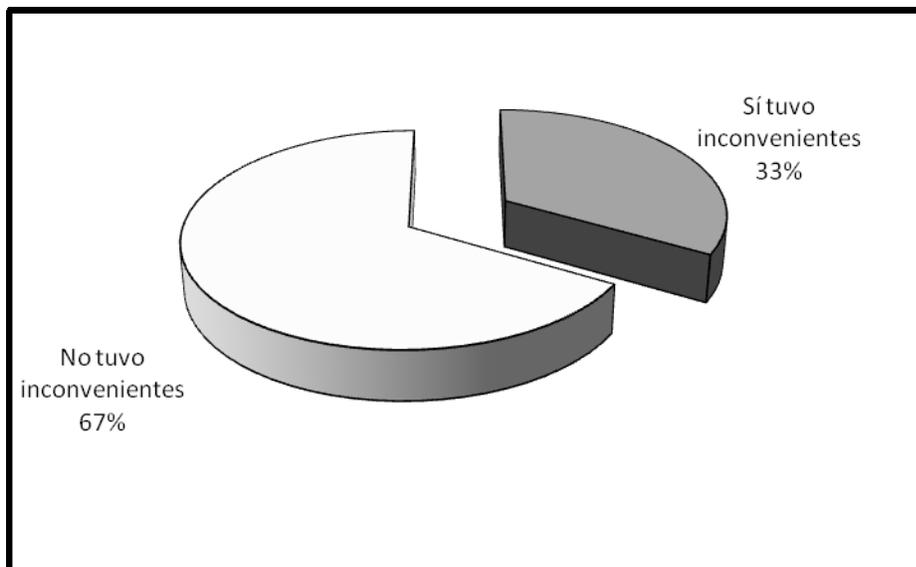
Es importante prestar atención al 17% de clientes indiferentes y al 5% de clientes insatisfechos, que en total constituyen un 22% de usuarios que manifestaron como motivo de su insatisfacción la escasa atención personalizada, temperatura inadecuada de los alimentos, falta de limpieza en el área de hospedaje y en área de sanitarios, la falta de procedimientos formales que les permitiera recibir una atención estándar todas las veces que contratarán los servicios del CEFCA.

Los clientes que aún no se sienten totalmente satisfechos deben ser tomados en consideración por el centro de convenciones como una alerta en el actual servicio que se presta y como un motivo para diseñar estrategias que permitan un mejoramiento del mismo, además es fundamental que la organización conozca las necesidades y deseos de los usuarios para conseguir una constante satisfacción en éstos.

2.7.3 El servicio recibido

Gráfica 6

Existencia de inconvenientes durante el desarrollo del servicio según el actual cliente externo (organizaciones)



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

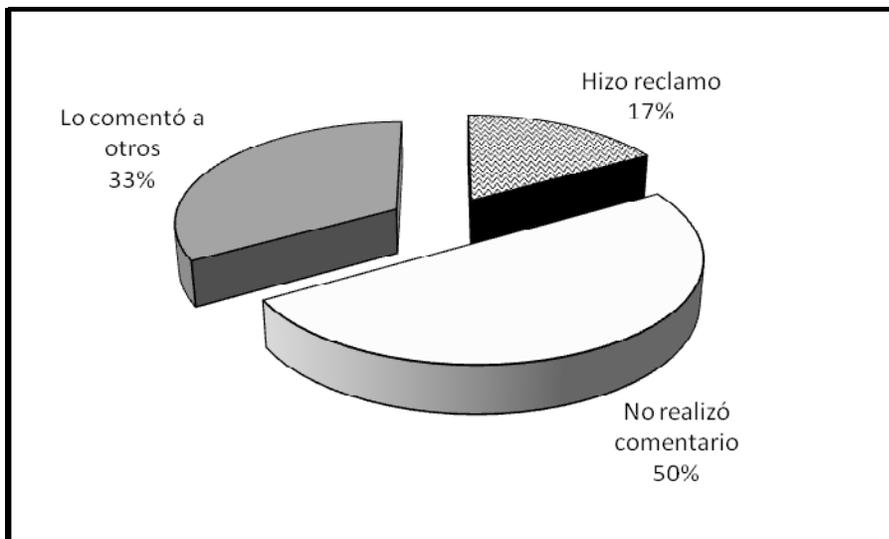
En la prestación del servicio pueden surgir inconvenientes que afectan el desarrollo del mismo. Las fallas en el servicio pueden tener diversidad de respuestas por parte de los clientes, las más usuales son: tomar acciones a través de un reclamo o queja del mal servicio o bien asumir una actitud pasiva en la cual el cliente no toma ninguna acción para comunicar su insatisfacción o descontento ante el servicio recibido.

Al consultar a los clientes si durante su estancia en el CEFCA, tuvieron algún inconveniente el 67% afirmó no haber tenido ningún problema, mientras que el 33% dijo que efectivamente sí tuvo inconvenientes como una mala acústica en el salón, incomodidad en las instalaciones, área reducida de parqueo, porciones pequeñas en el menú, etc. (Véase gráfica 6)

2.7.3.1 Respuestas del cliente externo (organizaciones) ante el servicio recibido

Gráfica 7

Respuestas del cliente externo (organizaciones) ante fallas del servicio



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Al 33% de los clientes que tuvo inconvenientes (Véase gráfica 6), se les cuestionó sobre su actitud ante éstos, respuesta que tuvo como resultado que un 50% no tomó ninguna acción ante el inconveniente o mal servicio; 33% no realizó queja alguna, pero hizo comentarios a terceros respecto al inconveniente en el servicio y sólo el 17% efectuó un reclamo a los encargados del centro. (Véase gráfica 7)

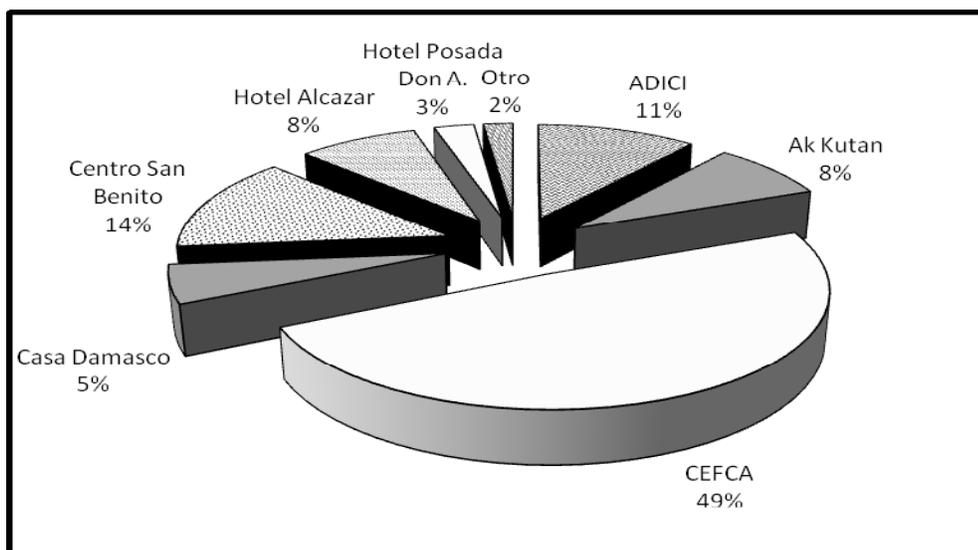
Los resultados ante las fallas en el servicio resultan bastante significativos, pues muestran que muchos de los clientes no exponen sus inconvenientes ante la administración de la unidad objeto de estudio, probablemente porque la organización no se ha preocupado por canalizar eficientemente estas reclamaciones y ofrecer soluciones factibles a sus usuarios, además constituyen una advertencia para la organización, de mejorar el actual servicio y encauzar

de la mejor manera las posibles fallas que se presenten durante el desarrollo de éste.

2.7.4 Grado de participación de la competencia directa en la elección del actual cliente externo del CEFCA

Gráfica 8

Participación que tiene la competencia directa del CEFCA de acuerdo al actual cliente externo (organizaciones)



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base: 46 organizaciones.

Lograr la preferencia del cliente es un factor importante para el desarrollo de toda empresa, pero para determinar esto se debe investigar dentro de la misma rama del servicio qué empresas participan en el mercado y constituyen una competencia directa para la organización.

A través de las encuestas realizadas al actual cliente externo (organizaciones) se determinó la preferencia de los clientes en cuanto a centros donde realizan sus eventos, cuestionándolos sobre las diversas organizaciones de la región que ofrecen servicios de auditorium, hospedaje, alimentaciones, entre otros que son

esenciales para el desarrollo de cualquier actividades educativa, social o recreativa.

Para determinar la preferencia de los clientes respecto a centro de convenciones se consulto a autoridades del CEFCA algunos nombres de otras organizaciones que ofrecian servicios similares a los de la unidad objeto de estudio y otras con las que se creia los clientes también realizaban sus eventos. Derivado de lo anterior en la encuesta efectuada a los clientes externos organizaciones (véase anexo 26) se tomaron en consideración siete organizaciones incluyendo a CEFCA, como base para cuestionar a los clientes sobre su preferencia, tambien se incluyo la posibilidad de que el cliente indicara otra organización no tomada en cuenta en la encuesta.

Al efectuar los cuestionamientos al cliente externo (organizaciones) el 98% de los mismos asevero realizar sus eventos en una o varias de las organizaciones mencionadas, solamente el 2% respondió realizar su evento en una organización que no se mencionara con anterioridad. (Véase gráfica 8)

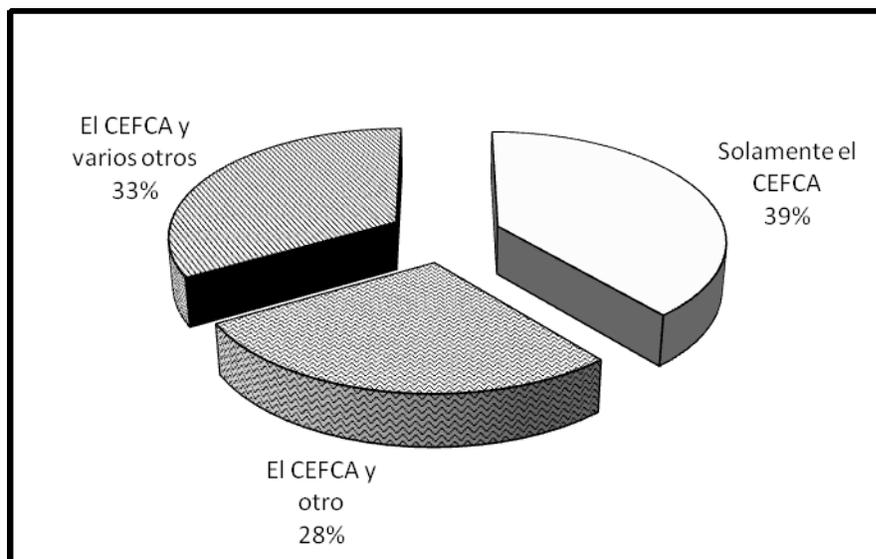
La gráfica 8 muestra que los clientes además de contratar los servicios del CEFCA contratan los servicios del Centro San Benito, (14%); el Centro ADICI, (11%); el Centro Ak Kutan, (8%); Hotel Alcázar de Doña Victoria, (8%); Casa Damasco, (5%); Hotel Posada de Don Antonio (3%) y un 2% cualquier otro centro de la región.

Es importante mencionar que muchos de los encuestados manifestó su preferencia por realizar eventos en el CEFCA, debido a sus cómodos precios y limpieza en las instalaciones.

2.7.5 Fidelidad del cliente externo

Gráfica 9

Fidelidad de los actuales clientes externos (organizaciones) del CEFCA



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

La lealtad de los clientes es esencial para el progreso de toda organización, la misma podrá alcanzarse a través de la comprensión de las necesidades del cliente, así como la creación de estrategias que permitan satisfacer y superar tales necesidades.

Al realizar el trabajo de campo, se estableció que los actuales clientes del CEFCA, además de realizar sus eventos en éste, también contratan los servicios de otros centros de la región, las razones por las que esto ocurre son variadas, los argumentos más usuales fueron: que las instalaciones del CEFCA ya estaban reservadas para la fecha de su evento, que la capacidad de las instalaciones del CEFCA no eran suficientes para la cantidad de personas que asistirían al mismo, o bien que las instalaciones no se adecuaban a las necesidades de su evento. (Véase gráfica 9)

De acuerdo a los datos anteriores un 39% de los clientes realizan sus eventos únicamente en las instalaciones del CEFCA, mientras que el restante 61% realiza sus eventos en la unidad objeto de análisis pero también en otros centros de convenciones de la región. Las cifras anteriores muestran que CEFCA, no ha logrado la preferencia de los clientes, de ser el único centro de convenciones donde estos realizan sus eventos, lo que supone que la unidad objeto de estudio no conoce las necesidades y deseos de sus clientes, así como tampoco cuenta con la estrategias adecuadas que permitan retener a los clientes.

2.7.6 Expectativas del servicio

El conocimiento, la satisfacción de las necesidades y los deseos que tiene el cliente respecto al servicio, deben ser parte de los objetivos de la empresa, conocer las expectativas presentes y futuras del cliente, permitirá a una organización estar a la vanguardia del sector.

2.7.6.1 Factores que motivan a los clientes a contratar los servicios de un centro de convenciones

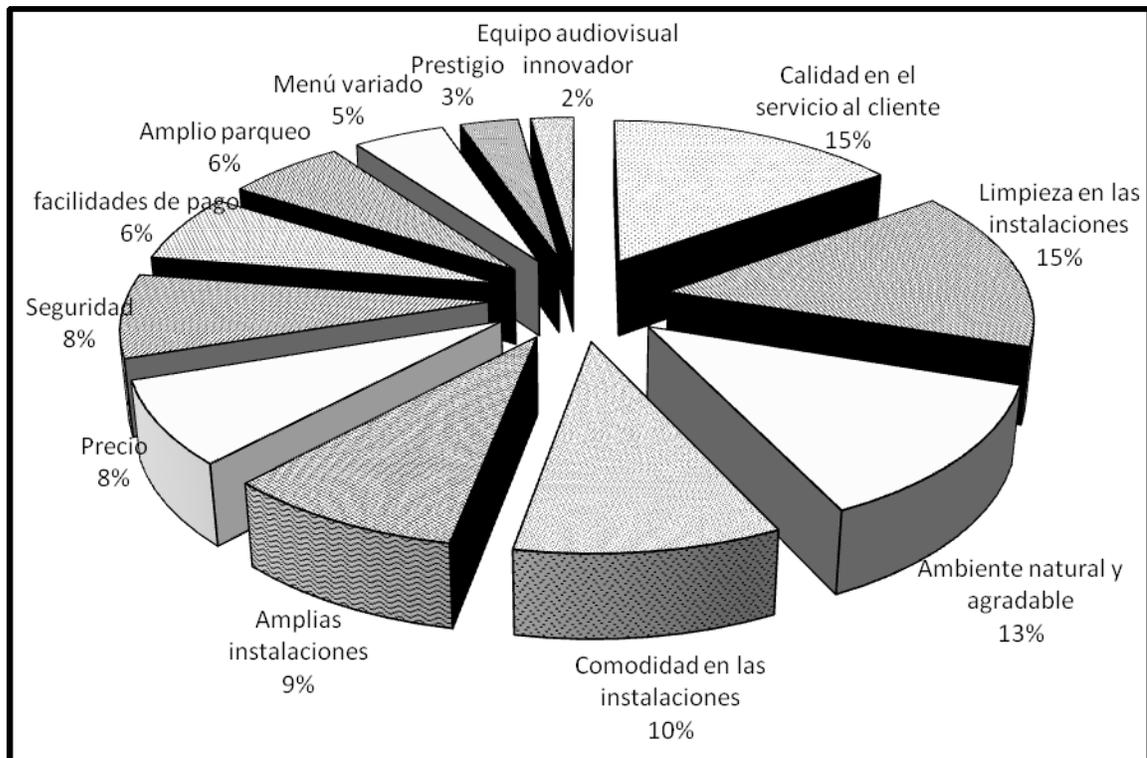
Tabla 2
Factores decisivos para la contratación de los servicios de un centro de convenciones, según el actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA

Factores decisivos	Porcentaje %
Calidad en el servicio al cliente	15
Limpieza en las instalaciones	15
Ambiente natural y agradable	13
Comodidad en las instalaciones	10
Amplias instalaciones	9
Precio	8
Seguridad	8
Facilidades de pago	6
Amplio parqueo	6
Menú variado	5
Prestigio	3
Equipo audiovisual innovador	2
TOTAL	100

Fuente: investigación de campo. Marzo 2010.

Gráfica 10

Factores decisivos para la contratación de los servicios de un centro de convenciones, según el actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Conocer lo que motiva a un cliente a contratar los servicios de un centro de convenciones, permitirá establecer estrategias que consigan mantener o mejorar los servicios que actualmente se ofrecen y satisfacer o superar las expectativas de los usuarios.

A través de la investigación realizada se determinó que existen seis factores que inciden en un cliente y que son muy importantes al momento de elegir a un centro de convenciones como sede de un evento.

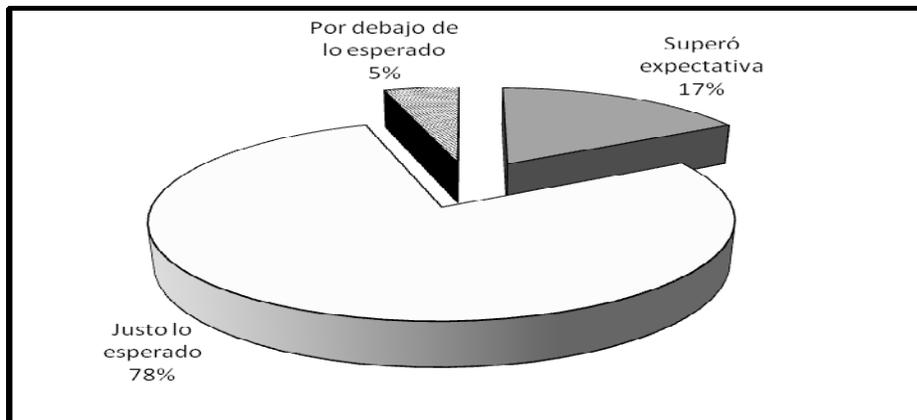
La gráfica anterior (véase gráfica 10) muestra que tanto la calidad del servicio al cliente como la limpieza que ofrezca un centro de convenciones es fundamental para que un cliente prefiera y confíe su evento a un determinado centro, así también la creación y mantenimiento de un ambiente natural, comodidad y amplitud en las instalaciones, justificadas con un precio adecuado son los factores esenciales para obtener la contratación del cliente.

De acuerdo a información obtenido por los directivos de la organización CEFCA, ofrece los precios más accesibles de Cobán debido a su carácter no lucrativo, no obstante el centro de convenciones trata de ofrecer un buen servicio a sus visitantes. También es importante mencionar que existen otras organizaciones con precios relativamente iguales pero sus instalaciones y atenciones son de menor calidad comparada con la que actualmente CEFCA ofrece a sus clientes.

2.7.6.2 Grado de satisfacción percibido por el actual cliente externo respecto a sus expectativas del servicio

Gráfica 11

Grado de satisfacción de las expectativas del actual cliente externo (organizaciones) respecto al servicio ofrecido por el CEFCA



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Los clientes tienen creencias relacionadas con lo que debe ser un buen servicio y son estas opiniones las que funcionan como puntos de referencia contra los cuales juzgan el desempeño de la organización objeto de estudio.

Las expectativas del servicio pueden formarse a partir de la información de experiencias de otros usuarios, o por factores que pueden condicionar el servicio del proveedor y que se relacionan con el precio, las promesas de la publicidad, el trato que el personal de la organización le ofrece, por aspectos físicos de otros usuarios, entre otros.

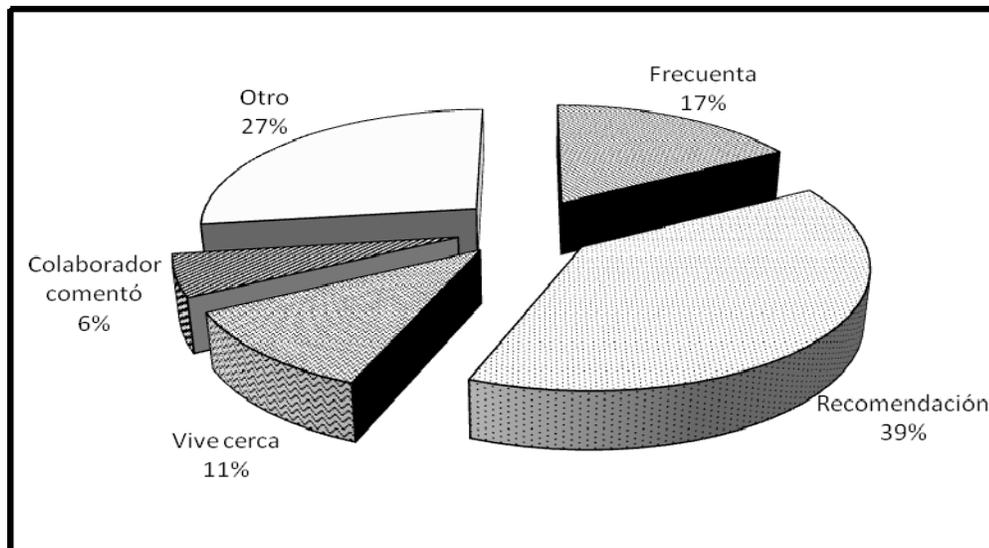
De acuerdo a las opiniones recabadas de los actuales clientes, respecto al grado en que el CEFCA satisface sus expectativas, y tomando como base los factores decisivos que motivan a los clientes a contratar los servicios de un centro de convenciones (véase gráfica 10) sean estos calidad en el servicio, limpieza en las instalaciones, ambiente natural y agradable, comodidad, amplitud, precio, seguridad, el resultado fue el siguiente: el 17% considera que el centro superó sus expectativas, el 78% consideró que el servicio recibido fue justo lo esperado y para el 5% el servicio estuvo por debajo de sus expectativas. (Véase gráfica 11)

Los datos anteriores muestran que efectivamente los clientes igualan los puntos que tienen de referencia sobre un buen servicio con el desempeño de CEFCA, lo que es un buen indicador, pero es necesario que la organización se preocupe por ofrecer a sus clientes un valor agregado al servicio actual, con el objeto de satisfacer integralmente necesidades y deseos de los usuarios, lo que incida en una mayor fidelidad de los clientes y afianzamiento de sus relaciones con los mismos.

2.7.7 Conocimiento de la organización

Gráfica 12

Medios por los que el cliente externo (organizaciones) se enteró de la existencia de las instalaciones del CEFCA



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Un factor importante en el desarrollo de una empresa es el nivel de conocimiento que tengan los clientes de la misma.

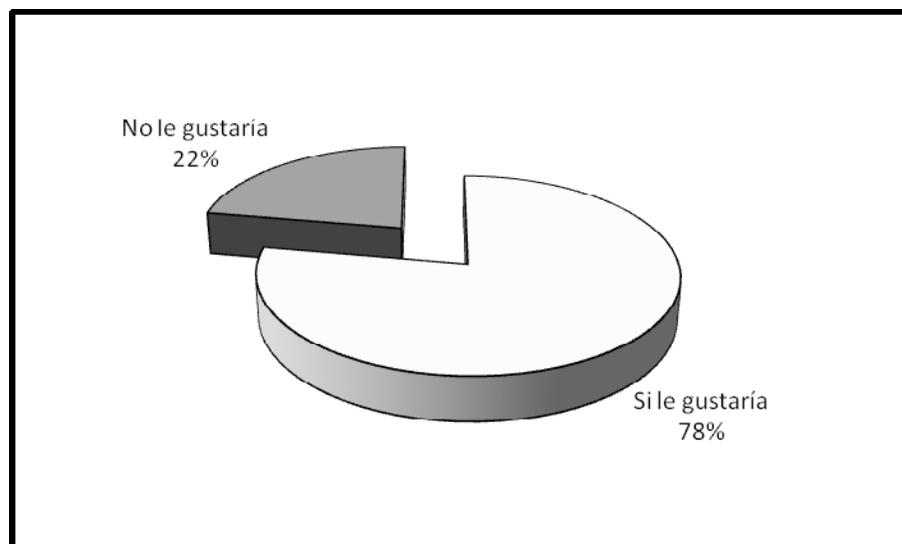
En el caso del centro de convenciones y de acuerdo a las entrevistas realizadas a los directivos de la unidad objeto de estudio, el CEFCA no posee una estrategia mercadológica planificada y estructurada, que sea idónea para posicionarse como una excelente opción en cuanto a centros de convenciones de la región, únicamente cuentan con pequeños rótulos en la entrada de Cóbán, pero que de acuerdo a la demanda actual y potencial del servicio que la organización ofrece, ésta no es suficiente y tampoco es acorde al segmento de mercado al que se debe dirigir; es decir, a personas jóvenes de 18 a 55 años, que ocupan puestos de gerentes, directores, asistentes administrativos, secretarías y personas particulares. (véase gráficas 3 y 4)

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes se determinó que un 39% de los actuales clientes del CEFCA, se enteraron de la existencia de éste por la recomendación de otros, un 27% porque vieron un rótulo o escucharon un comentario, el 17% porque frecuenta las instalaciones o es beneficiario de los servicios que ofrece ASECSA, un 11% porque alguien reside cerca de las instalaciones y el 6% porque uno de los colaboradores de ASECSA le sugirió. (Véase gráfica 12)

2.7.7.1 Aceptación del cliente externo (organizaciones) acerca de la utilización de estrategias promocionales del CEFCA.

Gráfica 13

Aceptación del actual cliente externo (organizaciones) del CEFCA, respecto a implementación de estrategias promocionales



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

El establecimiento de canales de comunicación encaminados a la información y convencimiento a la contratación de los servicios que brinda el centro de convenciones es primordial para el crecimiento de la cartera de clientes, pues mientras las personas no tengan conocimiento de la existencia de las

instalaciones del CEFCA no se acercaran al mismo o no en la medida que si ésta existiera.

Se cuestionó a los clientes externos (organizaciones) sobre si les gustaría que el CEFCA, se publicitara y promocionara, el 78% opinó que les gustaría, pero llama la atención que el 22% de clientes no les gustaría que el CEFCA realice campañas promocionales con el objetivo de atraer más clientes. (Véase gráfica 13)

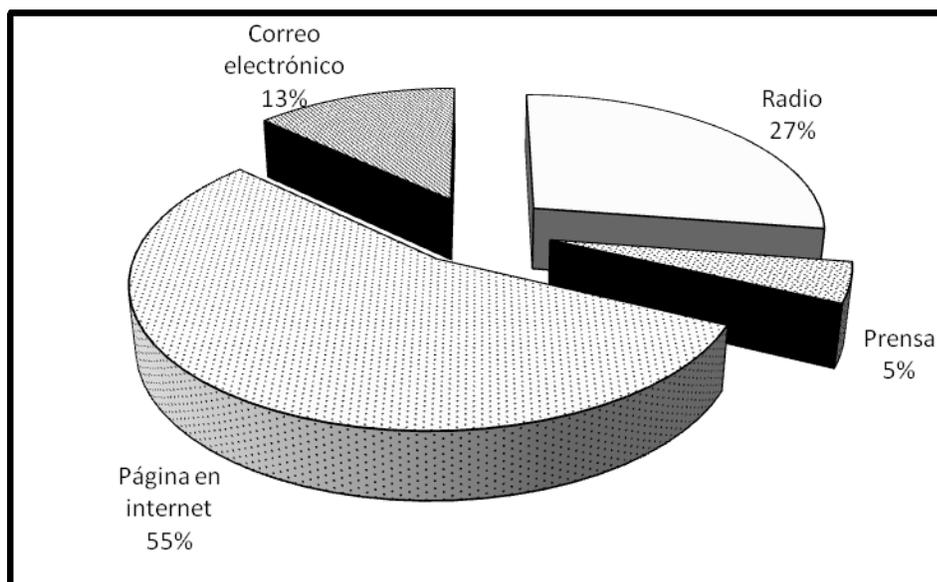
Los argumentos que plantearon éstos últimos fue que si la publicidad y promoción se dirige o tiene fines comerciales, preferirían realizar su evento en otra organización, pues la razón por la que contratan los servicios del CEFCA, es porque se identifican con ASECSA, como una organización que ha realizado una labor social muy importante en la región y desean apoyar esta actividad.

De acuerdo a la opinión de la mayoría de clientes externos (organizaciones) es necesario diseñar estrategias promocionales que les informe sobre los servicios que el centro de convenciones objeto de estudio les ofrece, por otra parte los directivos al evaluar la situación actual del CEFCA, también consideran necesaria la promoción de sus servicios, no obstante es importante considerar la opinión de los clientes que hacen énfasis en que si se divulgan los servicios de la mencionada organización, esto se haga resaltando el interés no lucrativo de la misma.

2.7.7.2 Medios publicitarios preferidos por el cliente externo (organizaciones) para enterarse de los servicios del CEFCA

Gráfica 14

Medios publicitarios a través de los cuales al actual cliente externo (organizaciones) le gustaría conocer los servicios del CEFCA



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Además de lo mencionado se determinó que los medios que prefieren los clientes para enterarse de los servicios que ofrece el centro de convenciones, son: 55%, opta por la página de internet; el 27% por radio; el 13% correos electrónicos y un 5%, en un medio escrito (periódico). Estos resultados también deben tomarse en consideración para seleccionar los medios a través de los cuales se comuniquen información acerca del centro para que alcance de una manera efectiva al cliente real y potencial. (Véase gráfica 14)

2.7.8 Percepciones del cliente externo (organizaciones)

Tabla 3

Percepciones del actual cliente externo (organizaciones)

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
Cuando el centro de convenciones CEFCA, promete hacer algo (reservación, fecha , hora) por un tiempo determinado, los cumple.	7	15%	35	76%	4	9%	46	100
Cuando usted tiene un problema, el centro de convenciones CEFCA muestra sincero interés por resolverlo.	12	26%	28	61%	6	13%	46	100
El centro de convenciones CEFCA desempeña el servicio de manera correcta la primera vez.	1	2%	2	4%	43	94%	46	100
El centro de convenciones CEFCA, mantiene informados a los clientes sobre la forma en que los servicios se van a desempeñar.	1	2%	39	85%	6	13%	46	100
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
Los empleados del centro de convenciones CEFCA le brindan el servicio con prontitud.	2	4%	33	72%	11	24%	46	100
Los empleados del centro de convenciones CEFCA siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2%	1	2%	44	96%	46	100
Los empleados del centro de convenciones CEFCA nunca están demasiado ocupados para ayudarlo.	3	7%	18	39%	25	54%	46	100
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
El comportamiento de los empleados del centro de convenciones CEFCA le inspira confianza.	2	4%	34	74%	10	22%	46	100
Se siente seguro al realizar transacciones con el CEFCA. (Ubicación)	12	26%	27	59%	7	15%	46	100
Los empleados del centro de convenciones lo tratan siempre con cortesía.	2	4%	26	57%	18	39%	46	100
Los empleados del centro de convenciones CEFCA cuentan con el conocimiento para responder las preguntas.	6	13%	37	80%	3	7%	46	100
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
El centro de convenciones CEFCA le brinda atención individualizada.	18	39%	27	59%	1	2%	46	100
El centro de convenciones toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes.	19	41%	26	57%	1	2%	46	100
Los empleados del centro de convenciones entienden sus necesidades específicas.	2	4%	28	61%	16	35%	46	100

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangibles	Insatisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho		Total	
	(f)	%	(f)	%	(f)	%	(f)	%
La apariencia del equipo del CEFCA es moderna.	15	32%	22	48%	9	20%	46	100
Las instalaciones físicas del centro de convenciones son visualmente atractivas.	8	17%	29	63%	9	20%	46	100
La presentación de los empleados del CEFCA es buena.	13	28%	30	65%	3	7%	46	100
Los horarios de actividades del CEFCA son convenientes.	2	4%	35	76%	9	20%	46	100

Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

A través de la experiencia que tengan los clientes al requerir un servicio y dependiendo de cómo haya sido esta experiencia, el cliente percibirá la calidad en el servicio que le ofreció el proveedor, esto dependiendo de múltiples factores, pero que se pueden resumir en cinco dimensiones de calidad en el servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles.

Para el análisis de los resultados sobre las percepciones de los actuales clientes externos del CEFCA, se debe tomar en consideración que la dimensión de confiabilidad hace alusión a la capacidad que tiene el centro de desempeñar el servicio de acuerdo a lo que promete, haciéndolo de manera segura y precisa. La dimensión de responsabilidad se refiere a la disposición de los colaboradores del centro a proveer un buen servicio. La dimensión de seguridad considera el conocimiento y la cortesía de los empleados. La dimensión de empatía se refiere a la atención individualizada que recibe el cliente y finalmente la dimensión de tangibles comprende la apariencia física de instalaciones, equipo audiovisual y del personal.

Las percepciones del actual cliente externo (organizaciones) se despliegan en la tabla 3, en donde se cuantifican los clientes que se consideraron como muy

satisfechos, satisfechos o insatisfechos de acuerdo a cada una de las cinco dimensiones de la calidad en el servicio.

Las frecuencias así como los porcentajes de la tabla 3 se presentan de forma resumida en la tabla siguiente. (Véase tabla 4)

Tabla 4
Dimensiones de la calidad de servicio según el actual
cliente externo (organizaciones)

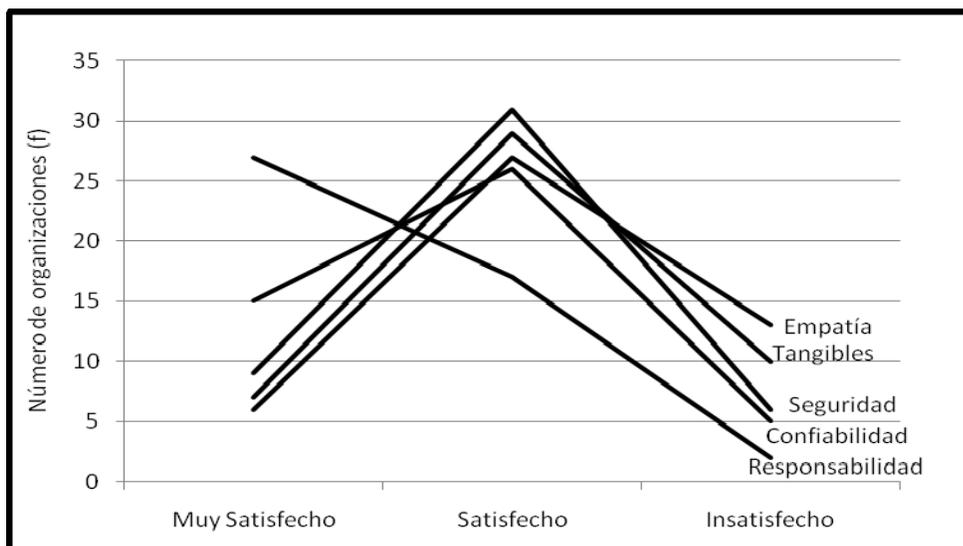
	Puntuación	Insatisfecho			Satisfecho		Muy Satisfecho		
		1	2	3	4		5	6	7
No	Dimensión	(f)	%	(f)	%	(f)	%		
1	Confiabilidad	5	11%	26	58%	15	31%		
2	Responsabilidad	2	4%	18	38%	26	58%		
3	Seguridad	6	12%	31	68%	9	20%		
4	Empatía	13	28%	27	59%	6	13%		
5	Tangibles	10	20%	29	63%	7	17%		
	PROMEDIO	7	15%	26	57%	13	28%		

Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

Los datos presentados en la tabla 4, son resultado de la aplicación de la encuesta realizada a los clientes externos (véase anexo 26), donde se incluye la escala SERVQUAL, que es una escala multidimensional utilizada para conocer las percepciones de los clientes sobre la calidad en el servicio y donde el encuestado califica cada enunciado en la escala de 1 a 7 y de donde se tomó una puntuación de 1 a 3 como insatisfecho, una puntuación intermedia de 4 como satisfecho y una puntuación de 5 a 6 como muy satisfecho.

Según los datos del cuadro anterior, se observa que las percepciones del cliente externo se ubican entre satisfechos y muy satisfechos. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Escala SERVQUAL según el actual cliente externo (organizaciones)
del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

La gráfica anterior muestra que las dimensiones mejor percibidas por los usuarios son: 1. La dimensión de seguridad, en donde 31 de las 46 organizaciones (68%), la perciben como satisfactoria; 2. La dimensión de tangibles con 29 organizaciones (63%), que la perciben como satisfactoria; 3. La dimensión de empatía con 27 organizaciones (59%), la perciben satisfactoriamente; 4. La dimensión de responsabilidad, con 26 organizaciones (58%), la perciben como muy satisfactoria; y 5. La dimensión de confiabilidad, con 26 organizaciones (58%), la perciben satisfactoriamente. A continuación se analizan cada una de las dimensiones de la calidad del servicio.

Dado que los datos recabados a través del instrumento de investigación, escala SERVQUAL, que es un instrumento utilizado para medir y mejorar la calidad del

servicio al cliente, que se fundamenta en cumplir la expectativas del cliente, (Véase Anexo 26) utiliza una valoración de 1 a 7 puntos, donde se consideró que una calificación entre 1 y 3 puntos indicaba a un cliente insatisfecho, una calificación de 4 puntos se consideraba como un cliente satisfecho y una valoración entre los 5 y 7 puntos indicaba a un cliente muy satisfecho. A continuación se presenta el promedio de puntos, por cada dimensión de la calidad del servicio, de acuerdo a las 46 organizaciones encuestadas. (Véase tabla 5)

Tabla 5
Dimensiones de la calidad del servicio de acuerdo al
promedio de puntos otorgado por el cliente externo (organizaciones)

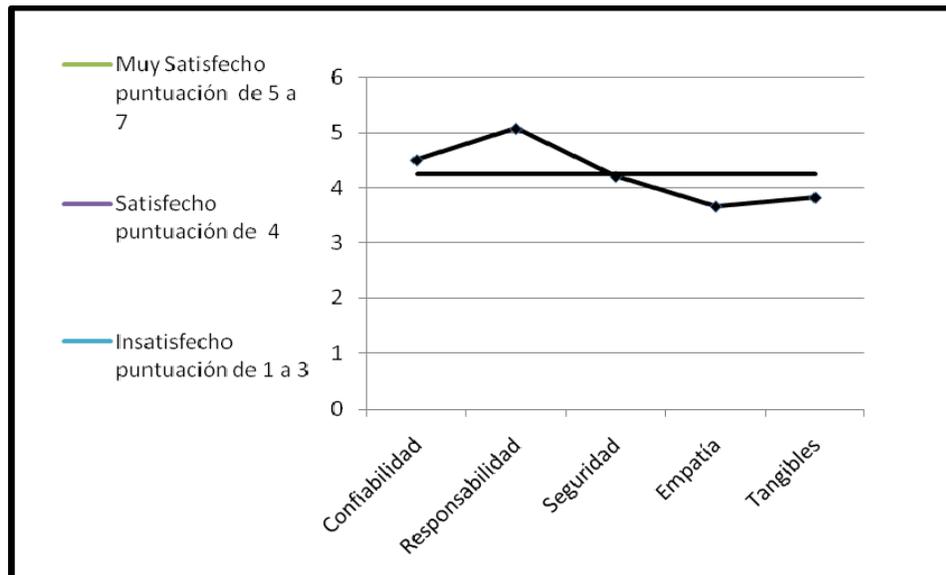
Dimensión	Media de calificación por puntos de 1 a 7
Confiabilidad	5
Responsabilidad	5
Seguridad	4
Empatía	4
Tangibles	4

Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

La representación de los datos anteriores, muestra que las dimensiones mejor calificadas son la de confiabilidad y responsabilidad, mientras que seguridad, empatía y tangibles comparten una misma puntuación. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Escala SERVQUAL, de acuerdo al promedio de puntos otorgados por el cliente externo (organizaciones)



Fuente: investigación de campo. Marzo 2010. Base 46 organizaciones.

En la gráfica anterior se puede apreciar una puntuación media de las cinco dimensiones de la calidad del servicio de un poco más de cuatro puntos, lo que significa que el cliente externo (organizaciones) de la unidad objeto de estudio, se encuentra en su mayoría satisfecha con el servicio.

Las dimensiones que presentan una mayor satisfacción son las dimensiones de responsabilidad y confiabilidad, lo que significa para la organización, que los colaboradores siempre se encuentran dispuestos a ofrecer un buen servicio, además que en la mayor parte de ocasiones cumple a los clientes lo que ha prometido. Por otra parte, puede observarse que las dimensiones que se encuentran por debajo de la media son, empatía y tangibles, únicamente la dimensión de seguridad se encuentra en la media de la puntuación que otorgó el cliente externo.

2.7.9 Opiniones y sugerencias de los clientes (organizaciones) para mejorar el servicio

Dado que los clientes externos son los que perciben la calidad del servicio, los inconvenientes en el desarrollo del servicio, la satisfacción o insatisfacción de sus necesidades, la información que aporten para la mejora del centro de convenciones es sumamente valiosa.

Según las encuestas realizadas, algunos de los clientes manifestaron su opinión acerca de las mejoras que consideraban necesarias en el centro de convenciones. A continuación se presentan las sugerencias, las mismas no obedecen a un porcentaje o a un orden de importancia, pues no todos los encuestados sugirieron mejoras, por esta razón se mencionan las mismas en orden alfabético.

Sugerencias	(f)	%
a. Mejoramiento del sistema de reservaciones	21	25
b. Mejoramiento del mobiliario, sillas ergonómicas, pizarras.	1	1
c. Mejoras o ampliación del actual parqueo.	5	6
d. Personalizar el servicio, a través de anfitriones en los eventos.	4	5
e. Publicitar el centro y sus servicios.	28	33
f. Variar el menú, así como estandarizar las raciones.	17	20
No sabe / no responde	9	10
Total de respuestas	85	100

Fuente: investigación de campo. Marzo de 2010. Base 37 de las 46 organizaciones encuestadas que manifestaron múltiples sugerencias.

2.8 Diagnóstico de la situación actual del cliente externo (coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA)

Como parte del diagnóstico de los clientes externos a continuación se presenta la segunda parte de la cartera de clientes objeto de análisis y que corresponde a 14 clientes externos (coordinadores y auxiliares de proyecto) de ASECSA, que por la naturaleza de su puesto de trabajo utilizan las instalaciones del centro de

convenciones, para capacitar a la población sobre temas relacionados a la salud comunitaria.

2.8.1 Perfil del cliente externo (coordinadores y auxiliares proyecto ASECSA)

De acuerdo a la investigación de campo realizada a los clientes externos, se determinó que en este segmento de clientes 6 de los 14 encuestados se encuentran en un rango de edad entre 24-35 años; mientras que 3 de los 14 encuestados se ubican en un rango de 18-24 años de edad; 3 de los encuestados se sitúan en un rango de edad entre 35-44 años; 1 persona se encuentra entre los 45-54 años y 1 persona tiene más de 55 años de edad.

Lo que indica que este segmento de la actual cartera de clientes del centro de convenciones es relativamente joven por lo que debe tomarse en cuenta para la formulación de estrategias como la de divulgación y promoción de los servicios del centro de convenciones, en donde características como la edad cuentan para llegar al grupo objetivo a través de medios idóneos para su perfil.

2.8.2 Nivel de satisfacción

Después de encuestar a los encargados y auxiliares de proyecto de ASECSA, que hacen uso de todas las instalaciones del CEFCA (auditórium, hospedaje y alimentación), se determinó que 7 de los 14 encuestados se encuentran satisfechos con el servicio recibido, 4 de los 14 considera que el servicio fue regular y 3 manifestaron estar insatisfechos con el servicio recibido.

De acuerdo a los resultados y comentarios proporcionados por el segmento de clientes externos del CEFCA, es notoria la división entre el nivel de satisfacción de los mismos, pues a diferencia de las organizaciones, la mitad de los

encargados de proyecto se muestran levemente satisfechos y la otra mitad puede decirse está insatisfecho. Es importante que el centro de convenciones tome en consideración estos resultados, ya que los mismos pueden deberse a su condición como trabajadores de la misma organización en este caso de ASECSA, lo que en cierto momento implica un trato de compañeros de trabajo no de clientes del centro de convenciones.

La imparcialidad y trato equitativo para con los usuarios del CEFCA es fundamental para la satisfacción del cliente no importando su condición de trabajador del lugar.

2.8.3 El servicio recibido

No obstante el nivel de satisfacción que presentaron los clientes, de acuerdo a la experiencia en el servicio ofrecido por el CEFCA, se cuestionó a los mismos (encargados y auxiliares de proyecto) si durante el desarrollo del servicio se tuvo algún problema o inconveniente, a lo cual 9 de los 14 manifestaron haber tenido inconvenientes como la falta de equipo audiovisual para su evento, poca atención de los colaboradores del centro, incomodidad pues se realizaban múltiples eventos, las habitaciones no eran suficientes para los asistentes. El resto de encuestados (5 de los 14) dijo no haber tenido inconvenientes durante su evento.

Las actitudes asumidas por los clientes que tuvieron inconvenientes, fueron que la totalidad (9 de los 14) realizó un reclamo directo a las autoridades del centro, el resto de encuestados dijo no haber hecho reclamación alguna. La insatisfacción que un cliente presente puede derivarse de los efectos que se tuvo las fallas en el desarrollo del servicio, no hay que olvidar que muchas veces una mala experiencia puede ser transmitida a personas ajenas a la organización lo

que afectaría la imagen de la unidad objeto de estudio, produciéndose una publicidad de boca en boca negativa para la misma.

Por otra parte, es fundamental comprender el significado que tienen los clientes para la organización, son ellos la razón de la existencia de la empresa por esto debe dárseles un trato cortés, equitativo y sobre todo con espíritu de servicio, no importando el género, la edad o la condición social del cliente.

2.8.4 Expectativas

Se cuestionó a los clientes (coordinadores y auxiliares de proyecto) cuáles eran sus expectativas de lo que debería ofrecer un centro de convenciones y cuáles de los factores eran determinantes para que contratarán los servicios de un centro. De acuerdo a lo anterior los factores de mayor importancia fueron: amplitud de instalaciones y parqueo, ambiente natural y agradable, limpieza en las instalaciones, calidad de servicio al cliente y seguridad.

Los resultados muestran que las expectativas de los encargados y auxiliares de proyecto del CEFCA, fueron para 8 de los 14 encuestados justo lo que esperaban, mientras que para los 6 encuestados restantes el servicio que recibieron fue por debajo de lo que esperaban.

Los momentos de verdad son esenciales para satisfacer las expectativas de los clientes, de existir fallas en el servicio como en el caso de lo experimentado por los 6 encuestados mencionados, los mismos percibirán los servicios del centro de convenciones por debajo del nivel esperado.

Dado que la superación de expectativas es lo que toda organización debe buscar al ofrecer sus servicios a los usuarios, si una expectativa no es satisfecha en la

medida esperada por el cliente las posibilidades de que éste sea desleal a la empresa son bastante elevadas.

2.8.5 Opiniones y sugerencias de los clientes externos (coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA) para mejorar el servicio

De acuerdo a la experiencia de los encargados y auxiliares de proyecto de ASECSA, respecto al servicio que les ha prestado el centro de convenciones, los mismos consideraron que era necesario realizar mejoras, para que éste posea todo lo necesario para realizar capacitaciones, talleres y otros eventos.

Como resultado de las encuestas algunos de los encargados y auxiliares de proyecto mencionaron mejoras que consideraban necesarias se realizarán en el centro de convenciones para prestar un mejor servicio. A continuación se presentan las sugerencias, las mismas no obedecen a un porcentaje o a un orden de importancia, pues no todos los encuestados sugirieron mejoras, por esta razón se mencionan las mismas en orden alfabético.

- a. Adquisición de suficiente equipo audiovisual.
- b. Mejorar el sistema de reservaciones.
- c. Mejorar la atención al cliente.
- d. Mejorar los menús que se ofrecen.
- e. Promocionar los servicios que ofrece el CEFCA.

2.8.6 Resumen del diagnóstico del cliente externo

A continuación se muestra el resumen del diagnóstico efectuado a organizaciones, coordinadores y auxiliares de proyecto que conforman la cartera de clientes externos del CEFCA.

Tabla 6
Comparativo del diagnóstico cliente externo (organizaciones) y
(coordinadores y auxiliares de proyecto)

Aspecto evaluado	Cliente externo (organizaciones)			Cliente externo (coordinadores y auxiliares de proyecto)		
	Respuesta	%	Base 46 org.	Respuesta	%	Base 14 Coord y aux.
Perfil del cliente externo (edad)	18 a 24 años	11	5	18 a 24 años	21	3
	25 a 34 años	26	12	25 a 34 años	44	6
	35 a 44 años	32	15	35 a 44 años	21	3
	45 a 54 años	26	12	45 a 54 años	7	1
	55 o más	5	2	55 o más	7	1
	Total	100	46	Total	100	14
Nivel de satisfacción	Muy satisfecho	22	10	Muy satisfecho	0	0
	Satisfecho	56	26	Satisfecho	50	7
	Indiferente	17	8	Indiferente	29	4
	Insatisfecho	5	2	Insatisfecho	21	3
	Total	100	46	Total	100	14
Inconvenientes durante el servicio	Si tuvo inconvenientes	67	31	Si tuvo inconvenientes	64	9
	No tuvo inconvenientes	33	15	No tuvo inconvenientes	36	5
	Total	100	46	Total	100	14
Respuestas ante inconvenientes del servicio	No realizó reclamo	50	23	No realizó reclamo	0	0
	Hizo reclamo	17	8	Hizo reclamo	100	9
	Lo comento a otros	33	15	Lo comento a otros	0	0
	Total	100	46	Total	100	9
Fidelidad del cliente externo	Solamente CEFCA	39	18	Solamente CEFCA	100	14
	El CEFCA y otro	28	13	-----	---	---
	El CEFCA y varios otros	33	15	-----	---	---
	Total	100	46	Total	100	14
Expectativas del Servicio factores que influyen en la contratación *	Calidad en el servicio*	15	---	Calidad en el servicio*	100	14
	Limpieza en las instalaciones*	15	---	Limpieza en las instalaciones*	100	14
	Ambiente natural y agradable*	13	---	Ambiente natural y agradable*	79	11
	Comodidad*	10	---	Comodidad*	29	4
	Amplitud de instalaciones*	9	---	Amplitud de instalaciones*	71	10
	Precio*	8	---	Precio*	64	9
	Seguridad	8	---	-----	---	---
	Otros*	22	---	Otros*	0	0
	Total	100	46*	Total	100	14*
	Grado de satisfacción	Superó expectativa	17	8	Superó expectativa	0
Justo lo esperado		78	36	Justo lo esperado	57	8
Por debajo de lo esperado		5	2	Por debajo de lo esperado	43	6
Total		100	46	Total	100	14

*posibilidad de respuestas múltiples, razón por la cual el número de respuestas no coincide con número de encuestados.

2.9 Información adicional proporcionada por directivos de CEFCA – ASECSA

El centro de convenciones no cuenta a la fecha con una filosofía empresarial que permita dirigir a la unidad objeto de estudio a un fin común, sin embargo las autoridades se han encargado de difundir a los colaboradores la importancia de CEFCA en la contribución para realizar la labor social de ASECSA.

La organización no cuenta con un eficiente sistema de reservaciones, los registros se realizan en una hoja del programa de Excel, a la fecha esto ha provocado inconvenientes como traslape de eventos, deficiencias en la facturación de los servicios y un inadecuado registro de los datos e información general de los clientes.

En el desarrollo de los eventos algunas veces se ocasionan aglomeraciones en el área de cafetería, se observan variedad de menús, algunas veces los visitantes no acuden a la hora señalada al área y los alimentos no se encuentran a una temperatura adecuada, el personal no se da abasto para atender a los clientes.

Los directivos previendo la demanda de sus servicios en un largo plazo se muestran preocupados por la inexistencia de estrategias que les permitan divulgar a clientes reales y potenciales los servicios que ofrecen y al mismo tiempo que estas estrategias se formulen en base al carácter no lucrativo de la organización, pues a la fecha aproximadamente un 30% de los eventos registrados los realizan los coordinadores y auxiliares de proyecto de ASECSA, eventos que esta misma organización cancela a CEFCA.

El personal de la organización pese a que es cortés en el trato con los clientes, no han sido capacitados para ofrecer una mejor atención y servicio al cliente. Por

otra parte algunos puestos como los de Encargada del centro de convenciones, Cocinera, solamente cuentan con una persona que los ejecuta, esto da lugar a sobrecarga de trabajo en los puestos mencionados. Asimismo los clientes no pueden recibir una atención personalizada, pues el personal del centro de convenciones no cuenta con el suficiente recurso humano que cubra los eventos que se realizan en el mismo.

Los colaboradores de CEFCA, no cuentan con un uniforme e identificación que los acredite como trabajadores de la organización y que permita a los clientes identificarlos como tales, además esta deficiencia no propicia una mejora en la imagen institucional del centro de convenciones objeto de estudio.

2.10 Análisis FODA

Después de realizadas las encuestas, entrevistas y observaciones, se logró establecer los factores internos (fortalezas y debilidades) que la organización tiene actualmente, así también factores externos (amenazas y oportunidades) que la empresa afronta.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que presenta la unidad objeto de estudio.

Fortalezas

- Cuenta con instalaciones agradables, cómodas en un ambiente natural.
- La organización goza de una gran aceptación y simpatía de la población de la región.
- El personal se identifica con la organización para la que trabaja.

- El personal de la organización se siente motivado y satisfecho en su puesto de trabajo.
- Los colaboradores son atentos y corteses con los clientes.
- Estabilidad laboral.
- Ofrecen los precios más accesibles de la región.

Debilidades

- No cuenta con una filosofía empresarial propia, solo corporativa o general de ASECSA.
- No cuenta con un eficiente sistema de reservaciones.
- Insuficiente número de colaboradores, para ofrecer al cliente una atención personalizada, en el área administrativa y cocina.
- El personal no se encuentra preparado para el manejo de eventos simultáneos.
- La organización no cuenta con una imagen institucional.
- No existe un adecuado sistema para servir los alimentos a los usuarios.
- Poca estandarización, variedad en las raciones y menú de alimentos.
- Inexistencia de estrategias de mercadeo de servicios.
- Inexistencia de estrategias promocionales.
- Escaso nivel de lealtad de los clientes.

Por otra parte también se estableció factores externos que favorecen o amenazan a la organización.

Oportunidades

- Demanda creciente de este tipo de servicios.

- Diversidad de medios de comunicación, para divulgar los servicios que ofrece el centro, que permitirán llegar al grupo objetivo.
- Creciente número de eventos nacionales e internacionales en la región.
- Recomendación de los actuales clientes (publicidad de boca en boca).
- Aumento de la demanda de capacitaciones por parte de empresas ubicadas en el área.

Amenazas

- Gran cantidad de competidores directos y una próxima a establecer sus instalaciones en la región.
- Precios inestables de los alimentos.
- Economía inestable en el país, que afecta a todas las empresas.

Luego de analizar detenidamente los factores internos que posee la organización y los factores externos a los que está expuesta la organización, se diseñaron las estrategias FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO, a través de las cuales se pretende aprovechar las fortalezas que tiene la organización para determinar las oportunidades en el ambiente. Las estrategias diseñadas para este efecto se presentan a continuación:

Estrategias FO

- 1. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.**

Esta estrategia comprenderá las tácticas siguientes:

- Capacitaciones en servicio al cliente.
- Creación de paquetes de servicio.

2. Mejora de la imagen institucional.

Esta estrategia comprende la táctica:

- Diseño de uniforme oficial del centro de convenciones.

Así también, se diseñaron estrategias DO para eliminar o minimizar las debilidades de la organización a través de las oportunidades que existen alrededor de la misma.

Estrategias DO

1. Agilización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

Esta estrategia comprenderá las tácticas siguientes:

- Introducción de tecnología para la mejorar del actual sistema de reservaciones.
- Diseño de un sistema tipo buffet.
- Contratación de recurso humano.

2. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

Esta estrategia comprende las tácticas siguientes:

- Diseño de una campaña publicitaria de carácter social para la divulgación de los servicios que ofrece el Centro de Formación y Capacitación “CEFCA.
- Mercadeo directo.

Por otra parte también se diseñaron estrategias FA, para aprovechar las fortalezas de la organización para hacerle frente a las amenazas que se detectaron en el ambiente.

Estrategias FA

- 1. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.**

Esta estrategia comprende las tácticas siguientes:

- Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias.
- Llamadas de seguimiento o post-transacción.
- Mercadeo de relaciones.

Asimismo, se diseñaron estrategias DA, que permitan a la organización minimizar las debilidades y los efectos de las amenazas.

Estrategias DA

- 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique e instituya un vínculo sólido con el cliente interno y externo.**

2. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

Esta estrategia comprende las tácticas siguientes:

- Capacitaciones en servicio al cliente.
- Creación de paquetes de servicio.

El conjunto de factores externos e internos se presentan a continuación en la tabla que contiene la matriz FODA de la unidad objeto de estudio; así como, también el conjunto de estrategias que se proponen a partir del análisis de estos factores. (Véase tabla 7)

Tabla 7

Matriz FODA del centro de convenciones CEFCA

		Fortalezas	Debilidades
Factores Internos		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con instalaciones agradables, cómodas en un ambiente natural 2. El CEFCA, como miembro de ASECSA cuenta con la aceptación y simpatía de las personas de la región. 3. El personal se identifica con la organización a la que pertenece. 4. Cuenta con personal motivado y satisfecho en su puesto de trabajo. 5. Cuenta con personal atento y cortés con los clientes. 6. Existe estabilidad laboral. 7. Ofrecen los precios más accesibles de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una filosofía empresarial propia, solo corporativa o general de ASECSA. 2. No cuenta con un eficiente sistema de reservaciones. 3. Insuficiente número de colaboradores, para ofrecer al cliente una atención personalizada, en el área administrativa y cocina. 4. El personal no se encuentra preparado para el manejo de eventos simultáneos. 5. La organización no cuenta con una imagen institucional. 6. No existe un adecuado sistema para servir los alimentos a los usuarios. 7. Poca estandarización, variedad en raciones y menú de alimentos. 8. Inexistencia de estrategias de mercadeo de servicios. 9. Inexistencia de estrategias promocionales. 10. Escaso nivel de lealtad de los clientes.
	Factores Externos		
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente de los servicios. 2. Diversidad de medios de comunicación, para divulgar los servicios que ofrece el centro, que permitirán llegar al grupo objetivo. 3. Creciente número de realización de eventos nacionales e internacionales en la región. 4. Recomendación de los actuales clientes (publicidad de boca en boca). 5. Aumento de la demanda de capacitaciones por parte de empresas ubicadas en el área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional. (F:1,F:2,F:5, O:1,O:3,O:4) 2. Mejora de la imagen institucional. (F.2,F:4, F:5, O:1,O:3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente. (D:2,D:3,D4, O:1,O:3) 2. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA. (D:5,D:6, O:1,O:2,O:3) 	
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran cantidad de competidores directos y próxima a establecer sus instalaciones en la región. 2. Precios inestables de los alimentos. 3. Existe una economía inestable en el país, que afecta a todas las empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente. (F.2,F:4, F:5, A:1,A:3, A:4, A:5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo. (D:1, A:1,A:5) 2. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional. (D:4,D:5, A:1,A:5) 	

Fuente: elaboración propia. Marzo 2010

CAPÍTULO III

Estrategias de la calidad del servicio al cliente para el mejoramiento de los servicios que ofrece el centro de convenciones de una ONG, en Cobán, Alta Verapaz

3.1 Introducción

Luego de realizado el diagnóstico a la unidad objeto de estudio, en el presente capítulo se propone las estrategias de mercadeo de servicios, consideradas necesarias para el desarrollo y mejoramiento de los servicios que presta el centro de convenciones, objeto de análisis.

Es importante destacar que uno de los pilares fundamentales en donde deben descansar los objetivos de toda organización, es la calidad en el servicio y las dimensiones que comprende para ofrecer a sus clientes un servicio excepcional que satisfaga las necesidades y deseos de éstos, además que forje relaciones duraderas con los mismos y caracterice a la organización por su dedicación y vocación en el servicio.

Las estrategias propuestas se basan en la aplicación del mercadeo de servicios a la unidad objeto de estudio, a través del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, para la mejora del actual servicio que la organización ofrece a sus clientes.

A continuación se propone al “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) la aplicación de las siguientes estrategias, mismas que están encaminadas a la optimización y mejora continua de los servicios a través de la utilización, continuidad, control, evaluación y retroalimentación las mismas.

3.2 Estrategias propuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), a continuación se mencionan las propuestas para el mejoramiento del servicio que ofrece esta organización.

- **Propuestas cliente interno**

La información obtenida en el diagnóstico del cliente interno, mostro resultados satisfactorios, por lo cual no se consideró necesaria la formulación de estrategias específicas para los mismos. Sin embargo, algunas de las propuestas dirigidas hacia el cliente externo también coadyuvaran a un mejor desempeño del recurso humano así como satisfacción en su puesto de trabajo, como es el caso de la estrategia 2 y 6.

- **Propuestas cliente externo**

En relación al diagnóstico efectuado al cliente externo se determinó las deficiencias del actual servicio que ofrece el centro de convenciones unidad de análisis, para lo cual a continuación se mencionan las estrategias que se proponen para el mejoramiento de su calidad en el servicio.

Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo.

Estrategia 2. Agilización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional.

3.3 Objetivos de la propuesta

Las estrategias presentadas con anterioridad tienen un objetivo general y objetivos específicos, los cuales se presentan a continuación y servirán como una guía en el desarrollo de las mismas, además para el establecimiento de prioridades en el presente estudio.

3.3.1 Objetivo general

Mejorar la calidad del servicio que actualmente ofrece la unidad objeto de estudio, a través de estrategias de mercadeo de servicios, específicamente del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, que permitan lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes, mayor lealtad de los mismos, relaciones sólidas y de largo plazo, mayor demanda de los servicios, optimización de los recursos, mejorar percepciones respecto al servicio y creciente cartera de clientes.

3.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar el actual servicio que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) a través de la comprensión de las expectativas del cliente, el diseño de estándares de servicio, entrega eficaz del mismo e

igualación del desempeño de la organización con las promesas realizadas.

- Satisfacer apropiadamente las necesidades y deseos de los clientes, ofreciéndoles a estos más de lo que esperan, a través estrategias de mercadeo de servicios adecuadas al centro de convenciones.
- Aumentar la lealtad de los clientes, a través de una óptima prestación del servicio, que garantice al usuario la realización apropiada de su evento.
- Retener y reforzar las relaciones con los actuales clientes y le permita a la organización contar con una base sólida en su actual cartera de clientes.
- Crear una cultura de servicio, que se manifieste en la actitud de servicio que cada colaborador del centro de convenciones ofrece a los clientes.
- Mejorar, fortalecer y posicionar la actual imagen del centro de convenciones, para aumentar la participación del CEFCA, en el mercado.
- Generar una demanda superior del servicio, que a su vez permita proporcionar una mayor contribución para el sostenimiento de los programas de ayuda social realizados por ASECSA.

3.4 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

El propósito de emplear el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio es cerrar la brecha del cliente; es decir, eliminar las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones del cliente, para esto es necesario previamente cerrar las brechas del proveedor del servicio.

Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.

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

Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares del servicio.

Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.

Después de realizado el diagnóstico situacional a la unidad objeto de estudio y determinar las deficiencias en el servicio, se propone la utilización del modelo de las brechas para satisfacer las necesidades de los clientes, ofrecer una calidad en el servicio y crear relaciones a largo plazo con los usuarios. (Véase figura 9)

A continuación se presentan cada una de las cuatro brechas con las estrategias adecuadas para cerrar las mismas:

3.4.1 Brecha 1, del proveedor del servicio: no saber lo que el cliente espera.

Esta brecha comprende el diferencial que existe entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que la organización tenga respecto de estas.

Para cerrar esta brecha se proponen la estrategia 3.

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

Para lograr una recuperación del servicio, se propone:

- Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias, que permita encauzar los comentarios de los clientes del CEFCA y que conlleve la mejora continúa y sistemática del servicio.

- Llamadas de seguimiento o pos transacción, que permitan establecer un mayor contacto con el cliente y conocer su satisfacción o insatisfacción respecto al servicio.
- Mercadeo de relaciones, a través del cual se forjen relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

3.4.2 Brecha 2, del proveedor del servicio: no tener los diseños y estándares de calidad

Una de las dificultades de las organizaciones consiste en la diferencia que existe entre la comprensión de las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares de servicio enfocados al mismo.

Para cerrar esta brecha se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo.

Esta estrategia comprenderá el diseño de:

- Misión. Razón de existencia de la organización.
- Visión. Proyección de la organización en el largo plazo.
- Objetivos. Resultados que se pretenden alcanzar en determinado periodo.
- Organigrama específico. Representación gráfica de la estructura de la organización, donde se especifican jerarquías, cargos y relaciones formales.
- Valores éticos. Principios morales que regirán el actuar de la organización.

Estrategia 2. Agilización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

Para alcanzar esta estrategia, se propone:

- Introducción de un sistema de software integrado para mejorar el actual sistema de reservaciones que garantice tanto al cliente como al proveedor del servicio, la fecha, hora y salón específico, donde se realizará el evento, así como otros servicios adicionales que pudieran requerirse para una mejor atención al cliente.
- Diseño de un sistema tipo buffet que brinde comodidad a los usuarios y a la vez facilite el proceso de distribución de los alimentos, esto a través de estaciones de servicio que se instalarán en el caso de la realización de eventos simultáneos o bien a solicitud del cliente.
- Contratación de recurso humano para ofrecer un servicio personalizado, en áreas con mayor deficiencia de personal.

Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

Para alcanzar esta estrategia, se propone:

- Capacitaciones en servicio al cliente, para proveer al personal de herramientas y lineamientos básicos en la atención a los usuarios del centro de convenciones y garantizar un cuidado personalizado que se ajuste a las necesidades de los usuarios.

- Creación de paquetes de servicio, encaminados a generar una mayor demanda.

Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional.

Para alcanzar esta estrategia, se propone:

- Diseño de uniforme oficial del centro de convenciones.

3.4.3 Brecha 3, del proveedor del servicio: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares.

Esta brecha consiste en la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los colaboradores de la organización.

Para cerrar esta brecha se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia 2. Agilización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

Para alcanzar esta estrategia, se propone:

- Introducción de un sistema de software integrado para mejorar el actual sistema de reservaciones que garantice tanto al cliente como al proveedor del servicio, la fecha, hora y salón específico, donde se realizará el evento, así como otros servicios adicionales que pudieran requerirse para una mejor atención al cliente.

- Diseño de un sistema tipo buffet que brinde comodidad a los usuarios y a la vez facilite el proceso de distribución de los alimentos, esto a través de estaciones de servicio que se instalarán en el caso de la realización de eventos simultáneos o bien a solicitud del cliente.
- Contratación de recurso humano para ofrecer un servicio personalizado, en áreas con mayor deficiencia de personal.

Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

- Capacitaciones en servicio al cliente, para proveer al personal de herramientas y lineamientos básicos en la atención a los usuarios del centro de convenciones y garantizar un cuidado personalizado que se ajuste a las necesidades de los usuarios.
- Creación de paquetes de servicio, encaminados a generar una mayor demanda.

3.4.4 Brecha 4, del proveedor del servicio: cuando las promesas no son iguales al desempeño.

Esta brecha consiste en la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicadas a través de los medios publicitarios al cliente.

En esta brecha debe tomarse en consideración que la diferencia entre el servicio real y el prometido puede ampliar la misma.

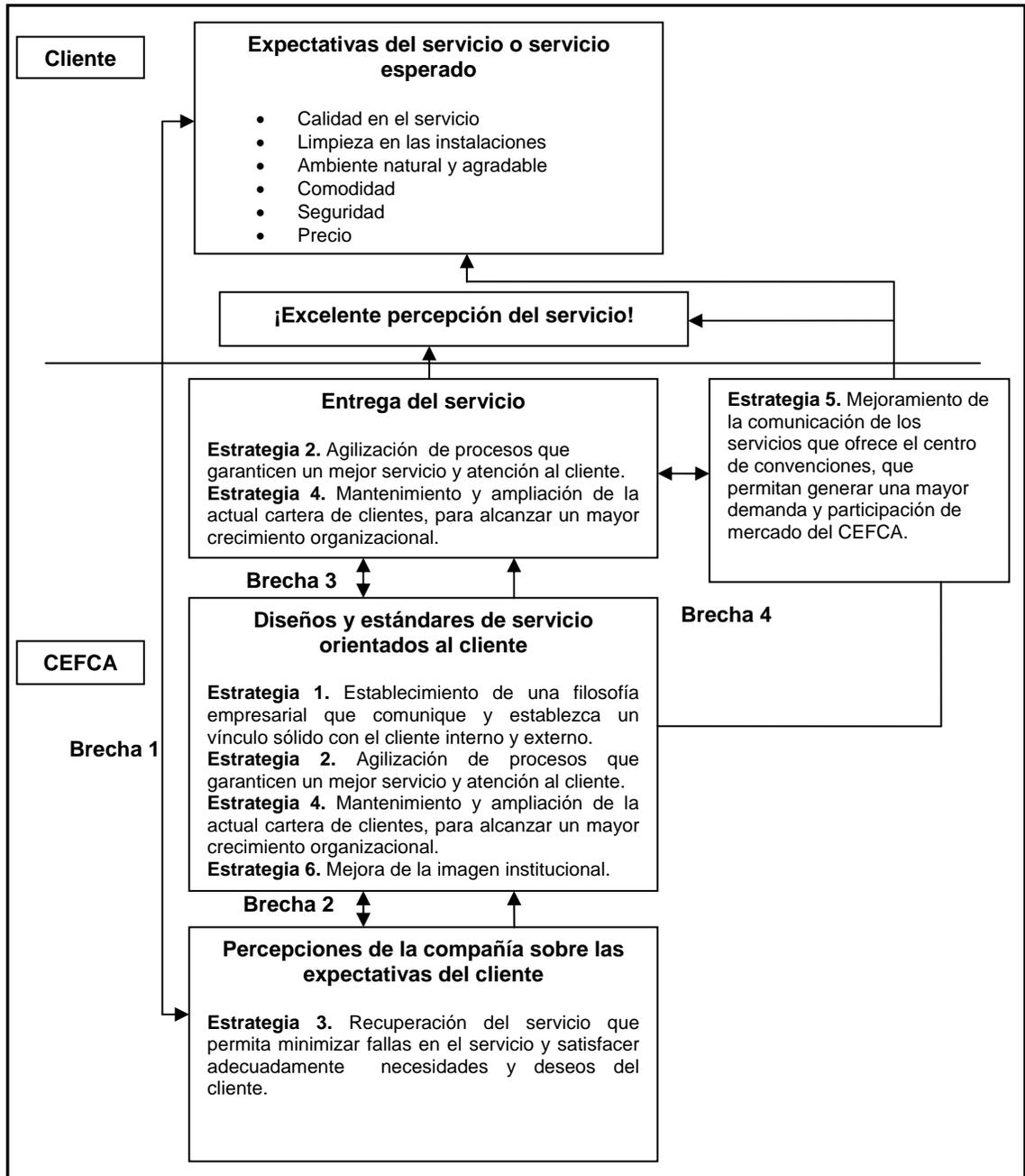
Para cerrar esta brecha se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

Para alcanzar esta estrategia, se propone:

- Diseño de una campaña publicitaria de divulgación de los servicios que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), que se adapte al interés social y no lucrativo de la organización.
- Mercadeo directo, a través de la herramienta de mailing que provoque una respuesta directa de clientes reales y potenciales.

Figura 9
Modelo de la brechas sobre la calidad en el servicio
aplicado al “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)



Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.5 Estrategias para el mejoramiento de la calidad en el servicio en el centro de convenciones CEFCA

Luego de haber identificado las deficiencias en el servicio que ofrece el CEFCA, se proponen las siguientes estrategias, mismas que se encaminan al mejoramiento integral de la calidad en el servicio que actualmente brinda la organización que permitan satisfacer adecuadamente las necesidades y deseos del cliente.

3.6 Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial y social que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo.

a. Definición de la estrategia

Como parte de toda organización se debe de crear una filosofía empresarial, la misma representa el conjunto de acciones que realiza una institución para obtener resultados previamente establecidos, en el corto y largo plazo.

La filosofía empresarial incluye una misión, que describirá la razón de la existencia de la organización y los motivos que llevaron a su creación, así también se debe establecer una visión, donde se perfila la imagen de la organización en el futuro; es decir, hacia donde deben de dirigirse los esfuerzos de todos sus integrantes para obtener los resultados deseados.

Además de una misión y visión, es importante instituir objetivos que representen la declaración específica de los resultados que se buscan. Complementario a esto también deben de plantearse los valores de la organización que constituyen los criterios y el eje del actuar de una empresa para con la sociedad, sus clientes y colaboradores.

Actualmente el centro de convenciones no cuenta con una filosofía empresarial propia que guíe el proceder de la organización hacia objetivos comunes.

b. Objetivos de la estrategia

- Encauzar los esfuerzos de la organización hacia objetivos comunes.
- Lograr que los colaboradores de la organización, se identifiquen con el propósito de esta.
- Generar en los colaboradores una actitud de servicio.
- Establecer jerarquías, puestos y relaciones formales dentro de la organización.

c. Descripción de la estrategia

La existencia de una misión permitirá a la organización, dar a conocer las razones de su existencia, identificar lo que hace y por qué lo hace. La misión también permitirá a los colaboradores identificarse con la institución donde laboran. A continuación, se propone un esbozo de la misión para el centro de convenciones objeto de estudio, donde cabe resaltar que para su formulación se tomó en cuenta la filosofía empresarial de la organización a la que pertenece.

MISIÓN

“CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN” (CEFCA)

“Somos una organización que forma parte de los proyectos productivos para la sostenibilidad de ASECSA, orientada al servicio de la comunidad, realizando eventos de alta calidad con la responsabilidad, dedicación y espíritu de servicio que nos caracteriza”

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

El establecimiento de la visión organizacional instituirá la imagen a la que aspira la organización en un futuro, además contribuirá significativamente al esfuerzo y dedicación que cada colaborador de la organización se proponga en la realización de su trabajo para el alcance de los resultados deseados.

A continuación se muestra la propuesta de visión para la unidad objeto de estudio. Al igual que en la misión, la formulación de la visión se basó en la filosofía empresarial de ASECSA (Véase página 43) organización a la que pertenece el centro de convenciones.

VISIÓN
“CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN” (CEFCA)
“Ser la red de centros de convenciones con mayor cobertura en todo el país, posicionarnos como la mejor opción en la realización de eventos por la calidad de nuestro servicio y enfoque de ayuda social que nos identifica”

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

La creación de objetivos es primordial, para encaminar los esfuerzos de todos los colaboradores hacia los resultados que se procuran alcanzar.

Los objetivos deberán ser específicos, coherentes, medibles, cuantificables, alcanzables y focalizados en resultados.

A continuación se proponen objetivos sobre los cuales la organización deberá guiar sus esfuerzos.

OBJETIVOS

1. Proporcionar al público en general, los mejores servicios de auditorium, hospedaje y alimentación de la región.
2. Ser la mejor opción de la región, en la realización de eventos, por nuestra actitud, calidad de servicio y enfoque de ayuda social.
3. Alcanzar un crecimiento organizacional en todo el país, que permita ofrecer nuestros servicios, a través de sedes de la organización en la mayor parte de regiones de la República de Guatemala.
4. Contribuir significativamente a través de nuestros servicios como centro de convenciones a la sostenibilidad de los proyectos en pro del bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida de la población guatemalteca, auspiciados por nuestra organización fundadora ASECSA.
5. Retribuir la preferencia de nuestros clientes a través de programas de salud comunitaria, seguridad y soberanía alimentaria, promovidos por el conjunto de organizaciones que forman parte de la familia de ASECSA.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

Además de la filosofía empresarial una organización como el centro de convenciones que persigue un interés social, también debe tener como base de su actuación una filosofía social que de los fundamentos sobre los cuales se desempeñara dentro de la sociedad.

Los valores, representan los criterios ideales en el actuar de una organización, sobre los cuales se basará el trabajo del equipo y desempeño del servicio.

VALORES

Equidad. La igualdad y justicia en el trato con nuestros clientes, la comunidad y compañeros de trabajo.

Espíritu de servicio. Actitud que nos caracterizará por la atención adecuada a las necesidades de nuestros clientes, esmero, agilidad y cortesía en la realización de nuestras actividades cotidianas.

Honestidad. En la realización de nuestro trabajo prevalece la verdad, coherencia y sinceridad.

Responsabilidad. El respeto a los compromisos adquiridos con nuestros clientes es primordial en la prestación de nuestro servicio.

Solidaridad. La colaboración en la comunidad y la ayuda al más necesitado es una prioridad en nuestra actuación dentro la sociedad.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2010.

Como parte del buen funcionamiento de una organización es necesario establecer los niveles de jerarquías, los puestos de trabajo y las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Derivado que el centro de convenciones no cuenta a la fecha con un organigrama específico, se propone un organigrama general para ASECSA, específicamente para la región nor-oriente y un organigrama específico para CEFCA, donde se establece el nivel gerencial, administrativo y operativo de la organización. (Véase anexo 2 y 3)

d. Comunicación de la filosofía empresarial y social

La existencia de una filosofía empresarial sólo podrá cumplirse si se comunica tanto al cliente interno como al externo, logrando en los mismos una identidad hacia la organización. Para esto es necesaria la publicación de la misión, visión, objetivos y valores en puntos estratégicos de las instalaciones de la unidad objeto de estudio así como su publicación en página web y trifoliales para el conocimiento del público en general.

Para comunicar al cliente interno sobre la existencia de la filosofía empresarial del centro de convenciones, se debe convocar a conferencias impartidas por el Director de la organización para dar a conocer la misma y concientizar a los colaboradores sobre la importancia de que ellos se identifiquen con ésta, así como, al realizar su trabajo lo ejecuten teniendo presente esta filosofía empresarial.

El organigrama específico propuesto para la unidad objeto de estudio, debe ser sujeto de discusión y aprobación por parte de las autoridades de la ONG, para luego implementarlo y divulgarlo.

Cuadro 1
Costo para exhibir la filosofía empresarial y social
en las instalaciones del CEFCA

Concepto		Descripción	Costo
Exhibición de la misión, visión, objetivos y valores del CEFCA.	3	Plaquetas plásticas, con medidas aproximadas de 22" * 11" pulgadas. Color de fondo verde jade y letras color blanco. Q.150.00 c/u.	Q.600.00
Conferencia para la presentación de la filosofía empresarial a los colaboradores.	13	Coffe break para colaboradores de la organización, c/u Q.18.00.	Q.234.00
		TOTAL	Q.834.00

Fuente: investigación de campo. Junio 2010

Tabla 8
Plan de acción

Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial y social que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo.

Objetivo: Dirigir y encauzar los esfuerzos de la organización hacia el logro de objetivos comunes, para dar un mejor servicio al cliente.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Aprobar la filosofía empresarial	Presentación de la propuesta de filosofía empresarial a las autoridades de la organización.	Asesora Investigadora	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	01/07/2011
		Aprobación de la filosofía empresarial para el centro de convenciones.	Directivos ASECSA - CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	17/07/2011
2	Comunicar al cliente interno la filosofía empresarial de la organización.	Colocación de plaquetas plásticas en las instalaciones del CEFCA que comuniquen la filosofía empresarial.	Director Regional de ASECSA y Encargada del CEFCA.	Q.600.00	14/08/2011
		Conferencias para presentación y concientización de la filosofía empresarial del centro.	Director Regional de ASECSA y Encargada del CEFCA.	Q.234.00	15/08/2011
3	Divulgar la filosofía empresarial de la organización al público en general.	Publicación de la filosofía empresarial en trifoliales y página web.	Director Regional de ASECSA y Encargada del CEFCA	(Véase cuadro 10)	(Véase tabla 18)
Total				Q. 834.00	

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.7 Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

a. Definición de la estrategia

Como parte de un buen servicio la prontitud en la entrega del mismo, así como un estándar en la atención y los procesos, son de vital importancia para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Actualmente la unidad objeto de análisis carece de estrategias que le permitan garantizar al cliente una entrega inmediata y eficaz del servicio que contrata.

b. Objetivos de la estrategia

- Satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente.
- Agilizar la entrega del servicio.
- Mejorar la atención al cliente.
- Garantizar el desarrollo adecuado de cada evento.

c. Descripción de la estrategia

Para lograr una agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente, se propone la utilización de las tácticas siguientes:

- Introducción de un sistema de software integrado que permita mejorar el actual sistema de reservaciones que garantice tanto al cliente como al proveedor del servicio, la fecha, hora y salón específico, donde se realizará el evento, así como otros servicios adicionales que pudieran requerirse para una mejor atención al cliente.
- Diseño de un sistema tipo buffet que brinde comodidad a los usuarios y a la vez facilite el proceso de distribución de los alimentos, esto a través de estaciones de servicio que se instalarán en el caso de la realización de eventos simultáneos o bien a solicitud del cliente.

- Contratación de recurso humano para ofrecer un servicio personalizado, en áreas con mayor deficiencia de personal.

A continuación se desarrolla cada una de las tácticas descritas anteriormente:

3.7.1 Diseño de un programa para efectuar reservaciones en el CEFCA.

Una de las tácticas propuestas para alcanzar los objetivos de la estrategia dos, es la utilización de un sistema de software integrado, con el que se pretende contribuir significativamente en la entrega de un buen servicio. En el caso de la unidad objeto de estudio se hace necesaria la introducción de un sistema operativo que haga de las reservaciones de salones, alimentación y hospedaje un sistema integral cuyo objetivo primordial sea garantizar una estadía placentera en las instalaciones y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

a. Definición de la táctica

Actualmente la unidad objeto de estudio no utiliza un programa adecuado para sus crecientes necesidades en sistemas operativos que le permitan llevar un control apropiado de las reservaciones para eventos, hospedaje y alimentación. La utilización de un programa de cómputo es imprescindible para optimizar los servicios que se ofrecen a los clientes, además los efectos de la misma sobre las dimensiones del servicio así como la entrega de este son altamente beneficiosos para la organización y para la satisfacción de las expectativas de los usuarios.

Como complemento a la introducción de un programa de cómputo también es necesaria la capacitación al personal para la correcta utilización del nuevo programa, además un diseño de los procedimientos que guiará a los

colaboradores según su puesto de trabajo sobre las actividades y responsabilidades a su cargo, con respecto a las reservaciones que efectúen los usuarios del centro.

b. Objetivos de la táctica

- Garantizar a los usuarios, la disposición de los servicios, en la fecha y hora acordada.
- Evitar incomodidades a los clientes del centro de convenciones.
- Satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los clientes respecto al servicio.
- Evitar pérdidas de tiempo e imprevistos en la realización de los eventos.
- Estandarizar el procedimiento de las reservaciones para prestar un mejor servicio.
- Agilizar el procedimiento de reservaciones.

c. Descripción de la táctica

La utilización de un sistema de software integrado para centros de convenciones facilita la realización de estas, ahorra tiempo, garantiza al usuario la disponibilidad de las instalaciones para su evento, ofrece información detallada de los clientes y un panorama general del número de reservaciones que la organización ha logrado colocar durante un período de tiempo específico.

El desarrollo de esta táctica comprende:

c.1. Funciones principales del programa

- Base de datos actualizada de los clientes, que contenga nombres completos, dirección, números telefónicos, dirección de correo electrónico, frecuencia de visitas, servicios solicitados.
- Registro de reservaciones para salón, hospedaje y/o alimentación si el cliente lo desea, este registro debe incluir fecha del evento, hora de realización, número de participantes, forma de pago.
- Estados de cuenta por cliente.
- Reporte diario de reservaciones en orden de horario.
- Consulta de cantidad de reservaciones por día/mes.
- Agenda de eventos contratados.
- Disponibilidad de fechas para otras reservaciones (calendario).
- Facturación.

c.2. Características del programa

Base de Datos MySQL5: es un gestor de bases de datos sólido que permite un acceso rápido y eficaz a los datos almacenados.

Entorno Gráfico Java: es un eficaz lenguaje de programación, cuya popularidad en el mercado está en constante crecimiento dadas las ventajas que sus aplicaciones ofrecen.

Este sistema utiliza como base los programas de Microsoft Office Excel y Microsoft Office Access.

La utilización de un programa con estas características es el más conveniente de implementar en la organización porque es el que mejor se adapta a las

necesidades de ésta, ya que en el mercado existen variedad de software para hoteles y centros de convenciones. Sin embargo, los mismos están diseñados para instalaciones con mucha más capacidad, múltiples servicios y mayores demandas del servicio, además los mismos son bastante costosos pues requieren equipo especial y mantenimiento continuo.

c.3. Ventajas del programa

- Agilización del proceso de reservaciones.
- Garantía del servicio.
- Estandarización del proceso de reservación.
- Almacenamiento de información de cada cliente.
- Control estadístico sobre número de contrataciones por mes.
- Fortalecimiento de la confianza de los clientes hacia la organización.

c.4. Capacitación al personal para la correcta utilización del software.

La capacitación al personal hace parte del servicio que ofrece la empresa subcontratada u Outsorsing que diseña el programa de reservaciones. Sin embargo, a continuación se presenta el contenido mínimo sugerido para efectuar la mencionada capacitación.

c.4.1. Contenido de la capacitación

- **Introducción al programa**

En donde se informará a los participantes sobre el contenido general de la capacitación, las fases que incluye la misma, horarios y días en que se impartirá además es en esta etapa donde se pretende concientizar a los colaboradores

sobre la importancia del programa y de su correcta utilización para lograr la satisfacción del cliente.

- **Importancia, objetivos, ventajas y funciones que persigue su implementación.**

Como parte del desarrollo de la capacitación se comunicarán objetivos, ventajas y funciones del programa, detallando la utilidad de cada botón que tiene el programa y como ayuda a facilitar y agilizar el proceso de reservaciones en la unidad objeto de estudio.

- **Utilización del programa**

Para practicar los aspectos teóricos previamente proporcionados, ayudará a comprender y manejar eficientemente el programa. Para ello deberá de utilizarse pequeños laboratorios donde el participante ponga en práctica los aspectos aprendidos con anterioridad.

- **Presentación del Manual de Normas y Procedimientos de Reservaciones**

Se realizará una presentación del Manual de Normas y Procedimientos a los participantes, en donde se comunicarán los objetivos de este manual y su correcta utilización, así como la importancia que este tiene al efectuar una reservación.

- **Examen final**

Al finalizar la capacitación los participantes deberán realizar una prueba final teórica y práctica en donde se verifique que efectivamente los participantes tienen la aptitud para poder ejecutar el programa de reservaciones.

- **Tiempo de duración**

El tiempo en que se realizará la capacitación es de 1 hora diaria, durante 4 días.

c.5. Elaboración de un Manual de Normas y Procedimientos de Reservaciones que coadyuve a la correcta realización de las actividades que conlleva una reservación.

Dentro de la operación cotidiana de toda organización se realizan una serie de actividades rutinarias, en las que pueden participar diferentes puestos de trabajo de la organización, por lo que es necesario estandarizar su procedimiento, con el fin de efectuarlas con la mayor precisión posible, evitando así imprevistos y pérdidas de tiempo.

De acuerdo a las entrevistas efectuadas a los directivos de la organización se estableció que no se cuenta con un procedimiento que especifique las actividades a realizar y que sirva de guía para efectuar cualquier tipo de reservación de los servicios. Es por esto que se hace necesario realizar el diseño de un procedimiento para el manejo adecuado de las reservaciones, sean estas de auditorium, hospedaje, alimentación o una combinación de las anteriores, de esta manera la organización garantizará a los usuarios del centro la disposición de las instalaciones y otros servicios para la realización de sus eventos, en las fechas y horas previamente pactadas.

c.5.1. Contenido del Manual

Normas y procedimientos específicos para: (Véase anexo 7)

- Procedimiento para la atención al cliente cuando éste se presenta a las instalaciones del CEFCA, para solicitar información de servicios.
- Procedimiento para la atención al cliente cuando éste utiliza la vía telefónica, para solicitar información de servicios.
- Procedimiento para la atención al cliente cuando éste utiliza la vía internet o e-mail, para solicitar información de servicios.
- Procedimiento para recepción y manejo de las boletas del buzón de quejas y sugerencias.
- Procedimiento para realizar llamadas de seguimiento o pos transacción.

Cuadro 2

Costo de implementación de un sistema operativo para reservaciones y un Manual de Normas y Procedimientos de Reservaciones

Concepto	Descripción	Costo
Compra de programa para reservaciones	Programa para realizar reservaciones. Red para tres computadoras. Incluye capacitación para utilizar el nuevo programa, consta de 1 horas diaria por 4 días.	Q. 8,000.00
Impresión del manual de normas y procedimientos	Impresión y encuadernación de dos ejemplares a full color. Encuadernado de pasta dura.	Q. 200.00
	TOTAL	Q. 8,200.00

Fuente: investigación de campo. Junio 2010.

Tabla 9

Plan de acción

Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

- **Táctica 2.1. Introducción de tecnología para mejorar el actual sistema de reservaciones**

Objetivo: Mejorar el actual sistema de reservaciones para garantizar al cliente la disponibilidad de las instalaciones en la fecha de su evento, dando así un mejor servicio al cliente.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Optimizar el sistema de reservaciones para mejorar el servicio al cliente.	Adquisición del programa de reservaciones.	Encargada del CEFCA	Q.8,000.00	20/07/2011
		Instalación del programa en los equipos del centro de convenciones.	Outsorsing	Incluido en el valor de adquisición del programa	27/07/2011
2	Ofrecer a los clientes una atención adecuada al realizar su reservación.	Programa de capacitación para utilización del nuevo sistema.	Outsorsing	Incluido en el valor de adquisición del programa	02/08/2011
3	Estandarizar los procedimientos para efectuar una reservación.	Presentación del Manual de Normas y Procedimientos para la organización.	Asesora Investigadora	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	18/07/2011
		Aprobación de las autoridades para implementar el Manual de Normas y Procedimientos.	Directivos ASECSA - CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	27/07/2011
		Impresión y encuadernación del manual	Secretaria CEFCA	Q. 200.00	28/07/2011
		Conferencias para presentación y utilización del Manual de Normas y Procedimientos.	Director Regional y Encargada del CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	La que indique el Director
Total				Q. 8,000.00	

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.7.2 Diseño de un sistema tipo buffet para eventos múltiples o cuando el cliente lo solicite.

a. Definición de la táctica

Un servicio tipo buffet, comprende la colocación de diversos platillos o el menú ordenado por el cliente, para un tiempo de comida, en una línea de servicio y donde los clientes son servidos por el personal del centro de convenciones.

Este sistema es ampliamente utilizado con el objeto de poner a la vista los alimentos para los invitados y dar un toque especial al evento, por otra parte otorga beneficios a la organización como una disminución de costos por concepto de contratación de meseros.

El centro de convenciones a la fecha cuenta solamente con un espacio destinado a cafetería; sin embargo, en casos de eventos simultáneos, el espacio no se da a basto para cubrir la demanda del servicio, dándose aglomeraciones en la misma, mezcla de los participantes de un evento con los de otro, que allí se celebra o incomodidad de los clientes al ver diversos tipos de menús.

b. Objetivos de la táctica

- Evitar aglomeración en la cafetería.
- Atender adecuadamente a los clientes.
- Agilizar el servicio de alimentación.
- Brindar un ambiente de privacidad al evento que se celebre en cada salón.

c. Descripción de la táctica

La utilización de un sistema tipo buffet tiene una gran aceptación de los clientes y hoteles, centros de convenciones y restaurantes lo emplean para agilizar el proceso de alimentación, este es un sistema de autoservicio, el cliente es quien se dirige a la estación de servicio en donde es atendido por las personas encargadas, este sistema también reduce costos pues se necesitan de dos a tres personas dependiendo del número de asistentes para atender adecuadamente a los clientes, evitándose así la contratación de una cantidad mayor de meseros que atiendan cada mesa o cliente.

El sistema tipo buffet para que funcione adecuadamente deberá poseer el equipo necesario y además capacitar al personal para el manejo adecuado del instrumental así como la atención al cliente.

c.1. Equipo necesario

Para optimizar la utilización del sistema tipo buffet se debe considerar dos posibles casos, esto según el tiempo de alimentación. En el caso tiempos de comida, como desayuno, almuerzo o cena la estación de servicio contendrá dos módulos, el primero con vajillas, cubiertos y servilletas, el segundo módulo puede contener la variedad de platillos que el cliente haya solicitado previamente, dispuestos ordenadamente y atractivos a la vista, en donde los encargados servirán el platillo al cliente, además debe tomarse en consideración que el equipo donde se coloquen los alimentos debe ser especial para este fin; es decir, debe de cuidarse que según el tipo de platillo se conserve a una temperatura adecuada.

Otro caso puede darse en los tiempos de refacción, donde generalmente son comidas ligeras y que bien pueden estar dispuestas en un solo módulo atendido

por una encargada que sirva los platillos que estarán previamente distribuidos en un plato o bandeja, es decir el cliente únicamente pasará a la estación para recibir la bandeja que contiene el refrigerio.

Así también es importante recordar la decoración de la estación de servicio para que refleje, limpieza, orden y sobre todo atención al cliente.

c.2. Capacitación en montaje de buffet, mesas y tipos de servicio

Como parte de la introducción de un nuevo sistema para mejorar el servicio que ofrece el centro de convenciones deberá de capacitarse al recurso humano para que se entregue un buen servicio al cliente. A continuación se presenta el contenido mínimo que deberá ofrecer el programa de capacitación a los colaboradores.

- **Contenido de la capacitación**

- **Introducción**

Al inicio de la capacitación se dará una bienvenida a los participantes, así también se darán a conocer los objetivos que persigue la capacitación, el contenido de la misma, además los horarios en que se impartirá la capacitación.

- **Tipos de servicio**

De acuerdo al tipo de evento, seminarios, graduaciones, bodas, además arreglos para mesas o salón, reglas mínimas que deben tomarse en consideración.

- **Montaje**

En esta etapa de la capacitación se detallará los objetivos de un buen montaje para la estación donde se dispondrá el buffet, su utilidad, tipos de montaje según evento, decoración, realización de un montaje.

- **Atención al cliente**

Nociones básicas sobre la atención que requiere el cliente en este tipo de servicio.

- **Exámen final**

Donde se evalúe la teoría aprendida y una parte práctica que consistirá en el montaje de un servicio tipo buffet.

- **Tiempo de duración**

La duración de la capacitación será de 6 horas semanales por dos meses.

Cuadro 3

Costo para la implementación de un sistema tipo buffet

Concepto	Descripción	Costo
Equipo especial para buffet	Equipo especial para servicio de buffet 8 Cheefing de acero inoxidable, adaptados para mantener la temperatura de alimentos. 2 Cafeteras.	Q.6,400.00
Capacitación	Capacitación en "Montaje de buffet", mesas y tipos de servicio Q. 100.00 por persona	Q. 400.00
Compra de mantelería para eventos	Mantelería e instrumental para el servicio tipo buffet. Recipientes para el cheefing,	Q.1,000.00
	TOTAL	Q.7,800.00

Fuente: investigación de campo. Junio 2010.

Tabla 10

Plan de Acción

Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

- **Táctica 2.2 Diseño de un sistema tipo buffet para eventos múltiples o cuando el cliente lo solicite**

Objetivo: Mejorar el servicio de alimentación para los clientes, evitando aglomeraciones en cafetería, agilizando el proceso y garantizando privacidad en cada evento.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Evitar aglomeración de clientes en el área de cafetería.	Adquisición de equipo especial para implementar el sistema.	Encargada del CEFCA	Q.6,400.00	01/08/2010
		Adquisición de mantelería y cristalería para eventos.	Encargada del CEFCA	Q.1,000.00	07/08/2010
2	Agilizar el servicio en los tiempos de comida.	Véase tabla 7.	Director Regional y Encargada del CEFCA	Véase cuadro 3	Véase cuadro 3
3	Ofrecer una atención personalizada al cliente.	Programa de capacitación sobre montaje de buffet, mesas y tipos de servicio.	Empresa subcontratada	Q. 400.00	La que indique el director.
Total				Q.7,800.00	

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.7.3 Contratación de recurso humano para brindar un servicio personalizado al cliente.

a. Definición de la táctica

Después de realizado el diagnóstico en la unidad objeto de análisis se determinó que el centro de convenciones no cuenta con el suficiente personal para dar una atención adecuada a los clientes que realizan en esas instalaciones sus eventos, lo que constituye una debilidad para la organización y que se menciona como

parte de la información proporcionada por los directivos de la organización así como también en la matriz FODA, del capítulo dos del presente documento.

Es importante mencionar que para ofrecer una atención personalizada a los clientes, el centro de convenciones debe contar con el recurso humano adecuado cuyas características esenciales sean la vocación de servicio o inclinación por el servicio; es decir, el interés que muestren los posibles candidatos al puesto de trabajo para realizar labores relacionadas con el servicio, buenas relaciones interpersonales, cortesía, amabilidad, etc.

Se debe seleccionar desde un principio a las personas correctas para la entrega del servicio, lo que también implica un estricto cuidado y atención especial en el proceso de reclutamiento que deberá también tomar en cuenta las competencias laborales de los aspirantes.

b. Objetivos de la táctica

- Dar una atención personalizada a los clientes.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Crear un mejor ambiente de servicio.
- Igualar la capacidad a la demanda.
- Evitar la sobrecarga de responsabilidades en un solo puesto de trabajo.

c. Descripción de la táctica

Para prestar un servicio personalizado al cliente del CEFCA, es necesaria la contratación de personal adecuado y con vocación de servicio. Esta estrategia también motivará al personal porque se evita la sobrecarga de tareas en algunos puestos de trabajo.

La falta de personal se detectó en el área administrativa, en el área de cocina y para el área de atención al cliente. A continuación se muestra en detalle en qué consiste la deficiencia de personal en cada área mencionada.

- **Área administrativa**

Las tareas del área administrativa se sobrecargan en una sola persona, en este caso en el puesto de Encargada del CEFCA, es por eso que para descentralizar estas funciones se hace necesaria la creación del puesto de Asistente Administrativo que tendrá como responsabilidades principales el dar apoyo al puesto de Encargada del centro de convenciones, dentro de lo que destaca la atención a los clientes y coordinación de actividades con el resto del personal. (Véase descripción del puesto en Anexo 9)

- **Atención al cliente**

Por la naturaleza del centro de convenciones, es necesaria la creación de un puesto de trabajo para anfitrión de eventos, que se encargue de dar la bienvenida a los participantes, dar seguimiento al evento mientras este se desarrolle, dar solución a cualquier eventualidad que surja en el desarrollo del mismo, además velar porque los servicios que el cliente solicitó previamente sean ofrecidos por el centro de la mejor manera, es decir se encargará de que el cliente disfrute de su estancia en el centro de convenciones y no tenga ninguna preocupación por imprevistos o detalles fuera de su alcance. (Véase descripción del puesto en Anexo 9)

- **Área de cocina**

En esta área hace falta una cocinera para que existan turnos rotativos y no se sobrecargue de trabajo a una sola persona, así también si se implementa la estrategia de servicio de buffet es necesaria la contratación de una persona más, para que existan tres ayudantes de cocina y que al momento de montar la estación y atender a los clientes dos lo realicen y una se quede en su puesto de trabajo. (Véase descripción del puesto en Anexo 9)

Cuadro 4
Costo para la contratación de personal.

Concepto	Descripción	Costo
Reclutamiento	Convocatoria, proceso de reclutamiento pruebas específicas, entrevistas, contratación, inducción.	Q.2,200.00
Sueldos	Sueldos para Asistente Administrativo, Anfitrión de eventos, Cocinera y Ayudante de Cocina	Q. ----- A criterio de la organización.
	COSTO PARCIAL	Q.2,200.00

Fuente: investigación de campo. Junio 2010.

Tabla 11

Plan de Acción

Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente.

- **Táctica 2.3. Contratación de personal para brindar un servicio personalizado al cliente.**

Objetivo: Ofrecer una atención personalizada al cliente y evitar sobrecarga de trabajo al personal de la organización.					
No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Prestar un mejor servicio al cliente.	Convocatoria para vacantes.	Director Regional y Encargada del CEFCA.	Q.200.00	20/07/2011
		Proceso de reclutamiento (pruebas específicas, entrevistas, contratación)	Director Regional y Encargada del CEFCA.	Q.1,000.00	Del 24/07/2011 al 28/08/2011
		Proceso de inducción.	Encargada del CEFCA.	Q.1,000.00	01/09/2011
Total				Q 2,200.00	

Fuente: elaboración propia. Junio 2010.

3.8 Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

a. Definición de la estrategia

Toda organización se debe a sus clientes y por ende a la satisfacción de éstos durante y después de la entrega del servicio.

La recuperación del servicio surge como una estrategia que permita a la organización objeto de estudio responder ante fallas en el servicio.

De acuerdo a la información obtenida del diagnóstico situacional de la organización se estableció que del 33% de los clientes externos (organizaciones) que experimentaron una falla en el servicio, (véase gráfica 6) sólo un 17% realizó un reclamo, (véase gráfica 7) el porcentaje restante no lo hace saber a la organización. Por el contrario en el caso del cliente externo coordinadores y auxiliares 9 de los 14 encuestados que experimentaron fallas en el servicio, la totalidad de los mismos realizó reclamo directo a las autoridades del centro.

En la actualidad la organización no cuenta con estrategias que le permitan conocer las percepciones del cliente respecto al servicio ofrecido.

b. Objetivos de la estrategia

- Mejorar la actual atención y servicio al cliente.
- Satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente.
- Incrementar la lealtad de los clientes.
- Generar comunicación positiva de boca en boca.
- Recuperar clientes perdidos que por una u otra razón ya no contratan los servicios de la organización objeto de estudio.

c. Descripción de la estrategia

Para lograr una recuperación del servicio, se propone:

- Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias, que permita canalizar los comentarios de los clientes del CEFCA y que conlleve la mejora continúa y sistemática del servicio.

- Llamadas de seguimiento o pos transacción, que permitan establecer un mayor contacto con el cliente y conocer su satisfacción o insatisfacción respecto al servicio.
- Mercadeo de relaciones, a través del cual se forjen relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

3.8.1 Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias

a. Definición de la táctica

Un buzón de quejas y sugerencias constituye una acción de la organización como respuesta ante las fallas de servicio percibidas por los actuales clientes de la unidad objeto de estudio. El mismo permitirá interactuar con los usuarios, a través de los comentarios, quejas o bien sugerencias para el perfeccionamiento de la atención al cliente.

Por otra parte, es importante mencionar que de acuerdo al estudio realizado a la unidad objeto de análisis, deben de crearse estrategias que permitan canalizar las quejas y sugerencias del porcentaje de clientes que sostuvieron haber tenido inconvenientes en el servicio (véase gráfica 6) y de cómo estos no realizaron ninguna reclamación (véase gráfica 7) para obtener un mejor servicio.

De no establecerse estrategias para la recuperación del servicio el centro de convenciones podría enfrentarse a múltiples inconvenientes, derivado de malas experiencias que puedan percibir los clientes, las que podrían redundar en un desgaste de la imagen de la organización, así como baja moral de los empleados producto de la incertidumbre de cómo satisfacer a los clientes y en un caso extremo la pérdida gradual de clientes.

b. Objetivos de la táctica

- Resolver eficientemente los inconvenientes de los afectados.
- Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.
- Lograr la lealtad de los usuarios.
- Retroalimentar los procesos para una mayor eficiencia.
- Mejoramiento continuo del servicio.

c. Descripción de la táctica

Las técnicas a utilizar para el establecimiento del buzón de quejas y sugerencias así como su correcto manejo será:

1. El diseño de una boleta donde el cliente califique el servicio recibido y pueda realizar sus comentarios respecto a éste. El contenido mínimo de la boleta será información general, el objetivo y preguntas clave sobre el servicio recibido. (Véase anexo 10)
2. La ubicación de un buzón, visible y donde el cliente pueda depositar su boleta.
3. El diseño de un procedimiento que permita facilitar el correcto manejo de las boletas de quejas y sugerencias y que las mismas sean acogidas por la organización para el constante mejoramiento del servicio. (Véase anexo 7)

d. Control de la táctica

Para mantener un control sobre esta estrategia, es necesario que la organización elabore informes mensuales sobre la cantidad de quejas y

sugerencias recibidas, así como las soluciones dadas para la mejora continua del servicio.

Cuadro 5
Costo de implementar un buzón de quejas y sugerencias
en las instalaciones del CEFCA

Concepto	Descripción	Costo
Adquisición de un buzón	Medidas aprox. de 25cm * 15cm, Material plástico resistente	Q. 150.00
Impresión de boletas	Lote de 500 boletas	Q.100.00
	TOTAL	Q. 250.00

Fuente: investigación de campo. Julio 2010.

Tabla 12
Plan de acción

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

- **Táctica 3.1. Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias**

Objetivo: Conocer las quejas y sugerencias del cliente, para poder mejorar continuamente el servicio.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
	Conocer las percepciones y expectativas del cliente, sobre fallas en el servicio y sugerencias para que se mejore.	Compra e instalación del buzón de quejas y sugerencias	Encargada del CEFCA	Q.150.00	18/07/2011
		Impresión de boletas para quejas y sugerencias.	Secretaria	Q.100.00	18/07/2011
		Manejo de boletas e informe mensual de las quejas y sugerencias de los clientes.	Secretaria y Encargada del CEFCA.	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad	La que indique el Director.
		Total		Q.250.00	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.8.2 Llamadas de seguimiento posterior al servicio.

a. Definición de la táctica

Como parte integral de un buen servicio, es necesaria la utilización de llamadas de seguimiento o pos transacción para escuchar la opinión de los clientes sobre el servicio que recibieron antes y durante la realización de su evento.

A través de las llamadas de seguimiento la organización captará valiosa información sobre las fuentes de satisfacción o insatisfacción de los usuarios, además este sistema a diferencia del buzón de quejas y sugerencias permite conseguir la opinión tanto de clientes insatisfechos como satisfechos con el servicio.

Las llamadas de seguimiento permiten hacer del conocimiento del cliente la importancia de su opinión sobre el servicio y su satisfacción tras haber visitado las instalaciones, pocas son las empresas que se ocupan de hacer una llamada de seguimiento, esto también ayudará a posicionar al centro de convenciones como una organización comprometida con el servicio y preocupada por la satisfacción de sus clientes.

Según lo observado, la unidad objeto de estudio no cuenta con un sistema que le permita interactuar con el cliente y conocer comentarios tras haber contratado los servicios de CEFCA.

b. Objetivos de la táctica

- Establecer una constante comunicación con el cliente.
- Mejorar continuamente el servicio.

- Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.
- Hacer saber al cliente la importancia que él tiene para la organización.

c. Descripción de la táctica

Las llamadas de seguimiento posterior al servicio, deben ejecutarse en los siguientes cinco días, después de que el cliente haya realizado su evento en las instalaciones del centro de convenciones.

La llamada consistirá en un saludo cordial al cliente, identificación de la persona que realiza la llamada y en nombre de quién la realiza, en este caso, “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), seguidamente se pedirá al cliente responda una lista de preguntas (Véase formato Anexo 11), la duración de la llamada debe ser corta de 3 a 5 minutos máximo para evitar incomodidades al cliente a menos que el caso amerite una leve prolongación de la llamada, finalmente se agradecerá al cliente su preferencia y asimismo hacer la cordial invitación para que regrese a las instalaciones. (Véase procedimiento más detallado Anexo 7)

d. Control de la táctica

Como parte de la utilización de esta estrategia es necesario llevar un control sobre su implementación, esto a través de reportes mensuales (véase anexo 12), donde se determine el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes respecto al servicio y las causas que la provocan. El reporte deberá analizarse conjuntamente con los directivos de la organización para la mejora continua del servicio.

Cuadro 6

Costo de llamadas de seguimiento posterior al servicio.

Concepto	Descripción	Costo anual
Llamadas	Llamadas mensuales: 16 eventos mensuales en promedio (véase tabla 1) un promedio de 7 minutos por cliente. Total de 112 minutos mensuales, tarifa promedio de Q. 0.50 (Q..56.00 estimado mensual)	Q.672.00
TOTAL		Q.672.00

Fuente: investigación de campo. Julio 2010.

Tabla 13

Plan de Acción

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

- **Táctica 3.2. Llamadas de seguimiento posterior al servicio.**

Objetivo: Conocer las percepciones del cliente sobre el servicio recibido, para mejoramiento continuo y satisfacción del cliente.

No.	Meta	Estrategia	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Conocer la satisfacción del cliente respecto al servicio.	Llamadas de seguimiento	Llamada a cada uno de los clientes del CEFCA, en los siguientes tres días de haber realizado su evento en las instalaciones	Secretaria.	Q.56.00 mensual. Q. 672.00 anual	Dependiendo de la fecha de cada evento.
			Informe sobre percepciones de los clientes.	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad	Mensual
				Total	Q. 672.00	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.8.3 Fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones

a. Definición de la táctica

Actualmente la cartera de clientes del centro de convenciones objeto de estudio es relativamente escasa; sin embargo, previo al desarrollo de estrategias que permitan atraer nuevos clientes, es necesario asegurarse de tomar acciones que también permitan conservar a los actuales clientes, esencialmente aquellos cuyas visitas al año sobrepasan las dos y que pueden catalogarse como clientes frecuentes de la organización, además cuyo monto por contratación es relevante y por consiguiente genere importantes recursos para la obra social que ASECSA realiza.

Según la encuesta realizada a los clientes del CEFCA, solamente el 39% (Véase gráfica 9) de los actuales clientes mantienen su preferencia por este centro de convenciones para realizar sus eventos, de este porcentaje un 72% que a números puede traducirse en aproximadamente 13 clientes de las 46 organizaciones que constituyen el actual cliente externo, visitan las instalaciones de la unidad objeto de estudio por lo menos dos veces al año. Es a este segmento de clientes a quien va dirigida la presente estrategia, ya que los mismos pueden considerarse valiosos para la organización que necesita conservar los actuales clientes y atraer nuevos para que a través de la lealtad de estos, se siga realizando tan importante labor social que la organización realiza en la región.

b. Objetivos de la táctica

- Mantener y favorecer a los clientes actuales.
- Construir y mantener una base de clientes que le garanticen recursos económicos a la organización.
- Generar una positiva publicidad de boca en boca.
- Lograr la satisfacción y lealtad de los actuales clientes.
- Construir una sólida cartera de clientes.
- Aumentar en el largo plazo los beneficios percibidos, producto de reservaciones de los clientes frecuentes.

c. Descripción de la táctica

Para conservar la actual cartera de clientes con la que el centro de convenciones cuenta a la fecha es necesario identificar a los clientes clave, cuyas características sean la frecuencia de visita y monto de contratación.

De acuerdo a la naturaleza de los servicios que ofrece el centro de convenciones se recomienda poner en práctica beneficios dirigidos a este tipo de cliente.

La organización puede catalogar los clientes clave tomando en cuenta la actual cartera de clientes, para esto se basará en las siguientes definiciones que consideran dos tipologías de cliente:

- **Cliente preferente premier**

Clientes cuyas contrataciones anuales sean cuatro o más y cuyo monto mínimo por contratación comprenda un promedio de Q.6,001.00 en adelante.

- **Cliente preferente platino**

Clientes que realicen dos o más contrataciones anuales y cuyo monto por contratación se encuentra dentro en un promedio de Q.5,000.00 a Q.6,000.00.

d. Consideraciones especiales para clientes preferentes premier y platino

De acuerdo a la clasificación anterior, las consideraciones especiales que la organización debe ofrecer a los clientes que cumplan con los requerimientos para ser clientes preferentes son:

d.1.Consideraciones clientes preferentes premier

- **Prioridad en la reservación de los servicios de acuerdo al calendario de eventos**

Este tipo de clientes tendrá prioridad en la reservación de auditorium y/o salones para realizar su evento y fecha dentro del calendario, si el mismo fuera urgente o bien si existiera otros eventos no confirmados aún.

- **Precio especial en el servicio de auditorium y salones**

Esta consideración aplicará cuando el cliente además de contratar el servicio de auditorium o salones, también contrate los servicios de alimentación y hospedaje, en este caso el descuento por auditorium o salones podrá ser desde el 50% hasta el 75% de descuento.

Los servicios de hospedaje y alimentación no gozarán de descuento, salvo disposiciones especiales de la organización para con el cliente.

- **Atención personalizada para el cliente e invitados, durante la realización de su evento**

Durante la realización del evento del cliente, el centro de convenciones pondrá a disposición de éste la cantidad de personal (anfitriones, ayudantes de cocina, conserjes, etc.) que considere necesaria para ofrecer al cliente una atención personalizada.

- **Descuentos en la reservación de los servicios, durante temporadas bajas de demanda**

Los descuentos se aplicarán exclusivamente si el cliente realiza una reservación de los servicios del centro de convenciones, en el período de temporada baja. Los descuentos por reservación variarán de acuerdo al servicio contratado, desde un 15% si solamente se contrata auditorium y/o salones, un 18% si se contratan los servicios de auditorium y hospedaje. El servicio que no gozará de descuento es el de alimentación.

- **Forma de pago**

El centro de convenciones podrá garantizar la disposición de las instalaciones en fecha convenida tomando en consideración dos casos:

1. Si el cliente no está en disposición de cancelar el anticipo mínimo para reservación de las instalaciones (30%), la organización reservará las instalaciones únicamente si el cliente previamente firma contrato por servicios, entonces la cancelación del servicio se realizará al finalizar el evento o bien en un plazo de hasta 5 días hábiles para liquidar el mismo.

2. Si el cliente realiza el anticipo acordado (30%) y firma contrato por servicios, pero solicita prórroga para cancelar el saldo actual, entonces la

organización podrá ampliar hasta 7 días hábiles para la cancelación total de los servicios contratados después de realizado el evento.

- **Descuento por pago anticipado de servicios**

Si el cliente cancela la totalidad de los servicios contratados en la fecha de emisión del contrato o previo a éste, la organización lo favorecerá con un descuento del 5%, sobre el monto total contratado, que de acuerdo a la tipología de cliente (premier) la base será a partir de Q.6,001.00, el descuento aumentará en un 1%, por cada Q. 2,000.00 adicionales a la base fijada. Esta consideración no aplica con otros descuentos.

- **Obsequio cortesía del centro de convenciones, en fiestas de fin de año**

El centro de convenciones debe procurar la preferencia del cliente al ofrecer un buen servicio cuando éste visita las instalaciones, así como también ofreciéndole un obsequio en la época de fin de año, a través de éste el cliente recordará constantemente al centro de convenciones y lo persuadirá a seguir realizando sus eventos en el CEFCA, pues se convencerá que éste premia su fidelidad a la organización.

La organización debe considerar a todos los clientes que se encuentren bajo esta clasificación para el envío del obsequio, además es importante tomar en cuenta la utilidad y calidad del mismo, pues hay que recordar que si el objeto que se regala es de mala calidad, la imagen del centro de convenciones también se dañará y el cliente pondrá en entredicho su preferencia al CEFCA. Los obsequios pueden variar desde relojes de escritorio, agendas con logotipo de CEFCA o canastas navideñas.

Es importante mencionar que junto al obsequio la dirección de la organización debe adjuntar una carta dirigida al cliente agradeciendo su preferencia e instándole a seguir contratando los servicios del CEFCA.

- **Otras consideraciones especiales que la organización crea convenientes aplicar a este tipo de cliente**

Queda bajo disposiciones de la dirección del centro de convecciones otras consideraciones adicionales a las expuestas anteriormente, que la organización crea pertinentes para consolidar y fidelizar su cartera de clientes preferentes premier.

d.2. Consideraciones cliente platino

- **Después del cliente premier, prioridad en la reservación de los servicios de acuerdo al calendario de eventos**

Después del cliente preferente premier, el cliente preferente platino tendrá la prioridad en la reservación de auditorium y/o salones para realizar eventos, así como fechas dentro del calendario, si el mismo fuera urgente o bien si existiera otros eventos no confirmados aún.

- **Atención personalizada para el cliente e invitados, durante la realización de su evento**

Durante la realización del evento del cliente, el centro de convenciones pondrá a disposición de éste la cantidad de personal (anfitriones, ayudantes de cocina, conserjes, etc.) que considere necesaria para ofrecer al cliente una atención personalizada.

- **Descuentos en la reservación de los servicios, durante temporadas bajas**

Los descuentos se aplicarán exclusivamente si el cliente realiza una reservación de los servicios del centro de convenciones, en el periodo de temporada baja. Los descuentos por reservación variarán de acuerdo al servicio contratado, desde un 10% si solamente se contrata auditorium y/o salones, un 15% si se contratan los servicios de auditorium y hospedaje. El servicio que no gozará de descuento es el de alimentación.

- **Descuento por pago anticipado de servicios**

Si el cliente cancela la totalidad de los servicios contratados en la fecha de emisión del contrato o previo a éste, la organización lo favorecerá con un descuento del 5%, sobre el monto total contratado, que de acuerdo a la tipología de cliente (platino) comprenderá un total entre Q.5,000.00 a Q.6,000.00. Esta consideración no aplica con otros descuentos.

- **Obsequio cortesía del centro de convenciones, en fiestas de fin de año**

El centro de convenciones debe procurar la preferencia del cliente al ofrecer un buen servicio cuando éste visita las instalaciones, así como también ofreciéndole un obsequio en la época de fin de año, a través de éste el cliente recordará constantemente al centro de convenciones y lo persuadirá a seguir realizando sus eventos en el CEFCA, pues se convencerá que éste premia su fidelidad a la organización.

La organización debe considerar a todos los clientes que se encuentren bajo esta clasificación para el envío del obsequio, además es importante tomar en cuenta la utilidad y calidad del mismo, pues hay que recordar que si el objeto que se regala es de mala calidad, la imagen del centro de

convenciones también se dañara y el cliente pondrá en entredicho su preferencia al CEFCA. Los obsequios para los clientes platino deben diferir de los obsequios para clientes premier, aunque en cuanto a calidad esta debe ser la misma.

También es importante mencionar que junto al obsequio la dirección de la organización debe adjuntar una carta dirigida al cliente agradeciendo su preferencia e instándole a seguir contratando los servicios del CEFCA.

Otras consideraciones que la organización considere aplicar a este tipo de cliente.

Queda bajo disposición de la dirección del centro de convenciones otras consideraciones adicionales a las expuestas anteriormente, que la organización crea pertinentes para consolidar y fidelizar su cartera de clientes preferentes platino.

La aplicación de esta táctica puede rendir frutos para la organización a través de un incremento en contrataciones y una publicidad positiva de boca en boca que ayude a consolidar e incrementar la cartera de clientes.

Cuadro 7

Costo para la fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones

Concepto	Descripción	Costo
Trato especial a clientes preferentes	Atenciones especiales, precios especiales, descuentos, formas de pago especiales. No es posible estimar con exactitud, pero se considera un promedio mensual de Q.1,000.00 por este concepto.	Q.12,000.00
	TOTAL	Q.12,000.00

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

Tabla 14

Plan de Acción

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente.

Táctica 3.3. Fidelización del cliente a través del mercadeo de relaciones

Objetivo: Retener y reforzar relaciones con los clientes preferentes al largo plazo.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Retener a los clientes preferentes (premier y platino)	Catalogar los clientes que llenan los requisitos para ser cliente preferente premier o platino, de la actual cartera de clientes	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad	31/07/2011
		Consideraciones especiales a clientes preferentes.	Todo el personal del CEFCA	No estimado	Dependiendo de la fecha de cada evento.
		Búsqueda y elección de obsequios para clientes preferentes premier y platino.	Encargada CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad. Dependiendo del obsequio.	03/11/2011
		Elaboración de cartas dirigidas a clientes preferentes.	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad	27/11/2011
		Envío de obsequios a clientes preferentes premier y platino.	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad. Monto total por envió a través del courier.	03/12/2011.
Total				Q.12,000.00	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.9 Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

a. Definición de la estrategia

De acuerdo a información de los directivos de la unidad objeto de estudio, el personal no es capacitado constantemente en servicio al cliente, lo que representa una deficiencia en la capacidad del recurso humano para ofrecer un buen servicio así como para manejar situaciones o momentos de verdad con el cliente.

Por otra parte la organización tampoco maneja paquetes de servicio que le permita atraer un mayor número de clientes.

Dentro de toda organización es de vital importancia que ésta se preocupe por el mantenimiento adecuado de su actual cartera de clientes, para forjar una sólida cartera de clientes, asimismo también es fundamental la creación de estrategias que permita generar una mayor demanda del servicio que ofrece.

b. Objetivos de la estrategia

- Ofrecer un mejor servicio y atención al cliente.
- Mejorar la imagen del centro de convenciones.
- Generar comunicación de boca en boca positiva.
- Aumentar la demanda de los servicios del CEFCA.

c. Descripción de la estrategia

Para que la unidad objeto de estudio mantenga y amplíe constantemente su actual cartera de clientes, es necesario capacitar al recurso humano en temas acerca de atención al cliente, además la creación de paquetes de servicio también permitirá generar una mayor demanda de los servicios y por ende ampliar su cartera de clientes.

Las tácticas que se proponen para alcanzar la estrategia anteriormente mencionada son:

- Capacitaciones en servicio al cliente, para proveer al personal de herramientas y lineamientos básicos en la atención a los usuarios del centro de convenciones y garantizar un cuidado personalizado que se ajuste a las necesidades de los usuarios.
- Creación de paquetes de servicio, encaminados a generar una mayor demanda.

3.9.1 Capacitaciones al personal en servicio al cliente

a. Definición de la táctica

Ofrecer un entrenamiento adecuado al recurso humano es esencial para el desarrollo individual de los colaboradores, y por consiguiente de la mejora en la prestación del servicio y atención al cliente. Capacitar adecuadamente al personal hace parte del éxito de toda buena organización, a través del entrenamiento continuo el centro de convenciones obtendrá una mayor competitividad.

De acuerdo a la investigación de campo realizada en las instalaciones de la unidad objeto de estudio, se determinó que a los colaboradores de la organización no se les capacita constantemente en atención al cliente, por tanto carecen de conocimientos necesarios para brindar un mejor servicio y poder actuar adecuadamente en momentos críticos del mismo.

Para ofrecer una mejor atención a los usuarios es de suma importancia habilitar a los colaboradores para que ofrezcan un servicio excepcional a este, la organización debe tener como una de sus prioridades la inversión en el recurso humano para desarrollar su potencial como colaboradores con vocación de servicio.

b. Objetivos de la táctica

- Detectar necesidades de capacitación periódicas.
- Elevar el conocimiento del recurso humano en la atención y calidad de servicio al cliente.
- Mejorar las actuales habilidades de los trabajadores.
- Crear una cultura de servicio.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Estandarizar la calidad del servicio al cliente.
- Contribuir con el cumplimiento de las expectativas que tiene el cliente respecto a la organización.
- Mejorar la actual imagen del centro de convenciones.

c. Descripción de la táctica

Para capacitar efectivamente a los colaboradores del centro de convenciones es necesario realizar capacitaciones periódicas en servicio al cliente, de esta

manera el personal del centro de convenciones obtendrá conocimientos específicos sobre el tema, aumentando su capacidad de servicio al cliente y creando dentro de la organización una cultura de servicio.

En consideración a lo anterior se propone a la unidad objeto de análisis la subcontratación de una empresa u Outsorsing que se encargue de capacitar periódicamente al personal de la organización.

A continuación se presenta el contenido mínimo sugerido para el programa de capacitación en servicio al cliente.

- Previo a la contratación de servicios de capacitación, es necesaria la detección de necesidades que presenta el recurso humano, con el objeto de desarrollar las habilidades y destrezas de los trabajadores en áreas que desconocen. Para la detección de necesidades fundamental que los propios colaboradores manifiesten sus deseos de información y conocimiento de un área específica, así como también los directivos de la organización deben realizar un informe sobre las necesidades que presenta el personal bajo su cargo. (Véase anexo 13).

➤ **Contenido de la capacitación en servicio al cliente**

- **Introducción**

Tiene como propósito informar a los participantes sobre el contenido general de la capacitación, las fases que incluye la capacitación, horarios y días en que se impartirá además es en esta etapa donde se pretende concientizar a los colaboradores sobre la importancia del de la capacitación y su incidencia en el desempeño de su trabajo así como en la satisfacción del cliente.

- **Definición y comprensión del concepto de servicio al cliente**

En esta primera fase del programa de capacitación se pretende definir el concepto de servicio al cliente y lograr que el colaborador entienda la importancia que tiene ofrecer un servicio al cliente adecuado a las necesidades de los usuarios.

- **Impacto de la calidad en el servicio al cliente**

En esta fase se mostrará al colaborador los posibles casos derivados de una buena atención al cliente y de la calidad en el servicio que se ofrezca, haciendo énfasis en los impactos negativos y positivos que este proceso pueda conllevar.

- **Creación de una cultura del servicio y sus atributos**

Es importante concientizar a los colaboradores del centro de convenciones la necesidad de crear una cultura de servicio y la importancia de un buen desempeño en su puesto de trabajo para lograrlo. Además se mostrará a los participantes los beneficios que transfiere una cultura de servicio a la organización y a sus clientes que son la razón de existencia de la misma.

- **Tiempo de duración**

La duración del curso es de una hora diaria por diez días.

d. Control de la táctica

Para mantener un control y continuidad sobre el desarrollo de los colaboradores, el centro de convenciones CEFCA, debe elaborar un reporte de seguimiento de capacitación, para continuar desarrollando técnicas, habilidades y conocimientos al recurso humano con que cuenta y que estos a su vez transmitan a los usuarios una atención y servicio de calidad. (Véase Anexo 14)

Cuadro 8

Costo para capacitaciones al personal en servicio al cliente

Concepto	Descripción	Costo
Cursos de capacitación En servicio al cliente	Capacitación para 13 personas 1 hora diaria por 10 días. Q. 100.00 por persona	Q.1,300.00
	TOTAL	Q.1,300.00

Fuente: investigación de campo. Julio 2010.

Tabla 15

Plan de Acción

**Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes,
para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.**

Táctica 4.1. Capacitaciones al personal en servicio al cliente

Objetivo: facilitar la implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente, para facultar al personal a través de herramientas básicas que les permita ofrecer una mejor servicio y atención al cliente.

No	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Obtener aprobación para implementar la capacitación propuesta.	Presentación del programa al Director de la organización.	Asesora Investigadora	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	07/08/2011
		Aprobación del programa de capacitación.	Director Regional y Encargada CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	21/08/2011
2	Ofrecer una mejor atención al cliente.	Contratación de los servicios de capacitación en servicio al cliente.	Director Regional y Encargada CEFCA	Q.1,300.0	28/08/2011
		Curso de capacitación en servicio al cliente.	Empresa subcontratada	-----	01/03/2011
Total				Q. 1,300.00	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.9.2 Creación de paquetes de servicio, orientados a generar una mayor demanda de los servicios del CEFCA.

a. Definición de la táctica

De acuerdo a la información obtenida a través de la investigación de campo se pudo determinar que el centro de convenciones no ofrece a sus clientes paquetes especiales de servicio.

Como parte de la estrategia creativa y visionaria de una organización, es necesario introducir paquetes que permitan ampliar el segmento de mercado, ofreciendo paquetes de servicio adecuados a cada evento del cliente.

b. Objetivos de la táctica

- Atraer más clientes a la organización.
- Mejorar la imagen del centro de convenciones.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Innovar la presentación de los servicios que ofrece el CEFCA a sus clientes.

c. Descripción de la táctica

El mayor número de eventos registrados en el centro de convenciones son de tipo educativo, empresarial, religioso y social. Por ello a continuación se presenta una propuesta de cinco paquetes especiales para cada tipo de cliente de acuerdo al evento que realice, los precios de los mismos variarán de acuerdo al número de participantes, servicios requeridos como arreglos florales, tipo de menú, etc. (Véase tabla 16)

Cada uno de los paquetes tiene por objeto colocar un mayor número de reservaciones, ajustarse a las necesidades del cliente e incitar a los usuarios una contratación de todos los servicios del centro de convenciones a un precio especial, lo que a su vez incidirá en un aumento de la demanda de los servicios del CEFCA.

Tabla 16
Paquetes especiales

Paquete	Concepto	Incluye
Educativo	Ideal para escuelas, colegios, universidades, organizaciones no gubernamentales entidades dedicadas a la capacitación, seminarios, conferencias que requieren instalaciones amplias y cómodas en un ambiente natural y agradable.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditórium • Arreglos florales (opcional) • Equipo audiovisual • Refacción (consulte menú) *Grupos mayores de 30 personas.
Graduandos	Para grupos de graduandos que desean hacer de ese momento especial algo perdurable, en un ambiente distinguido y natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditórium • Arreglos florales (opcional) • Equipo audiovisual • Almuerzo o cena especial (consulte menú) *Grupos mayores de 30 personas.
Social	Perfecto para esas celebraciones inolvidables, bodas, baby shower, bautizos, quince años, que requieren de un ambiente seguro, distinguido, amplio y natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Salones • Refacción, almuerzo o cena especial (consulte menú) *Grupos mayores de 30 personas.
Empresarial	Adecuado para la promoción de nuevos productos, capacitación del recurso humano, convivios, en un ambiente tranquilo, agradable y natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Auditórium • Equipo Audiovisual • Refacción, almuerzo o cena especial (consulte menú) • Hospedaje (opcional) *Grupos mayores de 30 personas.
Retiros	Apropiado para la realización de eventos religiosos, retiros, vigilias, convivencias, en un ambiente tranquilo, lleno de paz y armonía.	<ul style="list-style-type: none"> • Salones • Alimentación (opcional) • Hospedaje (opcional) *Grupos mayores de 50 personas.
Viajero	Conveniente para aquellos grupos que visitan la región de las Verapaces y desean descansar en un ambiente místico y natural.	<ul style="list-style-type: none"> • Hospedaje • Alimentación *Grupos mayores de 10 personas.

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

Ventaja de los paquetes de servicio

- Precios más cómodos en la contratación del paquete, a diferencia si se adquieren los mismos servicios pero por separado.

- Dirigido a grupos mayores de 10 personas.

Otras características de los paquetes

- El consumo mínimo por paquete tiene relación directa con el número de personas establecido para optar a la contratación del paquete de servicio.
- La disposición de las instalaciones esta sujeto a espacios en la agenda de eventos de la organización.
- Los paquetes de servicio buscan que el cliente conozca las instalaciones de CEFCA, y tenga una nueva experiencia en el servicio.

Cuadro 9

Costo de divulgación de nuevos paquetes de servicio orientados a generar una mayor demanda

Concepto	Descripción	Costo
Unifoliar	Tiraje de unifoliales para comunicar los paquetes de servicio. Impresión 1,000 unifoliales tiro y retiro, full color, en papel couche 80 grms. Tamaño 9 * 21.5 cms. en full color.	Véase Cuadro 10
	TOTAL	Véase cuadro 10

Fuente: investigación de campo. Julio 2010.

Tabla 17

Plan de acción

Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional.

Táctica 4.2. Creación de paquetes de servicio, encaminados a obtener un mayor número de clientes.

Objetivo: Generar un aumento de la demanda de los servicios del CEFCA.					
No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Aprobación de paquetes de servicio	Presentación de propuesta a las autoridades del centro de convenciones.	Investigadora Asesora	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	24/07/2011
		Aprobación de la propuesta de unifoliar.	Directivos del centro de convenciones	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	3/07/2011
		Orden de impresión de tiraje de unifoliales.	Encargada CEFCA	Véase cuadro 10	01/08/2011
		Colocación de unifoliales en el centro de convenciones y puntos estratégicos.	Encargada CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	21/08/2011
Total				Véase cuadro 10	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.10 Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

a. Definición de la estrategia

De acuerdo al diagnóstico realizado en la organización se determinó que no existe ninguna estrategia para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece la unidad objeto de estudio.

Una campaña publicitaria constituye un conjunto de actividades coordinadas que comunican un tema o idea común en diversos medios, durante un periodo de tiempo específico, en este caso se pretende dar a conocer los servicios, ventajas y beneficios del centro de convenciones CEFCA a través de medios adecuados al grupo objetivo. Cabe destacar que la campaña de divulgación de los servicios del CEFCA, destaca el interés social y no lucrativo de la organización objeto de estudio, esto a petición de los clientes externos y de los directivos del centro de convenciones, que manifestaron que en la comunicación de los servicios se hiciera énfasis en este aspecto.

b. Objetivos de la estrategia

- Comunicar a clientes reales y potenciales los servicios que ofrece el centro de convenciones.
- Mejorar la imagen del CEFCA.
- Generar mayor demanda del servicio.
- Ampliar la actual participación de mercado que tiene la unidad objeto de estudio.

c. Descripción de la estrategia

La estrategia de comunicación de los servicios de la unidad objeto de estudio, comprende las tácticas siguientes:

- Diseño de una campaña publicitaria de divulgación de los servicios que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), que se adapte al interés social y no lucrativo de la organización.
- Mercadeo directo, a través de la herramienta de mailing que provoque una respuesta directa de clientes reales y potenciales.

3.10.1 Diseño de campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA.

a. Definición de la táctica

Previo a la realización de una campaña publicitaria, también debe considerarse la importancia que tiene la imagen de marca dentro de la misma; es decir, debe de crearse el beneficio o atributo único que sirva como idea de venta o contratación del servicio.

Mientras se construya imagen de marca clara y bien definida existirán muchas más probabilidades de éxito para una empresa. Una clave para el éxito de una campaña publicitaria puede basarse en el desarrollo de una imagen de marca que cautive a los clientes o usuarios del servicio. En el caso del “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), puede decirse que es necesario crear una imagen de marca que persigue el beneficio social y que a su vez capte clientes

que al contratar un servicio estén consientes que contribuyen a una obra social o de ayuda humanitaria para la región.

a.1. Logotipo

En atención a lo anterior se hizo necesario el diseño de un logotipo para la organización y un slogan que transmita al público en general, la filosofía de la organización.

El diseño propuesto para logotipo de la organización, muestra la inicial del nombre de la unidad objeto de estudio, “C” “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), el tipo de letra utilizado coma base del diseño es la Edwardian Script, misma que se modificó y agregó detalles obteniendo un diseño original que persiga el objetivo que tiene el slogan, de ser el distintivo de la organización destacando dentro de la competencia.

El estilo de la letra muestra elegancia, ya que una característica de un centro de convenciones es que las personas desean sentirse en un lugar donde se les atienda, un lugar diferente y distinguido. El color utilizado en la letra fue un verde jade que hace alusión a un ambiente natural, además de crear un sentimiento de confort y armonía.

El diseño se encuentra bajo un fondo neutro utilizando el color blanco que da un mayor realce al logotipo y a la vez es un color cuyo significado es la pureza y limpieza, dado que el servicio que se pretende divulgar conlleva un contenido social, las personas deben de confiar en la organización, el color debe reflejar la integridad y compromiso de la unidad de objeto estudio para con la sociedad, el cual se basa en la realización de una labor social y no lucrativa. (Véase figura 10)

Figura 10
Propuesta de logotipo para el
“Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)



Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

a.2. Slogan

Adicional al logotipo del centro de convenciones también se propone un slogan que no es más que una fórmula breve y original de palabras para ser utilizadas como parte de la publicidad, sus características básicas son la brevedad, memorabilidad, profundo y brillante, impactante, creíble y relevante, el mensaje es conciso, original y que atrae a la gente.

En atención a lo anterior se diseñó una propuesta de slogan para la organización, el que tiene la características de brevedad, originalidad y sobre todo expresa la razón de existencia de la organización. (Véase figura 11)

La propuesta de slogan es la siguiente:

Figura 11
Logotipo con slogan del
“Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA)



Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

b. Objetivos de la táctica

- Divulgar a la población en general la existencia de la unidad objeto de estudio y los servicios que esta ofrece.

- Posicionar al centro de convenciones CEFCA, en la mente de los usuarios.
- Generar mayor demanda del servicio.

c. Descripción del servicio

El “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), tiene a disposición del público los servicios de: salones, alimentación y hospedaje para eventos sociales, educativos, comerciales y religiosos. Atendiendo a las necesidades de la población de contar con un centro donde puedan realizar sus eventos en un ambiente agradable y donde reciban la calidad en el servicio y atención que se merecen a un bajo costo, que no es más que una contribución para la realización de obras sociales y mejora de calidad de vida de comunidades de escasos recursos económicos en la región de las Verapaces que se realiza a través de la organización fundadora ASECSA.

d. Objetivo de la campaña publicitaria

- Dar a conocer al público en general los servicios que ofrece el centro de convenciones.
- Posicionar al centro de convenciones en la mente de los usuarios.
- Ampliar la actual cartera de clientes.
- Mejorar la imagen actual del centro de convenciones.
- Captar un mayor volumen de recursos para seguir promoviendo las obras sociales.

e. Grupo objetivo

La campaña para la divulgación y promoción de los servicios del CEFCA, toma lugar en el departamento de Alta Verapaz y considera dos grupos objetivos:

e.1 Grupo primario

Conformado por organizaciones no gubernamentales, organizaciones educativas, empresariales y religiosas que requieren de instalaciones para realizar sus eventos.

e.2 Grupo secundario

Público en general o personas individuales que requieran los servicios del centro de convenciones para realizar eventos sociales o con fines recreacionales.

e.3 Perfil geográfico

- Habitantes de los diferentes municipios de Alta Verapaz y departamentos aledaños.

e.4 Perfil demográfico

- Personas mayores de edad.
- Sexo masculino o femenino.
- Nivel socioeconómico medio bajo.
- Estado civil indistinto.
- Culto religioso indistinto.

e.5 Perfil psicográfico

- Personas nobles, dispuestas a ayudar al prójimo.
- Sociables, colaboradoras.
- Profesionales, con puestos medios altos.
- Personas que gustan de ambientes naturales y agradables.
- Organizaciones comprometidas con el desarrollo social y humano.

f. Concepto publicitario

El concepto publicitario de la campaña es divulgar los servicios que ofrece CEFCA, concientizando a las personas sobre el afán de ayuda social que esta organización tiene al ofrecer el servicio.

Es decir, a través de la campaña se comunicará a la población los servicios que el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), pone a su disposición, siendo éstos: auditorium, salones, alimentación y hospedaje, para realizar todo tipo de evento en un ambiente natural y agradable, con una calidad en el servicio y a un bajo costo que representa una contribución para la mejora de las condiciones de vida de personas y comunidades necesitadas de una ayuda social, a través de los programas ejecutados por medio de la organización fundadora ASECSA, cuyo compromiso con la población lleva mas 33 años en la región mencionada.

La base del concepto publicitario es el slogan propuesto ¡Un servicio con beneficio social! (Véase figura 11)

g. Hábitos de medios

De acuerdo a la encuesta realizada se pudo determinar que los hábitos de medios que prefiere la actual cartera de clientes del centro de convenciones son:

- Página en internet
- Correo electrónico (Véase estrategia de mercadeo directo)

Adicional a los medios mencionados anteriormente se propone la utilización de:

- Red social
- Material POP
 - Trifoliar
 - Unifoliar
- Afiche publicitario

g.1 Página Web

En la actualidad las personas necesitan información de los servicios que desean contratar, un medio ideal para divulgar los servicios del centro de convenciones es el desarrollo y mantenimiento de una página en internet. A través de una página web, las personas se ponen en contacto con la organización, obtienen información del servicio que desean obtener con la rapidez y facilidad que este medio ofrece.

g.1.1 Objetivos

- Familiarizar al usuario con los servicios que el centro ofrece.
- Divulgar y posicionar la imagen del CEFCA.

- Propiciar la contratación de los servicios.
- Facilitar la información al usuario.

g.1.2 Descripción

Comprende un sitio en la red de internet donde se coloca información amplia sobre los servicios que la organización ofrece. Dentro del mercado la creación de sitios web es necesaria, pues cada vez son más los usuarios que desean obtener información a través de internet.

Actualmente la unidad objeto de estudio no cuenta con un sitio en internet destinado únicamente a promover sus servicios como centro de convenciones que le permita tener un contacto directo con clientes reales y potenciales, tomando en consideración los beneficios que ofrece un sitio en internet se propone a la organización la utilización de ese medio para divulgar al grupo objetivo los servicios que actualmente ofrece.

g.1.3 Ventajas

- Identifica y define a la organización, fortaleciendo la imagen de marca.
- Alcance del mercado objetivo, llega a grupos específicos.
- Es posible diseñar mensajes que apelen a las necesidades y deseos específicos del grupo objetivo.
- Capacidad interactiva, gran capacidad para aumentar la participación del cliente.
- Permite estar a la altura de la competencia.

g.1.4 Desventaja

- Se incurre en desembolsos monetarios continuos, al tener que darle un mantenimiento constante.

g.1.5 Diseño

El diseño del sitio web de la organización, cuenta con imágenes que muestran los diferentes ambientes donde se realizan los eventos, destacando el ambiente natural del lugar. (Véase Anexo 15)

Los colores utilizados en el diseño son para el fondo de la página un color neutro en este caso el gris que se combina con una textura que hace alusión a glifos mayas, la cual contrasta con los colores de las fotografías al frente.

Los botones incluidos en la página son:

- **Portada o página de inicio.** Contiene la información básica de la organización.
- **Nosotros.** En esta sección se muestra la historia, misión y visión de la organización con el objeto de identificar al cliente con la organización.
- **Servicios.** En donde se detallan el tipo de eventos que se realizan en las instalaciones del CEFCA.
- **Instalaciones.** Donde se expone brevemente la capacidad de los salones, los ambientes con que cuenta el complejo, la alimentación que se ofrece y lo que incluye el servicio de hospedajes.

- **Galería.** Donde se muestran fotografías de eventos realizados en las instalaciones.
- **Reservaciones.** Cuya función es fundamental dentro de la página pues ofrece un formulario donde el cliente puede establecer un contacto directo con la organización, enviando un correo electrónico para obtener mayor información previo a llenar especificaciones de fecha de evento, número de participantes, evento a realizar, servicios requeridos.
- **Contacto.** Donde se muestran dirección, teléfonos, correo electrónico y red social donde puede encontrar mayor información.

g.2 Red social

Uno de los medios que ha tomado un gran espacio en internet, son las redes sociales, a través de una red social la organización puede dar a conocer sus servicios a una amplia gama de internautas.

Por otra parte es un medio de gran alcance y cuya frecuencia de visita es continua, asegurando a la organización llegar tanto a clientes reales como potenciales, de la región o del resto del país.

g.2.1 Objetivos

- Tener un mayor contacto con el cliente.
- Divulgar los servicios y la imagen del CEFCA.
- Generar mayor demanda del servicio.
- Interactuar con los clientes.

g.2.2 Descripción

Comprende un sitio web de red social denominado Facebook., donde la gente o empresas se reúnen con personas que conocen y donde encuentran o busca nuevas amistades.

El centro de convenciones como muchas otras empresas puede utilizar la red social para divulgar sus servicios, promocionarlos en temporadas bajas, reforzar su relación con los clientes, además de incentivar a clientes reales y potenciales a la contratación de los servicios.

g.2.3 Ventajas

- Actualización constante de servicios y promociones al público.
- Control de clientes reales y potenciales.
- Acceso a información de todos los “amigos” en la red.
- Posibilidad de medición de visitas a la página.
- Su utilización no conlleva costos considerables.
- Satisface necesidades de los clientes de:
 - Comunicación
 - Actualidad
 - Interconexión

g.2.4 Desventajas

- Comentarios de clientes insatisfechos o con malas experiencias del servicio pueden ser vistos por un gran número de clientes, esto puede afectar la imagen de la organización en cuestión de minutos.
- Pérdida de privacidad.

- Se debe ser cuidadoso en los comentarios, la organización siempre debe ser imparcial.

g.2.5 Diseño

La página de la red social, sigue un diseño preestablecido, la organización debe crear su perfil, ofreciendo datos generales, como contacto y servicios.

En las redes es de vital importancia atraer la atención de los clientes, esto puede lograrse actualizando constantemente la información, ofreciendo promociones y sobre todo subiendo a la página fotografías de instalaciones, eventos y como la preferencia del cliente llega a los lugares necesitados a través de los programas de salud que ASECSA ha realizado. Además, se propone un afiche publicitario que puede utilizarse en un inicio como fotografía de perfil de la organización o fondo en el muro de la página.

g.3 Material POP

Este material comprende el conjunto de volantes publicitarios colocados en las instalaciones del centro de convenciones como parte del material promocional y que tiene como objetivo principal la captación de la atención del usuario así como instarlo a realizar su reservación.

g.3.1 Objetivos

- Mejorar y posicionar la imagen del CEFCA.
- Concientizar a clientes reales y potenciales el fin que persigue la organización a través de su centro de convenciones.
- Promocionar los servicios de la organización.

- Captar mayor atención de clientes reales y potenciales.
- Instar al cliente a realizar su evento en las instalaciones del CEFCA.

g.3.2 Descripción

De acuerdo a la información proporcionada por directivos de la organización, actualmente se cuenta con un trifoliar; sin embargo, la información que contiene es muy diversa, pues se publican los servicios de los tres proyectos productivos de ASECSA (Centro de Formación y Capacitación, Farmacia y Laboratorio).

En atención a lo anterior se propone a la organización el diseño de un trifoliar, donde se ofrezca información general sobre el centro de convenciones, así también el diseño de un unifoliar donde se promocionen los nuevos paquetes de servicio.

g.3.3 Ventajas

- Ofrece a los usuarios mayor información sobre los servicios.
- Capta la atención de clientes reales y potenciales.
- Favorece el aumento en el número de reservaciones.
- Apoya a la campaña de divulgación del CEFCA.
- Ayuda a promocionar nuevos servicios.

g.3.4 Desventajas

- Puede no estar mucho tiempo en manos del usuario.
- Puede no llegar al grupo objetivo.

g.3.5 Diseño

- **Trifoliales**

En el diseño del trifoliar se tomó en cuenta la historia, misión y visión de la organización, además proporciona información de cada servicio que ofrece el centro de convenciones, auditorium, alimentación y hospedaje, asimismo detalla el contacto con la organización para realizar una contratación del servicio. (Véase Anexo 16 y 17)

- **Unifoliales**

El diseño del unifoliar se elaboró para promocionar los paquetes de servicio propuestos en el presente informe, en el mismo se muestran los cinco paquetes de servicio del CEFCA y se insta al público a solicitarlos, además se proporciona el contacto para realizar la contratación de los servicios. (Véase Anexo 18 y 19)

g.4 Afiche publicitario

Como parte de la estrategia de divulgación de los servicios del centro de convenciones, también se propone el diseño de un afiche publicitario que da a conocer los servicios que ofrece la unidad objeto de estudio. (Véase Anexo 20 y 21)

g.4.1 Objetivos

- Divulgar los servicios del centro de convenciones.
- Posicionar la imagen del CEFCA.
- Generar demanda del servicio.

g.4.2 Diseño

El diseño del afiche toma en consideración la promoción de los servicios básicos que ofrece la unidad objeto de análisis, así también en el mismo se muestra el logotipo de la organización y su nuevo slogan. (Véase Anexo 20 y 21)

La colocación de los afiches debe de efectuarse en puntos estratégicos de la región, como municipalidades, centros educativos de nivel medio y superior así como también en otras organizaciones no gubernamentales, iglesias y otros lugares con bastante afluencia de personas.

h. Duración de la campaña de divulgación y promoción

De acuerdo a los objetivos de la campaña, el lapso de tiempo estimado para la misma es de un año, para medios como el afiche publicitario. Para medios como la pagina web, red social y material POP, se considera indefinido pues son medios esenciales para el desenvolvimiento y desarrollo del giro normal de la organización, de acuerdo a lo expuesto, queda a criterio de los directivos de la organización el tiempo en que estos medios tendrán vigencia.

i. Control

Para establecer si efectivamente la campaña de divulgación influyó en los clientes para su reservación de los servicios, es esencial llevar un control, el cual debe realizarse a través de una boleta de encuesta, donde se pregunte al cliente, a través de qué medio se enteró de la existencia del CEFCA. Esto permitirá a la organización establecer a qué medio publicitario debe dársele mayor cobertura. (Véase anexo 22)

Cuadro 10

Costo de la implementación de una campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA

Concepto	Descripción	Costo
Página web	Diseño y realización de la página web	Q.4,000.00
	Dominio cefca.org	Q.1,120.00
Red social	Creación de página y actualización	Q -----
Material POP	Trifoliar, impresión de 1,000 panfletos tiro y retiro, full color, en papel couche 80 grms. Tamaño 8.5 * 11 plgs.	Q.1,250.00
	Unifoliar, impresión 1,000 unifoliales tiro y retiro, full color, en papel couche 80 grms. Tamaño 9 * 21.5 cms.	Q. 750.00
Afiche	Afiches, impresión de 100 de afiches de 17 * 11 plgs. Full color, sobre papel couche de 80 grms. Con barniz UV	Q.1,000.00
	TOTAL	Q.8,120.00

Fuente: investigación de campo. Agosto 2010.

Tabla 18

Plan de acción

Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

Táctica 5.1. Diseño de campaña para la divulgación y promoción de los servicios que actualmente ofrece el CEFCA

Objetivo: Divulgar los servicios que ofrece el Centro de Formación y Capacitación CEFCA.					
No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Aprobación de piezas creativas de la campaña de divulgación	Presentación de piezas creativas	Asesora Investigadora	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	24/07/2011
		Aprobación de piezas creativas	Directivos de la ASECSA - CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	31/07/2011
		Creación y orden de impresión de piezas creativas.	Encargada CEFCA	Q.7,000.00	01/08/2011
		Funcionamiento y Colocación de piezas creativas en lugares estratégicos	Colaboradores CEFCA	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	07/08/2011
Total				Q. 7,000.00	

Fuente: elaboración propia. Agosto 2010.

3.10.2 Mercadeo directo

a. Definición de la táctica

A través del diagnóstico realizado a la unidad objeto de análisis, se determinó que no cuenta con ninguna estrategia para la divulgación de los servicios que ofrece. Por la naturaleza de los servicios del CEFCA resulta útil hoy en día la utilización del mercadeo directo.

El mercadeo directo es una efectiva estrategia que las organizaciones aplican para comunicarse directamente con los clientes objetivo y de esta manera

generar respuestas que para el caso de la unidad objeto de estudio puede tomar las formas de, reservaciones, contrataciones o transacciones de parte del cliente.

La aplicación de esta estrategia de mercadeo pretende generar una respuesta directa de los clientes, también busca posicionar al centro de convenciones tanto fuera como dentro de la región como una excelente opción de centro de convenciones en la región de las Verapaces.

b. Objetivos de la táctica

- Desarrollar la imagen como centro de convenciones de la región.
- Posicionar al centro de convenciones CEFCA.
- Regular la demanda del servicio en los periodos donde las solicitudes de este son bajas.
- Generar mayor respuesta directa de los clientes y que se traduzcan en la contratación de servicios.

c. Descripción de la táctica

La estrategia del mercadeo directo debe tomar en cuenta una base de datos tanto de los clientes reales como potenciales.

En el caso de los clientes potenciales, la base de datos puede recolectarse a través de la página web, de páginas amarillas donde pueden obtenerse los correos electrónicos de asociaciones, ONG'S, fundaciones, colegios, iglesias, ubicadas en la región de Alta Verapaz o aledañas; es decir, entidades que por el tipo de actividad a la que se dedican necesitan de lugares para la realización de eventos, y que se supone los realizan frecuentemente. Otra fuente de correos

electrónicos podría ser la familia, amigos o conocidos de los colaboradores del centro de convenciones.

Las actividades permitirán formar una base de datos de clientes potenciales conformados por entidades y personas particulares de la región. La información a obtener será el nombre completo de la entidad o persona particular, correo electrónico, dirección y número telefónico. Sin embargo, de estos datos los relevantes para esta estrategia son nombre y dirección electrónica pues se propone como estrategia de mercadeo directo el mailing.

c.1 Mailing

Esta estrategia comprende el envío de correos electrónicos a clientes reales y potenciales sobre todo en épocas donde la demanda de los servicios baja.

El contenido del correo electrónico, deberá ser un saludo cordial al cliente, la presentación de la organización, los servicios que ofrece, link de la página web de CEFCA, y teléfonos y dirección donde pueden obtener mayor información o bien realizar una reservación.

Es importante tomar en cuenta que no debe abusarse de este medio pues el efecto sería contraproducente para la organización. Es por esto que debe llevarse un control de la periodicidad en que se envían los correos electrónicos a los clientes.

Por otra parte al final del correo electrónico se colocará un afiche publicitario del centro de convenciones. Este afiche publicitario puede utilizarse a través de las herramientas de Microsoft Outlook donde se configura la cuenta de correo electrónico de CEFCA, y el afiche publicitario funciona como firma, es decir, el afiche será visto por cualquier persona a la que CEFCA, envíe correos

electrónicos, no importando si es utilizado específicamente para implementar esta estrategia o bien con otros fines, lo importante en este caso también es posicionar al centro de convenciones en la mente del consumidor o usuario. (Véase diseño de banner Anexo 23 y 24)

Cuadro 11
Costo de implementar el mercadeo directo (mailing)

Concepto	Descripción	Costo
Diseño mailing	Diseño de afiche para mailing	Q. 500.00
Servicio de internet	La estrategia comprenderá la utilización del servicio de internet, sin embargo este no puede ser estimado, el valor del servicio comprende un monto total, que cubre el servicio para diversos usos que le da la organización.	No estimado para esta estrategia específica.
	TOTAL	Q. 500.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2010.

Tabla 19

Plan de Acción

Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

Táctica 5.2. Mercadeo directo.

Objetivo: Generar respuesta directa de clientes reales y potenciales, que se traduzca en un aumento de contrataciones de los servicios del CEFCA.					
No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Generar respuesta directa de los clientes reales y potenciales.	Creación de una agenda de contactos reales como potenciales.	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	25/07/2011
		Envío de correos electrónicos a la agenda de clientes reales y potenciales.	Secretaria	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	07/07/2011
			Total	Q.500.00	

Fuente: elaboración propia. Agosto 2010.

3.11 Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional

a. Definición de la estrategia

Como parte de la buena imagen que pueda ofrecer un centro de convenciones, es necesario que los colaboradores del mismo porten uniformes y gafetes que el cliente identifique fácilmente.

Dentro de las percepciones de los clientes sobre la calidad de servicio que una organización les ofrece, toma en consideración la evidencia física, que en este caso se propone un uniforme que identifique a los colaboradores.

b. Objetivos de la estrategia

- Mejorar la imagen del centro de convenciones.
- Mejorar la entrega del servicio.

c. Descripción de la estrategia

Esta estrategia consiste en el diseño de un uniforme para todos los colaboradores del centro de convenciones.

Los colores para el diseño del uniforme se basan en los colores oficiales de la organización, básicamente el verde jade.

También se propone la utilización de un gafete que facilite la identificación del recurso humano.

Con esta estrategia se pretende mejorar la imagen de la organización, así como mejorar la entrega del servicio, ya que los colaboradores generalmente tienen un mayor contacto con el cliente, es necesario que éste siempre tenga una buena impresión.

3.11.1 Implementación de un uniforme que identifique a los colaboradores del CEFCA

a. Definición de la táctica

De acuerdo a lo observado, el personal del centro de convenciones objeto de análisis no cuenta con un uniforme, tampoco con un gafete que los identifique,

siendo esta una deficiencia de la imagen institucional de la unidad objeto de estudio.

Parte de la imagen institucional, hace referencia a la apariencia de los prestadores del servicio, en este caso de los colaboradores del CEFCA, pues los mismos juegan un papel importantísimo al tener un contacto directo con los clientes y porque muchas veces constituyen el centro de atención de este, también es fundamental recordar que el contacto visual y una primera buena impresión transmitida a los usuarios, influirá en la calidad de entrega de servicio que la organización ofrece al público en general.

b. Objetivos de la táctica

- Contribuir al mejoramiento de la evidencia física de la unidad objeto de estudio.
- Mejorar la imagen que proyecta el CEFCA.
- Motivar al personal del centro de convenciones.
- Prestar un mejor servicio al cliente.
- Mejorar la entrega del servicio.

c. Descripción de la táctica

Para el mejoramiento de la evidencia física se propone la creación de un uniforme que identifique a los colaboradores. El diseño, consta de una camisa tipo polo y un pantalón de vestir color kaki, la camisa tendrá el logotipo del CEFCA en el lado superior derecho de la camisa, así como el de ASECSA en ambas mangas de la camisa, el color de la misma se propone sea blanco, siendo este un color que simboliza pureza, es un color delicado que refleja al cliente, limpieza, tranquilidad y seguridad del lugar. (Véase diseño Anexo 25)

Por otra parte también se considera necesario la elaboración de un gafete para los colaboradores, con el objeto de que el cliente tenga la facilidad de identificarlos como colaboradores del centro y pueda consultarles cualquier duda que tenga sobre el servicio, además la utilización del uniforme motivaría al personal pues el mismo sería proporcionado por la organización y le evitaría a los colaboradores utilizar su ropa personal para fines de trabajo.

Esta estrategia persigue el mejoramiento de la actual evidencia física así como de la imagen de la organización.

Cuadro 12

Costo mejoramiento de la imagen institucional, a través de la utilización de un uniforme que identifique a los colaboradores del CEFCA

Concepto	Descripción	Costo
26 Uniformes	Uniformes camisas tipo polo, color blanco con logotipo de CEFCA y ASECSA, bordado a full color y pantalones de vestir color kaki. c/u Q. 70.00 (2 uniformes por colaborador)	Q1,820.00
13 Gafetes	Tarjeta de material plástico PVC grosor 0.30mm con impresión full color en el frente; logotipo digitalizado de la empresa datos y número del portador, fotografía de 11 mega pixeles. Incluye overlay (barniz de protección adicional). Para mayor duración y brillo de la tarjeta (Estimado 2 años o más de duración dependiendo del uso). c/u Q.28.50	Q.370.50
13 fundas y ganchos	Fundas plásticas y ganchos para gafetes. Q8.50	Q110.50
	TOTAL	Q. 2,301.00

Fuente: investigación de campo. Julio 2010.

Tabla 20
Plan de Acción
Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional

Mejoramiento de la imagen institucional, a través de la utilización de un uniforme que identifique a los colaboradores del CEFCA

Objetivo: Mejorar la evidencia físicas del centro de convenciones.

No.	Meta	Actividad	Responsable	Costo	Fecha
1	Mejorar la evidencia Física.	Toma de fotografías y datos para elaboración de gafetes del personal.	Empresa subcontratada	Q.481.00	19/07/2011
		Toma de medidas para uniformes.	Empresa subcontratada	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	21/07/2011
		Entrega de gafetes al personal.	Empresa subcontratada	Sujeto a tiempo laboral dedicado a la actividad.	01/08/2011
		Entrega de uniformes al personal.	Empresa subcontratada	Q1,820.00	01/08/2011
Total				Q. 2,301.00	

Fuente: elaboración propia. Julio 2010.

3.12 Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias propuestas

En el cuadro 13 se presenta el costo total de la aplicación de las estrategias propuestas de mercadeo de servicio. La organización debe considerar los beneficios que dicha inversión representa en términos de mejoramiento del servicio, la satisfacción de cliente, el incremento de la demanda del servicio y la preferencia de los usuarios.

La justificación de los costos en que se incurrirán al aplicar las estrategias hacen parte de la optimización de los recursos con que cuenta el centro de convenciones y que dado la situación actual se hacen urgentes y necesarias, así

mismo la generación de las propuestas presentadas son producto del diagnóstico realizado a través de encuestas al cliente interno y externo, donde los mismos externalizaron sus percepciones, nivel de satisfacción, necesidades y deseos del servicio.

Con la aplicación de las estrategias propuestas y por ende la inversión necesaria para el buen funcionamiento de cada una de las mismas, se estima que la organización podrá aumentar en un 50% el número actual de su cartera de clientes; es decir, un estimado de 23 clientes adicionales entre organizaciones y personas particulares que constituirían clientes leales a la organización en el mediano plazo. Asimismo a través de las estrategias propuestas también se pretende aumentar el número de eventos que se registran anualmente, en un 50% respecto al año anterior.

El estimado anterior se realizó tomando como base el número de clientes actuales y número de eventos realizados anualmente (véase tabla 1), adicional a la tendencia de crecimiento de la organización, las propuestas presentadas en este documento han sido formuladas con el objeto de generar una mayor demanda de los servicios, de lo que se prevé aumente en un 50% tanto el número de clientes como eventos que se realizan en CEFCA.

Mientras no se tenga satisfecho al cliente y la organización no realice sus actividades en base a una calidad de servicio las posibilidades de crecimiento, desarrollo y mantenimiento de una organización son mínimas.

Cuadro 13

Costo total de la aplicación de las estrategias propuestas, para el mejoramiento de los servicios que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA).

Concepto	Costos Parciales	Costos Totales
Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo		
Plaquetas que divulguen la filosofía empresarial	Q. 834.00	Q.834.00
Estrategia 2. Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente		
Sistema operativo de reservaciones	Q. 8,200.00	
Sistema tipo buffet	Q. 7,800.00	
Contratación de personal (costo parcial)	Q. 2,200.00	
TOTAL	Q.18,200.00	Q.18,200.00
Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente		
Buzón de quejas y sugerencias	Q. 250.00	
Llamadas de seguimiento	Q. 672.00	
Mercadeo de relaciones	Q.12,000.00	
TOTAL	Q.12,922.00	Q.12,922.00
Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional		
Capacitación en servicio al cliente	Q. 1,300.00	
TOTAL	Q. 1,300.00	Q. 1,300.00
Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA		
Campaña de divulgación	Q. 8,120.00	
Mercadeo directo	Q. 500.00	
TOTAL	Q. 8,620.00	Q.8,620.00
Estrategia 6. Mejora de la evidencia física.		
Utilización de uniformes	Q. 2,301.00	
TOTAL	Q. 2,301.00	Q. 2,301.00
COSTO TOTAL		Q.44,177.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2010.

3.13 Resumen de controles para estrategias propuestas

Toda estrategia necesita ser controlada por los directivos de la organización para un eficiente desempeño de las mismas.

El centro de convenciones objeto de estudio para poder controlar el desarrollo y funcionamiento de cada una de las estrategias propuestas, debe tomar en consideración y aplicar las estrategias de control, esto permitirá que la organización continúe desarrollando las mismas o bien redireccionarlas para la mejora continua del servicio y por consiguiente la satisfacción de los clientes.

A continuación se presenta cada estrategia propuesta y los controles que deben de utilizarse para cada una de las mismas:

Estrategia 1. Establecimiento de una filosofía empresarial que comunique y establezca un vínculo sólido con el cliente interno y externo

- Esta estrategia no tiene un control específico, sin embargo el control del cumplimiento de la filosofía empresarial, en el caso de los colaboradores se realizará a través de una evaluación del desempeño que los directivos de la organización realizarán mensualmente, previo lectura del instructivo para llenar la boleta donde se evalué al personal de la organización. (Véase Anexo 4 y 5)
- En el caso del cliente externo, los mismo evaluarán esta estrategia a través de la las llamadas de seguimiento o en su defecto por la boleta de quejas y sugerencias, donde el cliente evaluará su satisfacción respecto a la atención recibida por parte de los colaboradores de la organización. (Véase Anexos 11 y 12)

Estrategia 2. Agilización y estandarización de procesos que garanticen un mejor servicio y atención al cliente

Para verificar que efectivamente el servicio que se entrega al cliente es ágil y estandarizado, se propone:

- Boleta de evaluación de desempeño del sistema operativo para realizar reservaciones. (Véase Anexo 6)
- Correcta utilización de Manual de procedimientos. (Véase Anexo 7)
- Contratación de personal basada en las descripciones de puestos. (Véase Anexo 9)

Estrategia 3. Recuperación del servicio que permita minimizar fallas en el servicio y satisfacer adecuadamente necesidades y deseos del cliente

Para la recuperación del servicio y minimizar fallas en el servicio, los controles que se proponen son:

- Boleta de quejas y sugerencias. (Véase Anexo 10)
- Boleta llamadas de seguimiento. (Véase Anexo 11 y 12)

Estrategia 4. Mantenimiento y ampliación de la actual cartera de clientes, para alcanzar un mayor crecimiento organizacional

- Boleta de detección de necesidades de capacitación periódica. (Véase Anexo 13)
- Reporte de seguimiento de capacitación. (Véase Anexo 14)

Estrategia 5. Mejoramiento de la comunicación de los servicios que ofrece el centro de convenciones, que permitan generar una mayor demanda y participación de mercado del CEFCA.

- Boleta de encuesta para evaluar medios de divulgación y promoción de los servicios que ofrece el CEFCA. (Véase Anexo 22)

Estrategia 6. Mejora de la imagen institucional.

- La correcta utilización del uniforme que porte el personal del centro de convenciones, será controlada a través de la evaluación del desempeño de cada colaborador. (Véase Anexo 4 y 5)

CONCLUSIONES

A continuación se presenta las conclusiones obtenidas, las primeras tres conclusiones corresponden a las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. La ausencia de estrategias de mercadotecnia de servicios, en el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), provocan que a la fecha la organización tenga una inestable cartera de clientes, aún cuando puede observarse un aumento en el número de eventos realizados anualmente (véase gráfica 1 y 2) esto no ha significado para la organización un crecimiento concreto en el número de clientes, observándose poca lealtad hacia la unidad objeto de estudio.
2. La organización no cuenta con estrategias diseñadas para el mejoramiento de la calidad en el servicio.
3. La organización no tiene controles que permitan evaluar el funcionamiento del actual servicio.
4. El “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA), no posee una filosofía empresarial que le permita desarrollar su potencial hacia un fin común, que es este caso es el apoyo a su asociación fundadora ASECSA, como parte de la obra social que ésta realiza en la región.
5. El centro de convenciones no cuenta con una funcional organización que permita establecer los puestos de trabajo y las relaciones formales entre los mismos.

6. El centro de convenciones no posee un software integrado para realizar reservaciones, tampoco sistemas adecuados que permitan agilizar el servicio y mejorar la atención al cliente.
7. La organización no posee un buzón de quejas y sugerencias que permita conocer las percepciones de los clientes sobre el servicio recibido.
8. La unidad objeto de estudio no ha diseñado estrategias de mercadeo que permitan retener y reforzar las relaciones con los clientes.
9. El centro de convenciones no capacita a los colaboradores para mejorar continuamente la atención y servicio al cliente.
10. La organización no cuenta con estrategias que divulguen los servicios que ofrece a la población, lo que ocasiona que clientes potenciales no tengan conocimiento de la existencia del centro de convenciones y consecuentemente no demanden en mayor medida los servicios.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las seis estrategias propuestas en el presente documento, con el fin de mejorar y optimizar el servicio que ofrece el “Centro de Formación y Capacitación” (CEFCA) a sus clientes, la utilización de las mismas cerrarán las cuatro brechas del proveedor del servicio y como consecuencia el cierre de la brecha del cliente.
2. Efectuar cada estrategia propuesta, cuyo diseño corresponde a las necesidades del centro de convenciones, para ofrecer un mejor servicio al cliente.
3. Aplicar los controles propuestos para cada una de las estrategias encaminadas a mejorar el actual servicio al cliente.
4. Emplear la filosofía empresarial propuesta, así como también concientizar a los colaboradores del fin último que persigue la organización. La divulgación de la filosofía empresarial a los clientes reales y potenciales de la organización también juega un papel importante para la generación de una mayor demanda del servicio.
5. Utilizar el organigrama específico propuesto, que permita una correcta funcionalidad entre los puestos de trabajo de la unidad objeto de estudio y esto a su vez incida en la mejora del servicio.
6. Introducir software y sistemas adecuados que garanticen la exactitud en los procesos de reservación así como una correcta atención al cliente. La organización debe aplicar estrategias dirigidas a la agilización y estandarización del servicio con el objeto de hacer lo correcto la primera vez, para ello debe utilizar un nuevo sistema de reservaciones, un manual

de normas y procedimientos, además de facilitar el servicio a través de un sistema tipo buffet.

7. Utilizar un buzón de quejas y sugerencias que permita obtener datos sobre deficiencias en el servicio para mejorar el mismo y satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente.
8. El centro de convenciones debe promover el mercadeo de relaciones con los clientes frecuentes, la identificación de los mismos, así como el trato especial que se les ofrezca, permitirá al centro de convenciones crear una base sólida de clientes para su actual cartera.
9. Fomentar una cultura de servicio, a través de capacitaciones periódicas en atención y servicio al cliente, para satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios.
10. Aplicar estrategias para la divulgación y promoción de los servicios que la organización ofrece al público, las mismas ayudarán a aumentar la demanda de los servicios, posicionar y mejorar la imagen del centro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barrera, Ana Guisela. **Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de la Democracia, Escuintla.** Tesis. USAC. Guatemala 2007. 197 Páginas.
2. Cobra, Marcos – Flavio A. Zwarg. **Mercadotecnia de Servicios.** Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 1991. 279 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. **Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo.** Decreto 02-2003. 7 páginas.
4. Horovitz, Jacques. **La Calidad del Servicio.** España. McGraw Hill. 1991. 105 páginas.
5. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. **Marketing.** Décima edición. Pearson Education. 2004. 792 páginas.
6. Kotler, Philip. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Segunda edición. México. Prentice Hall. 1991. 654 páginas.
7. Lovelock, Cristopher H. **Mercadotecnia de Servicios.** Tercera Edición. México. Prentice Hall. 1997. 661 páginas.
8. Malhotra, Naresh K. **Investigación de mercados. Un enfoque aplicado.** Cuarta edición. México. Pearson Education. 2004. 816 páginas.

9. Martin, Willian. **Calidad en el Servicio al Cliente.** México. Iberoamericana. 1992. 77 páginas.
10. Morgan Sanabria, Rolando. **Planeación del Proceso de Investigación Científica para elaborar tesis de grado.** Primera edición. Guatemala. 2008. 136 páginas.
11. Nagui, Mohammad. **Mercadotecnia Social.** Segunda Edición. Limusa. México. 1985. 295 páginas.
12. Peel, Malcom. **El Servicio al Cliente.** España. Deusto. 1991. 204 páginas.
13. Urrutia Mejía, German Alfonso. **El marketing de servicios como estrategia de desarrollo y mantenimiento en el mercado objetivo de una empresa litográfica guatemalteca.** Tesis. Usac. Guatemala 2008. 151 páginas.
14. Ventura Sánchez, Claudia Isabel. **Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la calidad en el servicio en el instituto de fomento de hipotecas aseguradas FHA.** Tesis. USAC. Guatemala 2010.
15. Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo. **Mercadotecnia de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa.** Segunda Edición. México. McGraw Hill. 2002. 747 páginas.

- **CONSULTA EN LÍNEA**

16. D'Austos, Alain. – Sanabria Tirado, Raúl. **Investigación de Mercados. Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias.**

Página 88. Consultado 20 de septiembre 2010. Disponible en:
http://books.google.com.gt/books?id=tujPyjaYulQC&pg=PA88&dq=tecnicas+proyectivas+en+investigacion+de+mercados&hl=es&ei=rja1TOzUAcP68Aa0rtTsCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

17. Fernández Nogales, Angel. **Investigación y Técnicas de Mercado.**

Segunda edición. España. Pág. 75. Consultado 7 de octubre 2010. Disponible en:

http://books.google.com.gt/books?id=LnVxgMkEhkgC&pg=PA75&dq=tecnicas+proyectivas+en+investigacion+de+mercados&hl=es&ei=rja1TOzUAcP68Aa0rtTsCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CD0Q6AEwBA#v=onepage&q&f=false

18. Kotler, Philip – L. Roberto. **Marketing Social.** Ediciones Díaz de Santos.

México. 187 páginas. (Versión digital). Consultado el 4 de noviembre de 2009. Disponible en:

http://books.google.com.gt/books?id=vMRDpBfowEMC&pg=PA471&dq=marketing+social+%2B+kotler+%2B+libro&hl=es&ei=zC0rTcgpw_7wBp7asc4B&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCYQ6AEwAQ#v=onepage&q=marketing%20social%20%2B%20kotler%20%2B%20libro&f=false

- **Páginas consultadas**

19. El Periódico. Edición 4 de octubre 2010. Disponible en:

<http://www.elperiodico.com.gt/es/20101004/economia/177769/>

20. Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT. Página consultada 04 de octubre 2010. Disponible en:

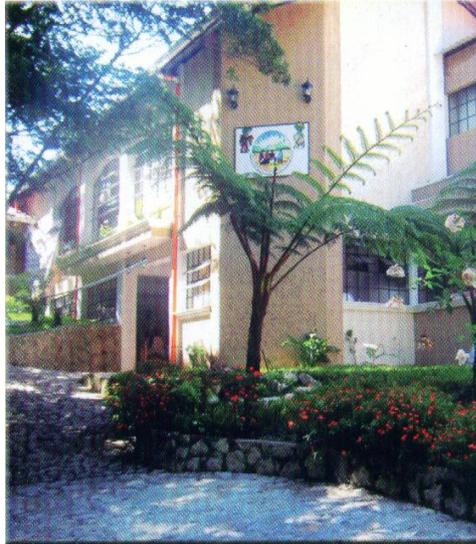
http://www.visitguatemala.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=48&Itemid=55

ANEXOS

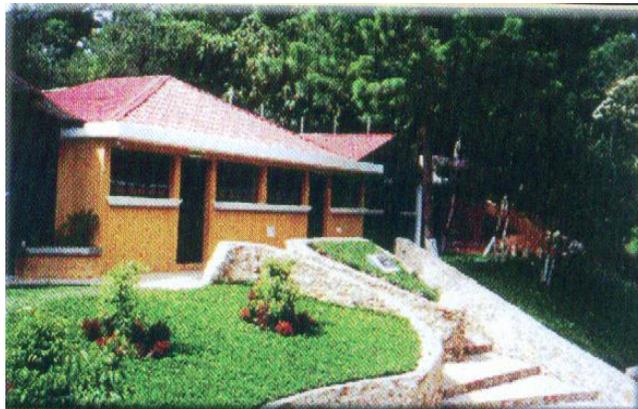
ANEXO 1

Fotografías de CEFCA

- Frente centro de convenciones CEFCA



- Área de hospedaje



- **Interior auditorium principal**



- **Área de cafetería**

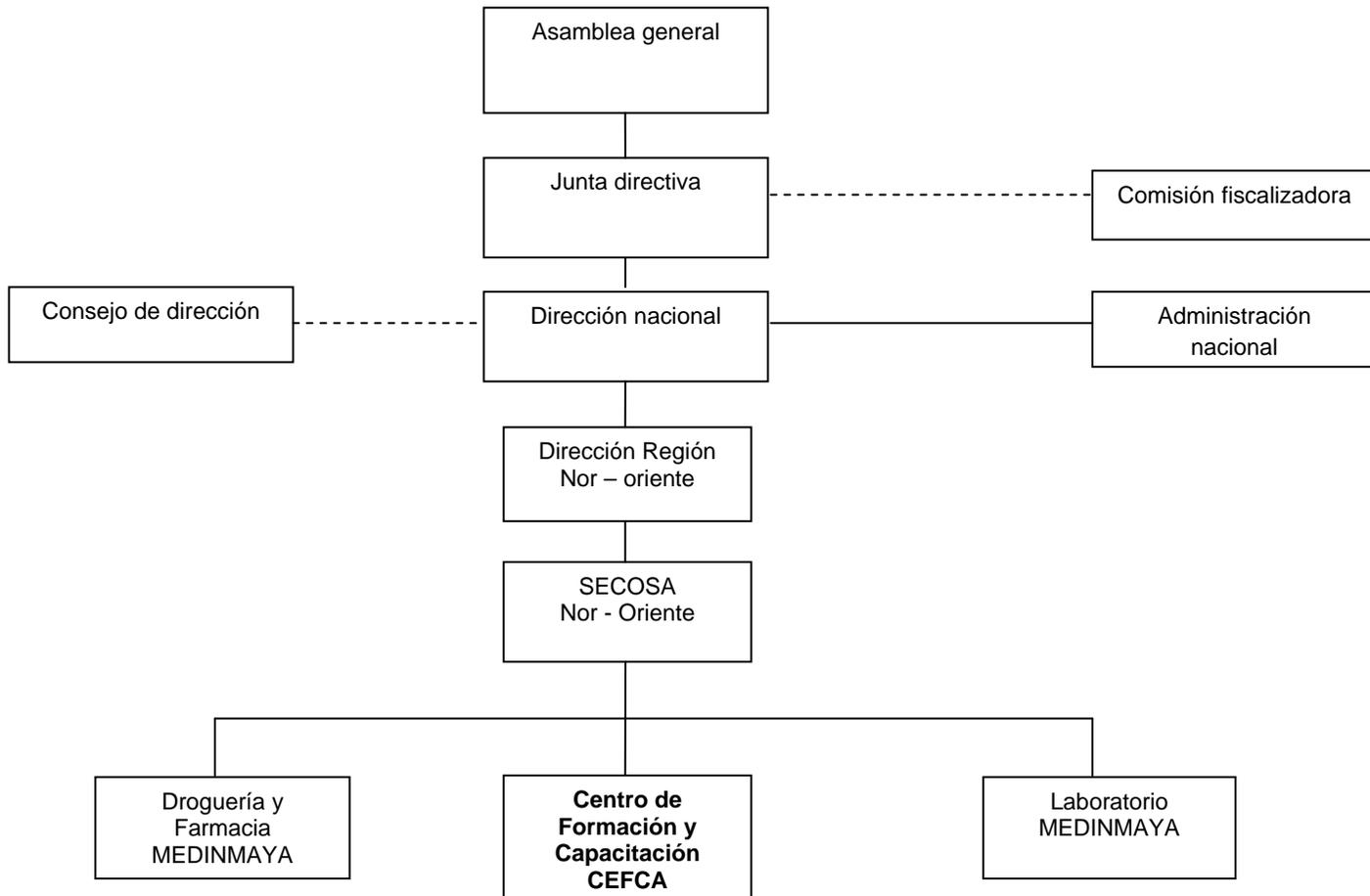


- **Pequeños ranchos, dentro de las instalaciones**



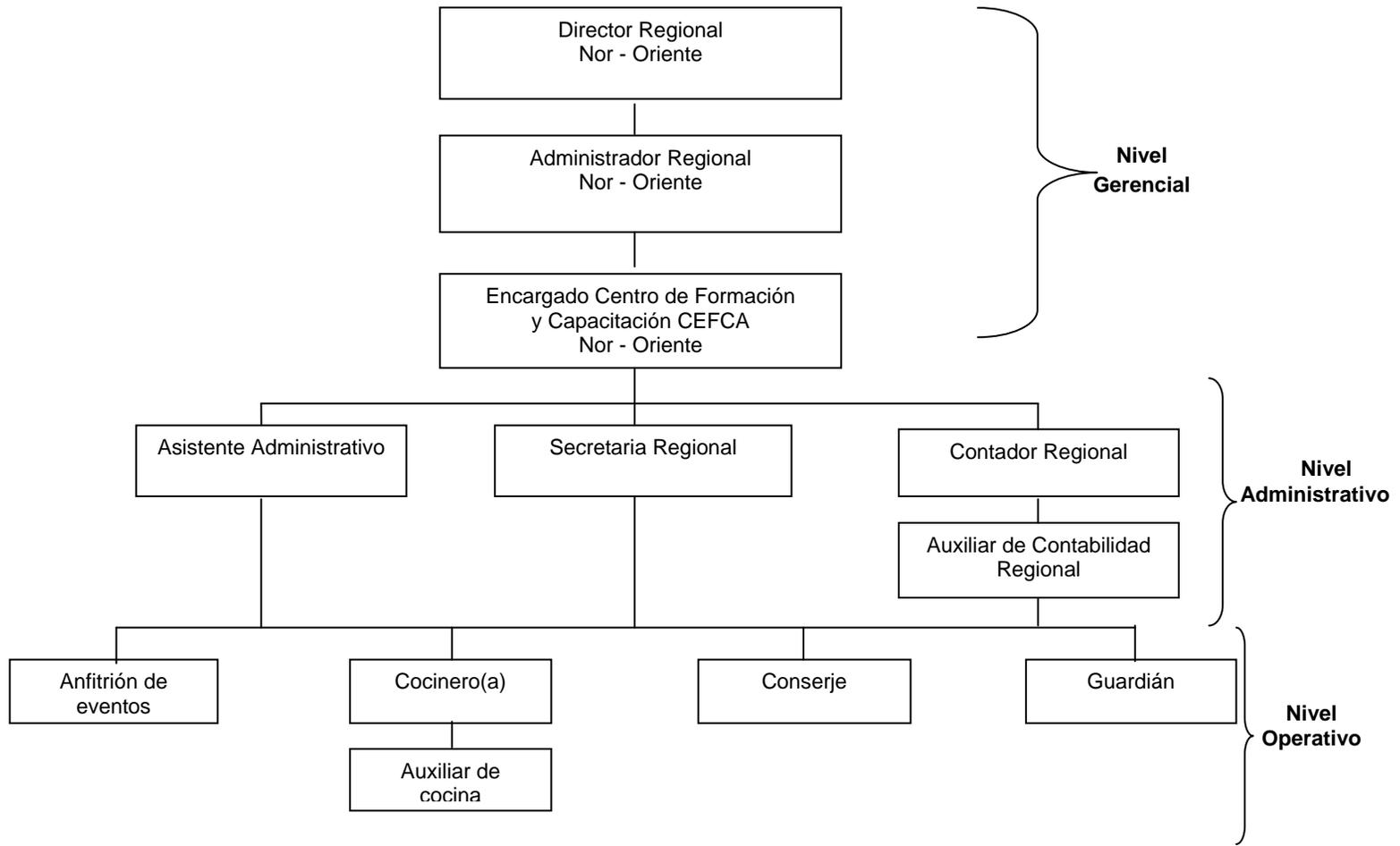
ANEXO 2

Organigrama general propuesto Asociación de Servicios Comunitarios S.A. ASECSA Región Nor - Oriente



ANEXO 3

Organigrama específico propuesto para el Centro de Formación y Capacitación No'j Nor – Oriente CEFCA



ANEXO 4

Instructivo de llenado para la boleta de evaluación del desempeño del personal

Introducción: la boleta de evaluación del desempeño del personal también depende del correcto llenado de la misma. La evaluación periódica del recurso humano hace parte del mejoramiento organizacional.

Indicadores a ser evaluados

Indicador	Hace referencia a:
Puntualidad en la jornada de trabajo.	Asistencia en los días y horarios fijados por las autoridades de la organización.
Presentación y arreglo personal.	Cumple con normas mínimas de higiene y presentación personal.
Cumplimiento de funciones en su puesto de trabajo.	Cumple con las atribuciones designadas en el manual de puestos de la organización.
Cumplimiento de objetivos de su puesto de trabajo.	Alcanza los objetivos requeridos, según el manual de puestos de la organización.
Desenvolvimiento en el ambiente de trabajo.	Socializa con los demás compañeros de trabajo y muestra respeto hacia otras personas ajenas a la organización.
Desempeño de acuerdo a filosofía empresarial.	Se muestra consciente de la importancia de su puesto de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales.
Iniciativa, participación y trabajo en equipo.	Actitud propositiva, facilidad de comunicación y desenvolvimiento con el resto del personal, en el marco del respeto y la solidaridad.
Responsabilidad en sus actividades.	Cumple eficientemente las actividades que se le asignan, en el tiempo y con los recursos destinados al fin.
Coordinación de empleados a su cargo.	Presenta facilidad en la coordinación de actividades y designa eficiente actividades a sus subalternos. Las responsabilidades a su cargo se cumplen exitosamente.
Trato con los clientes.	Se muestra generalmente amable y cortés con todos los clientes de la organización.

Calificación de los indicadores

Calificación de Indicadores	Definición
Muy bueno	Muestra un desempeño destacado, claro y consistente de los indicadores.
Bueno	Desempeño que cumple con regularidad los indicadores.
Regular	Desempeño que presenta irregularidades en el cumplimiento en los indicadores
Deficiente	Desempeño con algunas debilidades en el comportamiento, responsabilidad y cumplimiento de atribuciones.
Muy deficiente	Desempeño con muchas debilidades, se presenta el incumplimiento de todas o la mayoría de las atribuciones.

ANEXO 5

Boleta evaluación del desempeño del personal

Objetivo. Detectar fortalezas y debilidades en el desempeño del personal, además de ofrecer constantemente un mejor servicio al cliente.

Instrucciones. Lea detenidamente cada enunciado, recuerde que debe ser objetivo en la evaluación de cada puesto de trabajo. Del correcto llenado de esta evaluación depende el crecimiento de la organización y de cada uno de los colaboradores que la conforman.

Información general	Dato específico
Nombre del colaborador que se evalúa	
Nombre específico del puesto a evaluar	
Código del puesto	
Fecha de evaluación	
Período que comprende la evaluación	

Aspecto a evaluar	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente
Puntuación	5	4	3	2	1
1.Puntualidad en la jornada de trabajo.					
2.Presentación y arreglo personal.					
3.Cumplimiento de funciones en su puesto de trabajo.					
4.Cumplimiento de objetivos de su puesto de trabajo.					
5.Desenvolvimiento en el ambiente de trabajo.					
6.Desempeño de acuerdo a filosofía empresarial.					
7.Iniciativa, participación y trabajo en equipo.					
8.Responsabilidad en sus actividades.					
9.Coordinación de empleados a su cargo.					
10.Trato con los clientes.					

Observaciones: _____

Nombre completo
Evaluador

Firma y Sello

ANEXO 6

Boleta de evaluación del desempeño del sistema operativo

Para realizar reservaciones

Instrucciones: lea detenidamente cada una de las interrogantes. La precisión en sus respuestas es fundamental para realizar mejoras en el sistema que le permita desempeñar adecuadamente sus funciones así como prestar un buen servicio al cliente.

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa: _____

Fecha: _____

1. ¿Durante la realización de reservaciones, usted a observado algún inconveniente en el sistema operativo propio para esta actividad?

Si No

Si su respuesta fue afirmativa, escriba claramente cuál fue el inconveniente. _____

2. ¿Con que frecuencia se ha presentado el inconveniente que usted menciona?

Diariamente Semanalmente Muy de vez en cuando

3. ¿El inconveniente que le presento tuvo repercusiones en la entrega del servicio?

Si No

Si su respuesta afirmativa, ¿qué tipo de inconvenientes provoco? _____

4. ¿Cree usted que el sistema de reservaciones es el idóneo para las necesidades de la organización y el cliente?

Si No

¿Por qué? _____

5. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar continuamente el sistema operativo de reservaciones? _____

ANEXO 7

**Propuesta de Manual de Normas y Procedimientos de Reservas
del Centro de Formación y Capacitación No'j Nor-Oriente CEFCA**



CEFCA

*¡Un servicio con
beneficio social!*

**MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS DE RESERVACIONES**

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción.....	i
i. Justificación.....	1
ii. Objetivos.....	1
iii. Campo de aplicación.....	1
iv. Normas de aplicación general.....	2
v. Simbología utilizada en los procedimientos.....	3
vi. Procedimientos.....	4
6.1 Proceso de atención al cliente cuando este solicita información de servicios.....	4
Normas del procedimiento.....	5
Descripción del procedimiento.....	6
Flujograma.....	8
6.2 Proceso de atención al cliente para realizar reservación de los servicios del CEFCA cuando el cliente utiliza la vía telefónica.....	10
Flujograma.....	13
6.3 Proceso de atención al cliente para realizar reservación de los servicios del CEFCA cuando el cliente utiliza la vía internet o correo electrónico.....	15
Flujograma.....	17
6.4 Procedimiento para realizar una contratación de los servicios del CEFCA.....	19
Objetivos.....	19
Normas del procedimiento.....	19
Descripción del procedimiento.....	21

Flujograma.....	23
6.5 Procedimiento para la recepción y manejo de las boletas del buzón de quejas y sugerencias.....	25
Objetivo.....	25
Normas del procedimiento.....	25
Descripción del procedimiento.....	26
Flujograma.....	27
6.6 Procedimiento para llamadas de seguimiento o pos transacción.....	28
Objetivo.....	28
Normas del procedimiento.....	28
Descripción del procedimiento.....	29
Flujograma.....	30

Introducción

La utilización de procedimientos previamente diseñados y adecuados a las necesidades de las empresas, son necesarios para el correcto funcionamiento de la misma y satisfacción del cliente. En consideración a lo anterior se presenta el Manual de Normas y Procedimientos, para el Centro de Formación y Capacitación CEFCA, donde se detallan los procedimientos a seguir para realizar las actividades fundamentales dentro del giro normal de la organización, como lo son: reservaciones, manejo del buzón de quejas y sugerencias, y el actividades de seguimiento y monitoreo de la satisfacción de los clientes de la unidad en análisis.

Cada procedimiento contiene una breve definición, los objetivos que persigue, las normas que deben de respetarse en la realización de dichos procesos, con el objeto de optimizar la utilización de todos lo recursos y evitando imprevistos, deficiencias o fugas de responsabilidades.

Los procedimientos diseñados, constituyen una guía para los colaboradores del centro de convenciones y representan una indudable preocupación de las autoridades del mismo por realizar un mejor trabajo día con día y ofrecerle al público un servicio que tenga como base la calidad y atención en el servicio que los usuarios se merecen y que solo CEFCA sabe como realizarlo.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE RESERVACIONES

1. Justificación

Un Manual de Normas y Procedimientos de Reservaciones, es un instrumento administrativo imprescindible para el buen funcionamiento de la organización, su función es orientar al personal sobre los procedimientos que deben realizarse y que forman parte del giro normal de la empresa, además muestra el desarrollo de cada proceso gráficamente y las atribuciones de cada puesto de trabajo.

La correcta aplicabilidad del mismo evitará cualquier fuga de responsabilidades, así también estandarizará la atención a los clientes y con ello garantizará la satisfacción de sus expectativas del servicio.

2. Objetivo

Optimizar el desempeño de los servicios que ofrece la organización, con el objeto de dar una correcta atención al cliente, basada en la calidad, el servicio y la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, evitando a los usuarios cualquier tipo de inconveniente y a la vez fortaleciendo los procesos que realiza la organización.

El presente Manual contribuirá en gran medida al desarrollo de los procesos, guía para el personal y eficiencia en los puestos de trabajo.

3. Campo de aplicación

Los procedimientos contenidos en el Manual deberán ser utilizados por el área administrativa; sin embargo, deber ser de conocimiento de todos los colaboradores de la organización para poder orientar a los clientes sobre alguna duda.

4. Normas de aplicación general

La utilización del Manual es un instrumento fundamental para una buena atención al cliente, su utilización es obligatoria.

Los puestos de trabajo que se mencionan en este instrumento, deberán cumplir con las actividades descritas en los procedimientos establecidos.

De ser necesario realizar cambios, en los procedimientos presentados en este manual los mismos deberán ser autorizados previamente por la Dirección de la organización.

Es necesario considerar que la satisfacción del cliente y atención del mismo es prioridad de la organización, por lo tanto este principio debe de prevalecer al ejecutar cualquier procedimiento presentando en este Manual.

5. Simbología utilizada en los procedimientos

Símbolo	Descripción
	Establece la iniciación o la culminación del proceso.
	Representa operaciones o acciones a realizar.
	Significa la inspección, revisión o verificación de un documento, base de datos, etc.
	Decisión o alternativa a tomarse en un procedimiento.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área Administrativa del mismo flujo.
	Archivo final, cuando un archivo es definitivo se guarda totalmente.
	Documento: representa la utilización de formas, folletos, libros, hojas.
	Multidocumento: cuando se utilizan varias copias de un documento.

6. PROCEDIMIENTOS

6.1 Atención al cliente cuando este solicita información de servicios.

Por la naturaleza de los servicios que ofrece el centro de convenciones, efectuar adecuadamente una reservación así como la atención que se le ofrezca al cliente durante este proceso es fundamental para el correcto funcionamiento de toda la organización, es por ello que la cortesía, amabilidad y espíritu de servicio debe imperar en el contacto con el cliente.

Ejecutar apropiadamente una reservación dará muestras al usuario de la seriedad de la organización y el compromiso que esta tiene con el servicio.

Para realizar una reservación pueden darse tres tipos de casos, en cuanto a la atención al cliente:

1. Cuando el cliente visita las instalaciones del centro.
2. Cuando el cliente realiza una llamada telefónica.
3. Cuando el cliente envía un correo electrónico a la organización solicitando información del servicio.

Objetivos

- ✓ Estandarizar la atención y servicio a clientes reales y potenciales.
- ✓ Satisfacer adecuadamente los requerimientos del cliente.
- ✓ Garantizar al usuario la disponibilidad de las instalaciones para la fecha del evento.
- ✓ Mantener y reforzar relaciones con los clientes.
- ✓ Incidir en una mayor demanda del servicio.
- ✓ Crear una cultura de servicio en la organización.

Normas del procedimiento

Dentro de la ejecución del procedimiento se debe de respetar el orden y secuencia de cada paso para evitar contratiempos, incomodidades o imprevistos dentro del proceso.

Si surge algún inconveniente durante el proceso de reservación como ausencia del responsable del puesto de trabajo, la Dirección de la organización será la autorizada para designar un sustituto temporal del puesto.

Si acontece algún problema o incongruencia, que no fuera posible solucionarlo por lo puestos de trabajo designados, la Dirección de la organización será la encargada de resolver adecuadamente cualquier incongruencia.

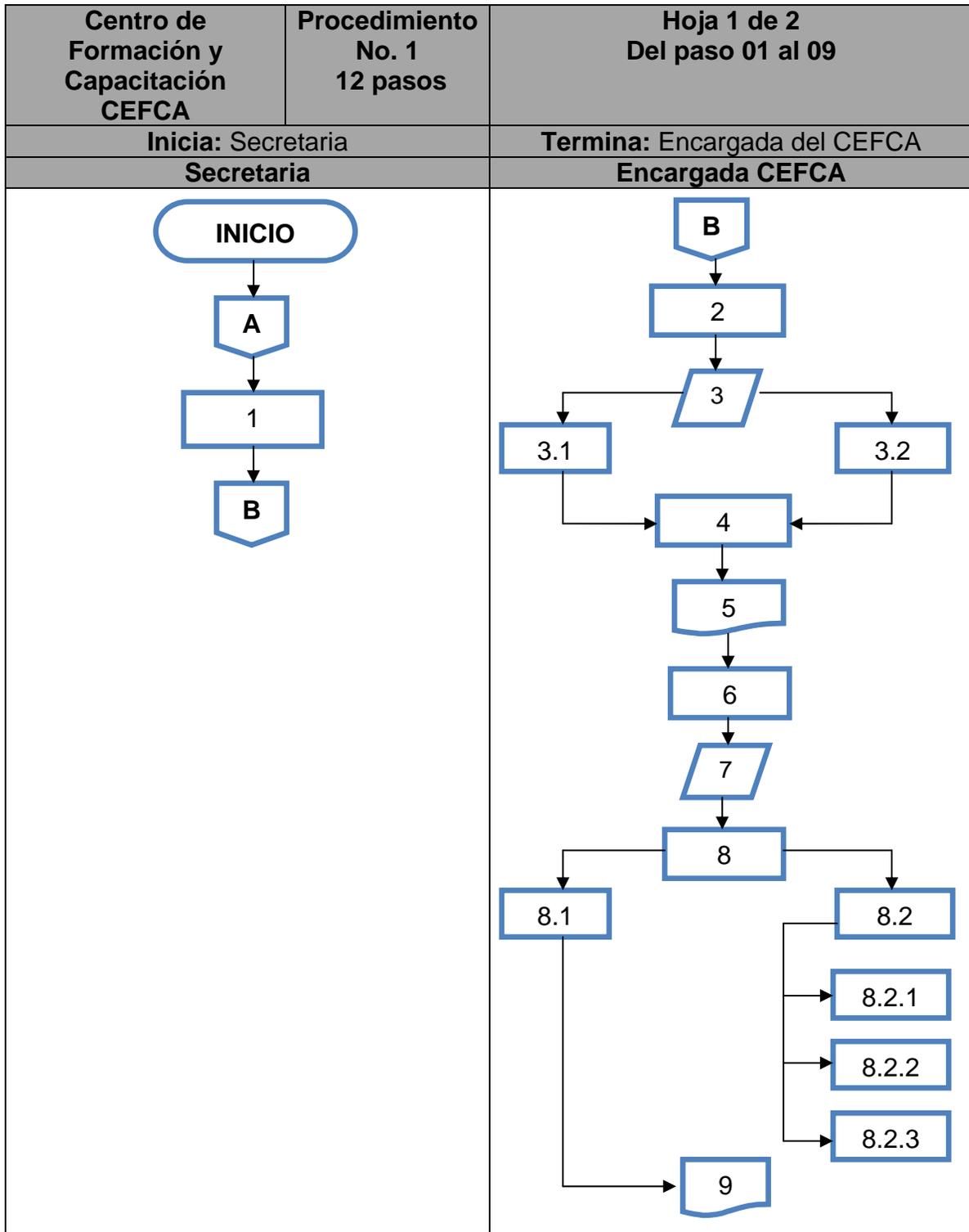
Descripción del procedimiento

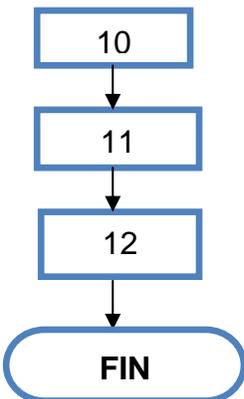
6.1 Proceso de atención al cliente para realizar reservación de los servicios del CEFCA cuando el cliente se presenta a las instalaciones

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento1 12 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 2 Paso del 01 al 07
Inicia: Secretaria		Termina: Encargada del CEFCA
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretaria	01	Da una cordial bienvenida al cliente y solicita al cliente espere un momento para ser atendido.
Encargada del CEFCA	02	Da una cordial bienvenida y pregunta el nombre del cliente y si el mismo ya ha solicitado en ocasiones anteriores los servicios del CEFCA.
	03	Verifica información: 3.1 Si efectivamente el cliente se encuentra en la base de datos, verifica datos y su actualización. Observa si es cliente preferente. 3.2 Si el cliente es nuevo se procede a tomar sus datos.
	04	Pregunta sobre la naturaleza del evento a realizarse.
	05	Proporciona información general sobre los servicios del CEFCA, haciendo énfasis en el servicio que se ajusta a las necesidades del cliente.
	06	Pregunta al cliente información general sobre su evento: fecha, hora, número de participantes.
	07	Se verifica en el sistema de reservaciones si efectivamente las instalaciones del centro están disponibles para la fecha y hora del evento.

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento1 12 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 08 al 12
Inicia: Secretaria		Termina: Encargada del CEFCA
Responsable	No. de paso	Actividad
	08	Si las instalaciones están disponibles: <ul style="list-style-type: none"> 8.1 Se sigue el procedimiento de reservaciones. (paso 9) 8.2 De lo contrario se le informa al cliente y se propone otra alternativa para su evento.(fechas disponibles). <ul style="list-style-type: none"> 8.2.1 Se ofrecen disculpas al cliente. 8.2.2 Se trasladan datos del cliente al sistema, como un cliente no captado por el CEFCA. 8.2.3 En fechas posteriores se envía un correo electrónico ofreciendo los servicios del centro de convenciones.
	09	Elabora una cotización específica (véase anexo 8) para el cliente, donde se detallen los servicios, precios y número de participantes que incluye la misma.
	10	Se informa al cliente sobre las formas de pago y políticas del centro de convenciones.
	11	Pregunta al cliente si tiene alguna duda sobre la cotización y/o formas de pago.
	12	Se sugiere al cliente la contratación de los servicios, manifestándole las bondades, experiencia y vocación del servicio que caracteriza al CEFCA, además puede invitar al cliente a un pequeño recorrido por las instalaciones.

Flujograma



Centro de Formación y Capacitación CEFGA	Procedimiento No. 1 12 pasos	Hoja 2 de 2 Del paso 10 al 12
Inicia: Secretaria		Termina: Encargada del CEFGA
Secretaria		Encargada CEFGA
		 <pre> graph TD 10[10] --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> FIN([FIN]) </pre>

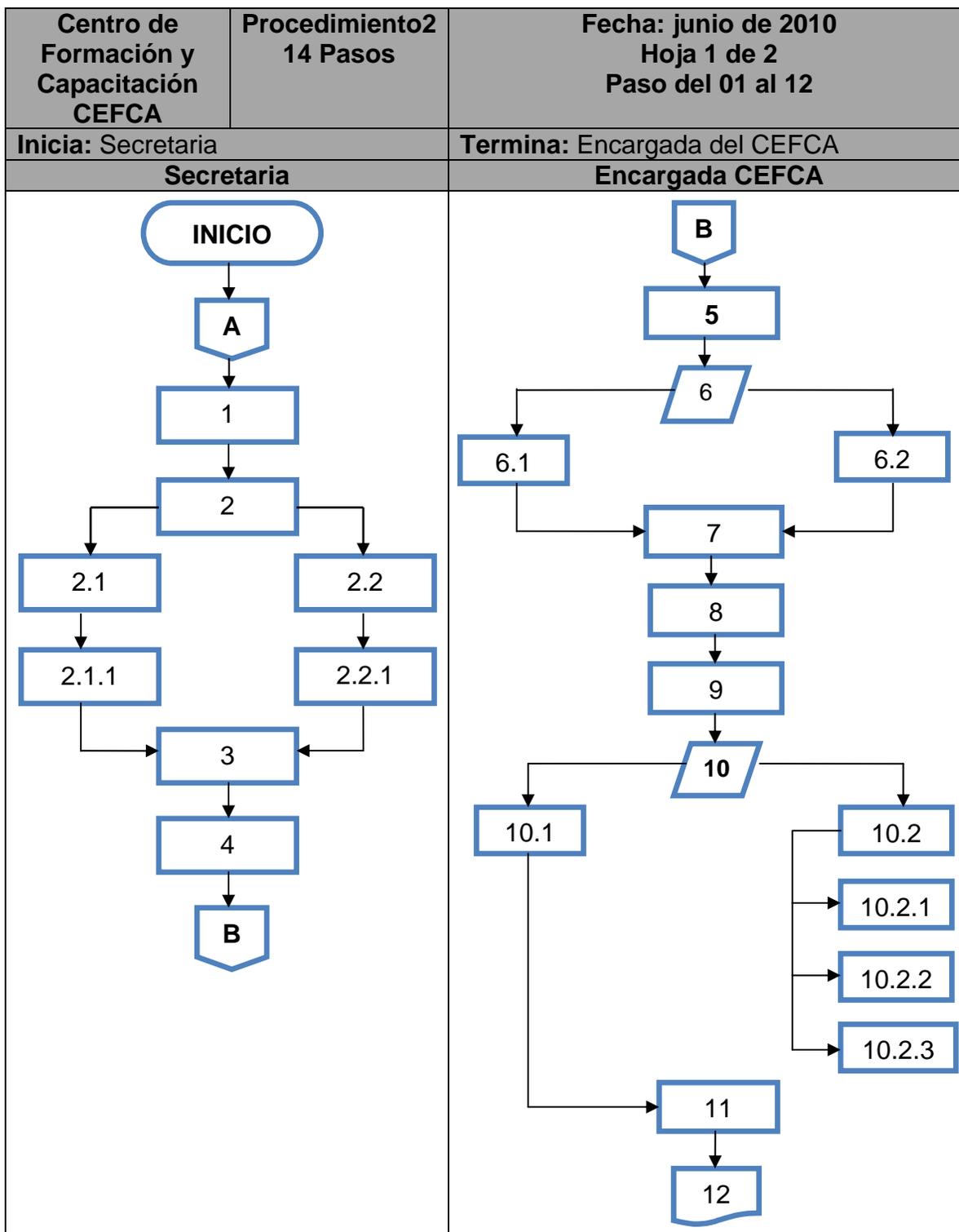
6.2 Proceso de atención al cliente para realizar reservación de los servicios del CEFGA cuando el cliente utiliza la vía telefónica.

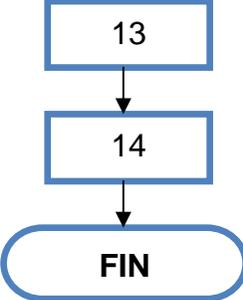
Centro de Formación y Capacitación CEFGA	Procedimiento 2 14 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 3 Paso del 01 al 07
Inicia: Secretaria		Finaliza: Encargada del CEFGA
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretaria	01	Atiende la llamada telefónica y da un cordial saludo.
	02	Pregunta la razón de la llamada. En donde puede darse el caso de: <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Que el cliente solicite información sobre los servicios del CEFGA. <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 Continúa con el procedimiento (paso 03) 2.2 El cliente llame por otra razón distinta a la anterior. <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Desvía la llamada a extensión solicitada por el cliente.
	03	Pregunta nombre del cliente, teléfono y servicio que necesita. Ofrece al cliente devolverle la llamada.
	04	Marca número telefónico del cliente y traslada llamada a Encargada del centro.
Encargada del CEFGA	05	Ofrece un saludo cordial al cliente y pregunta si el mismo ha solicitado en ocasiones anteriores los servicios del CEFGA.
	06	Verifica información: <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Si efectivamente el cliente se encuentra en la base de datos verifica datos y su actualización. Observa si es cliente preferente. 6.2 Si el cliente es nuevo se procede a tomar sus datos.
	07	Pregunta sobre la naturaleza del evento a realizarse.

Centro de Formación y Capacitación CEFGA	Procedimiento2 14 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 2 de 3 Paso del 08 al 11
Inicia: Secretaria		Finaliza: Encargada del CEFGA
Responsable	No. de paso	Actividad
	08	Proporciona información general sobre los servicios del CEFGA, haciendo énfasis en el servicio que se ajusta a las necesidades del cliente.
	09	Pregunta al cliente información general sobre su evento: fecha, hora, número de participantes.
	10	<p>Se verifica en el sistema de reservaciones si las instalaciones del centro están disponibles para la fecha y hora del evento.</p> <p>10.1 Si están disponibles se sigue el procedimiento (paso 11)</p> <p>10.2 De lo contrario se le informa al cliente y se propone otra alternativa para su evento. (fechas disponibles).</p> <p>10.2.1 Se ofrecen disculpas al cliente.</p> <p>10.2.2 Se trasladan datos del Cliente al sistema, como un cliente no captado por el CEFGA.</p> <p>10.2.3 En fechas posteriores se envía un correo electrónico ofreciendo los servicios del centro de convenciones.</p>
	11	<p>Se pregunta al cliente si desea que la información detallada sea enviada</p> <p>11.1Vía correo electrónico</p> <p>11.2Vía fax o desea concertar una cita posterior en las instalaciones. En este caso se calendariza la fecha y se sigue el procedimiento 1 de este Manual.</p>

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento2 14 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 3 de 3 Paso del 12 al 14
Inicia: Secretaria		Finaliza: Encargada del CEFCA
Responsable	No. de paso	Actividad
	12	Confirma información proporcionada por el cliente en el paso nuevo y elabora una cotización específica (véase anexo 8), donde se detallan los servicios, precios, formas de pago y número de participantes que incluye la misma.
	13	Envía cotización al cliente <ul style="list-style-type: none"> • Vía correo electrónico • Vía fax
	14	Realiza llamada telefónica al cliente para informarle que la cotización ya fue enviada. Se agradece al cliente su preferencia, se invita a realizar lo antes posible la contratación.

Flujograma



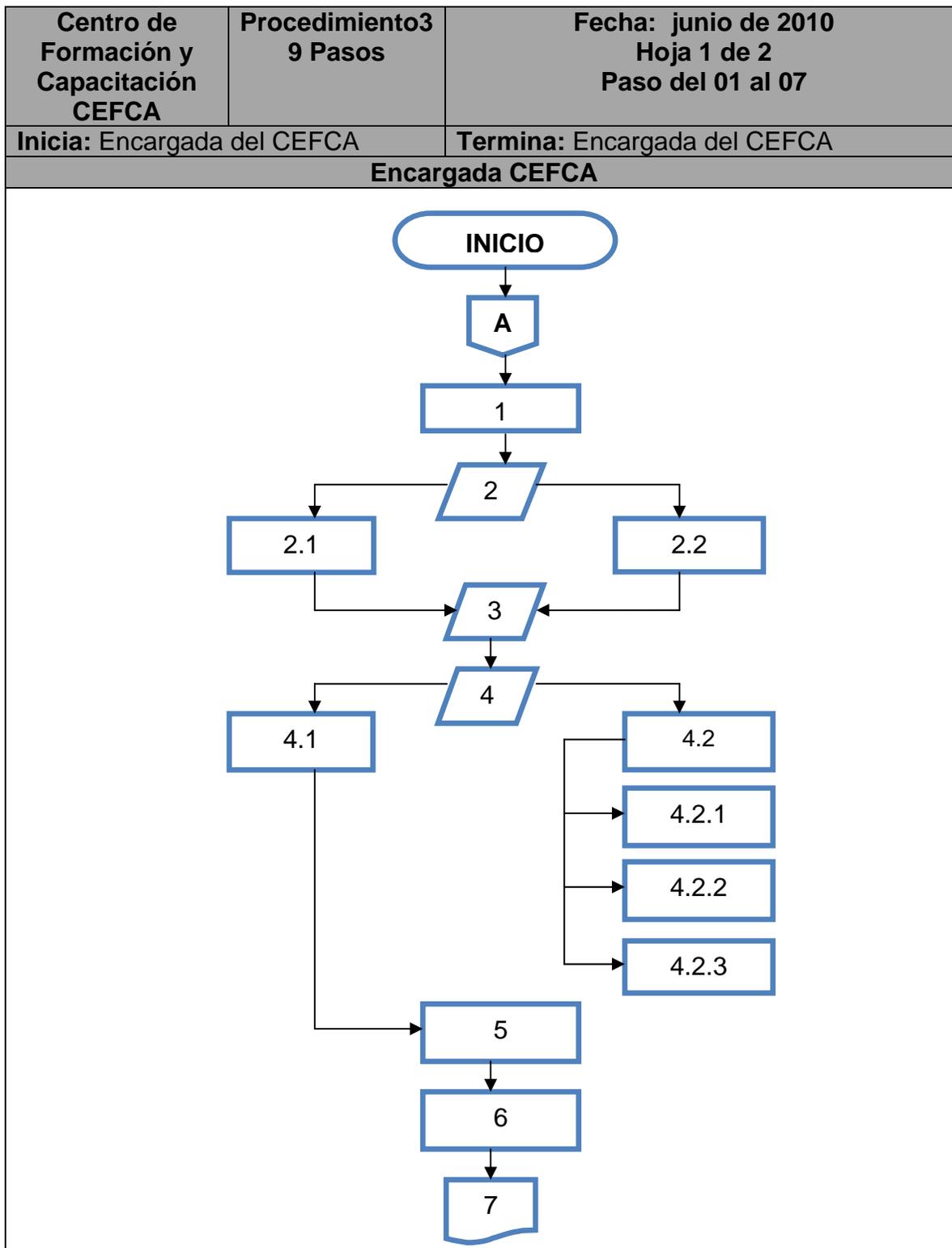
Centro de Formación y Capacitación CEFGA	Procedimiento2 14 Pasos	Fecha: junio de 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 13 al 14
Inicia: Secretaria		Termina: Encargada del CEFGA
Secretaria		Encargada CEFGA
		 <pre> graph TD A[13] --> B[14] B --> C([FIN]) </pre>

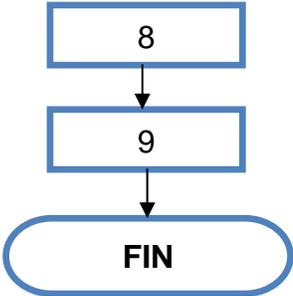
6.3 Proceso de atención al cliente para realizar reservación de los servicios del CEFCA cuando el cliente utiliza la vía internet o correo electrónico

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento3 9 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 2 Paso del 01 al 04
Inicia: Encargada del CEFCA		Finaliza: Encargada del CEFCA
Responsable	No. de paso	Actividad
Encargada del CEFCA	01	Revisa correo electrónico.
	02	Verifica información general del cliente 2.1 Si efectivamente el cliente se encuentra en la base de datos verifica datos y su actualización. Observa si es cliente es preferente. 2.2 Si el cliente es nuevo se procede a tomar sus datos.
	03	Verifica la información proporcionada por el cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha y hora del evento • Número de participantes • Servicios que solicita
	04	Se verifica en el sistema de reservaciones si las instalaciones del centro están disponibles para la fecha y hora del evento. 4.1 Si están disponibles se sigue el procedimiento (paso 05) 4.2 De lo contrario se le informa al cliente y se propone otra alternativa para su evento. (fechas disponibles). 4.2.1 Se ofrecen disculpas al cliente. 4.2.2 Se trasladan datos del cliente al sistema, como un cliente no captado por el CEFCA. 4.2.3 En fechas posteriores se envía un correo electrónico ofreciendo los servicios del centro de convenciones.

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento3 9 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 05 al 09
Inicia: Encargada CEFCA		Finaliza: Encargada del CEFCA
Responsable	No. de paso	Actividad
	05	Realiza llamada al cliente para confirmar que su correo fue recibido y verificar información proporcionada por el cliente para elaborar la cotización de los servicios. Ofrece paquetes u otros servicios adicionales disponibles para el evento.
	06	Se pregunta al cliente si desea que la información detallada sea enviada: 6.1 Vía correo electrónico 6.2 Vía fax o desea concertar una cita posterior en las instalaciones. (en este caso se calendariza la fecha y se sigue el procedimiento 1 de este Manual)
	07	Elabora una cotización específica (véase anexo 8) para el cliente, donde se detallen los servicios, precios, formas de pago y número de participantes que incluye la misma.
	08	Envía cotización al cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Vía correo electrónico • Vía fax
	09	Realiza llamada telefónica al cliente para informarle que la cotización ya fue enviada. Se agradece al cliente su preferencia, se invita a realizar lo antes posible la contratación, además hace saber al cliente que es necesaria la confirmación de su evento lo antes posible para reservar salón y fechas a utilizar.

Flujograma



<p>Centro de Formación y Capacitación CEFGA</p>	<p>Procedimiento3 13 Pasos</p>	<p>Fecha: junio de 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 08 al 09</p>
<p>Inicia: Encargada del CEFGA</p>		<p>Termina: Encargada del CEFGA</p>
<p>Encargada CEFGA</p>		
<div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[8] --> B[9] B --> C([FIN]) </pre> </div>		

6.4 Procedimiento para realizar una contratación de los servicios del CEFCA.

Efectuar adecuadamente la contratación de los servicios garantizará tanto al cliente como a la organización un adecuado desarrollo de la agenda de eventos.

Es importante recordar que la atención, cortesía, amabilidad y espíritu de servicio que se le ofrezca al cliente mientras realiza una transacción en las instalaciones es vital para generar en el mismo una imagen de la seriedad de la organización y el compromiso que esta tiene con el servicio.

Objetivos

- ✓ Garantizar al usuario la disponibilidad de las instalaciones para la fecha del evento.
- ✓ Satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.
- ✓ Administrar una agenda de eventos.
- ✓ Generar confiabilidad a los usuarios.
- ✓ Realizar cada evento de acuerdo a especificaciones del contrato.

Normas del procedimiento

Dentro de la ejecución del procedimiento se debe de respetar el orden y secuencia de cada paso para evitar contratiempos, incomodidades o imprevistos dentro del proceso.

Para efectuar una contratación de los servicios debe tomarse en cuenta:

- Toda contratación de servicios debe realizarse únicamente en las instalaciones del centro de convenciones.

- El cliente debe realizar anticipo correspondiente al 50% del monto total de los servicios contratados, previo a la realización del evento. (el % se puede flexibilizar con los clientes frecuentes.)
- El cliente debe leer, estar de acuerdo con los estatutos del contrato y firmar el mismo para que la reservación sea consignada dentro de la agenda de eventos del CEFGA.
- El cliente debe quedarse con una copia del contrato y el centro de convenciones debe quedarse con el original.

Si surge algún inconveniente durante el proceso de contratación como ausencia del responsable del puesto de trabajo, la Dirección de la organización será la autorizada para designar un sustituto temporal del puesto.

Si acontece algún problema o incongruencia, que no fuera posible solucionarlo por lo puestos de trabajo designados, la Dirección de la organización será la encargada de resolver adecuadamente cualquier incongruencia.

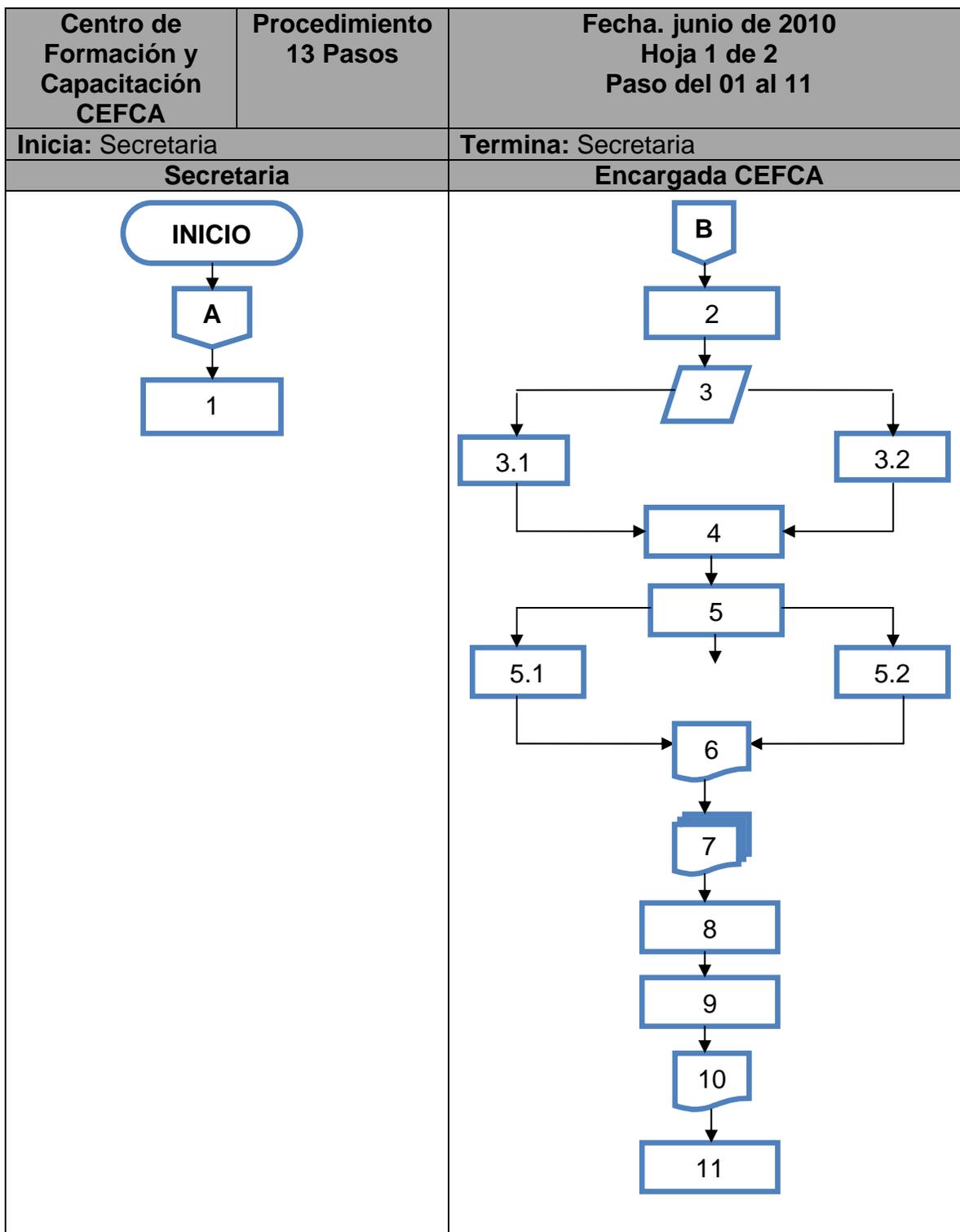
Descripción del procedimiento

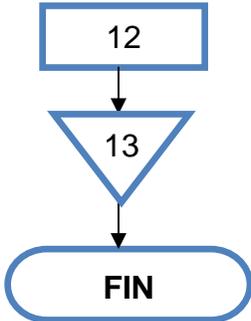
6.4 Procedimiento para realizar una contratación de los servicios del CEFCA.

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento4 13 pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 2 Paso del 01 al 05
Inicia: Secretaria		Finaliza: Secretaria
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretaria	01	Da una cordial bienvenida al cliente y solicita al cliente espere un momento para ser atendido.
Encargada del CEFCA	02	Solicita información general del cliente y verifica en el sistema cotización realizada para el evento del cliente.
	03	<p>Verifica si la fecha, hora y salón consignado en la cotización aun están disponibles.</p> <p>3.1 Si están disponibles sigue el paso 04 de este procedimiento.</p> <p>3.2 Si las instalaciones ya no están disponibles, se ofrecen disculpas al cliente y se sugiere las fechas y horas disponibles en el sistema para efectuar la reservación.</p>
	04	Pregunta al cliente si desea agregar algún servicio a su cotización.
	05	<p>Solicita realizar un anticipo previo a elaborar contrato, que puede realizarlo:</p> <p>5.1 En las instalaciones del CEFCA, donde se extiende recibo en concepto de anticipo.</p> <p>5.2 Cuenta bancaria del CEFCA. (si el cliente no ha realizado el deposito a la cuenta al momento de la contratación, puede firmar contrato, pero el anticipo debe cancelarse dentro de las próximas 24 horas, de lo contrario el contrato pierde validez.</p>

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento4 13 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 06 al 13
Inicia: Secretaria		Finaliza: Secretaria
Responsable	No. de paso	Actividad
	06	Elabora contrato de los servicios.
	07	Imprimen el contrato original y una copia, ambos documentos firmados y sellados por el responsable de la contratación.
	08	Solicita al cliente lea las especificaciones del contrato y si esta de acuerdo con las mismas firme original y copia del documento.
	09	Se entrega copia del contrato al cliente.
	10	Se elabora estado de cuenta del cliente que debe incluir, valor y descripción de los servicios contratados, anticipos realizados, saldo por pagar.
	11	Las especificaciones del evento son trasladadas al sistema de reservaciones
	12	Se agradece al cliente su preferencia y se ponen a su disposición, correo electrónico, números telefónicos de la organización para cualquier información posterior.
Secretaria	13	Archiva contrato original.

Flujograma



<p>Centro de Formación y Capacitación CEFGA</p>	<p>Procedimiento4 13 Pasos</p>	<p>Fecha: junio de 2010 Hoja 2 de 2 Paso del 12 al 13</p>
<p>Inicia: Secretaria</p>		<p>Termina: Secretaria</p>
<p>Secretaria</p>		<p>Encargada CEFGA</p>
		 <pre> graph TD 12[12] --> 13[13] 13 --> FIN([FIN]) </pre>

6.5 Procedimiento para la recepción y manejo de las boletas del buzón de quejas y sugerencias

Para ofrecer un mejor servicio al cliente es importante dar un correcto manejo a las boletas provenientes del buzón de quejas y sugerencias. Para ello se debe efectuar un informe mensual en el cual se den a conocer las diversas quejas y sugerencias de los clientes, asimismo son importantes las reuniones periódicas con los directivos de la organización para analizar la factibilidad de cambios o mejoras en el servicio.

Objetivos

- ✓ Satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
- ✓ Dar una adecuada solución a quejas y sugerencias.
- ✓ Mejorar continuamente el servicio.

Normas del procedimiento

Dentro de la ejecución del procedimiento se debe de respetar el orden y secuencia de cada paso para evitar contratiempos, incomodidades o imprevistos dentro del proceso.

Si se diera la ausencia del responsable del puesto de trabajo, que intervienen dentro del presente procedimiento la Dirección de la organización será la autorizada para designar un sustituto temporal del puesto.

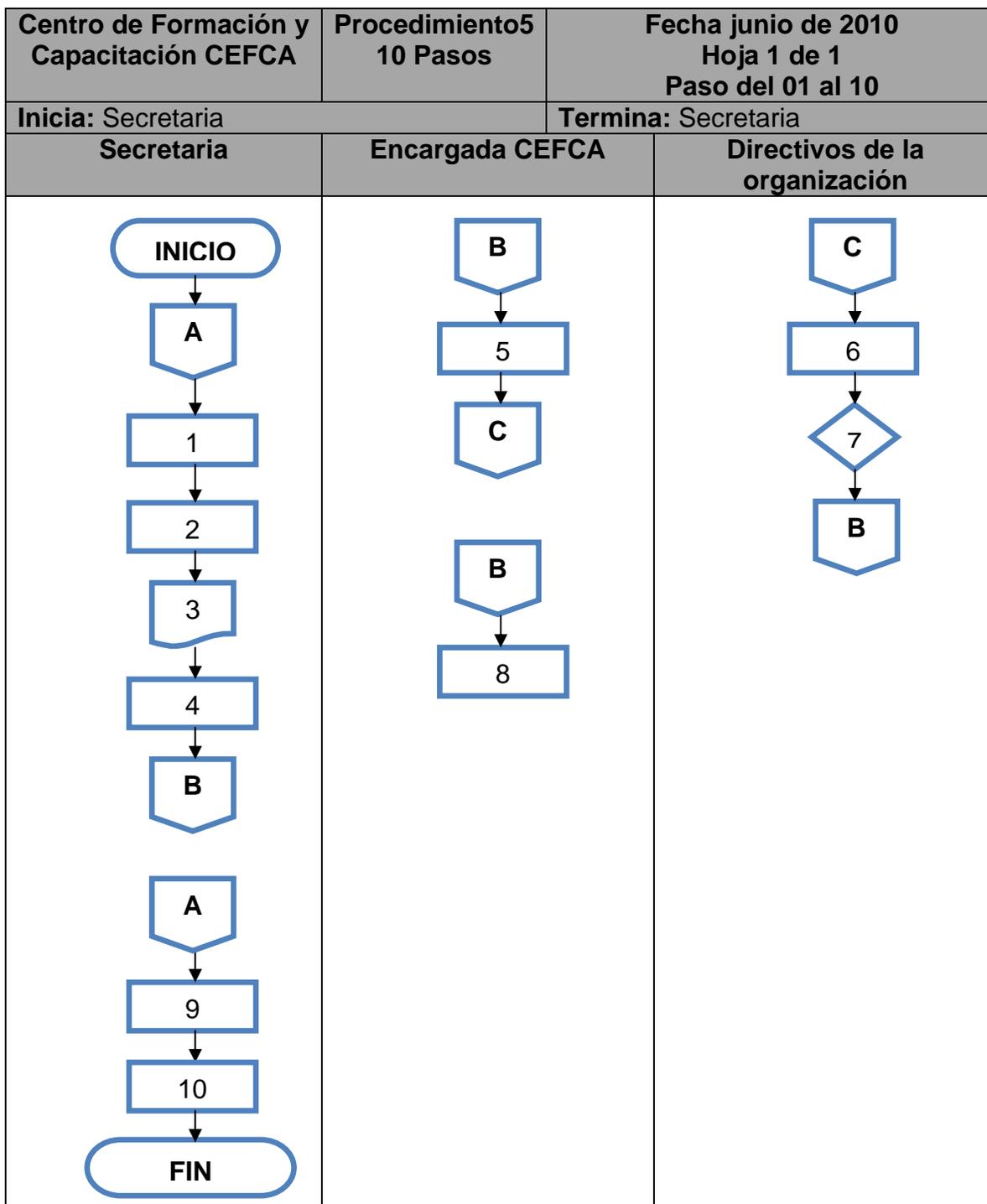
El informe de las quejas y sugerencias se debe realizar mensualmente.

Descripción del procedimiento

6.5 Proceso para la recepción y manejo de las boletas del buzón de quejas y sugerencias

Centro de Formación Y Capacitación CEFCO	Procedimiento 5 10 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 1 Paso del 01 al 10
Inicia: Secretaria		Termina: Secretaria
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretaria	01	El buzón es revisado una vez por semana.
	02	Las boletas son ordenadas por fecha de recepción.
	03	Efectúa informe mensual de quejas y sugerencias de los clientes, adjuntando boletas de quejas y sugerencias.
	04	Presenta informe a Encargada del CEFCO.
Encargada del CEFCO	05	Lee el informe y toma medidas necesarias para mejorar el servicio. Si las medidas necesarias están fuera de su alcance, traslada informe a la Dirección de la organización.
Directivos CEFCO-ASECSA	06	Se reúnen mensualmente y deliberan sobre quejas y sugerencias.
	07	Toma una decisión adecuada para la resolución del conflicto o mejora del servicio.
Encargada del CEFCO	08	Dependiendo de las acciones a tomar, convocara a una pequeña reunión con los colaboradores para hacerles saber las quejas, comentarios o sugerencias sobre el servicio e importancia de su colaboración para mejorar el servicio.
Secretaria	09	Se envía un correo electrónico al cliente para notificarle que sus sugerencias han sido tomadas en cuenta además se menciona el interés por mejorar el servicio y se agradece por llenar la boleta. Así mismo se invita al usuario a visitar las instalaciones del CEFCO, para futuros eventos.
	10	Archiva informe.

Flujograma



6.6 Procedimiento para llamadas de seguimiento o pos transacción

Como parte del servicio el centro de convenciones se debe asegurar que el cliente recibió una buena atención durante el desarrollo de su evento, para esto es necesario realizar llamadas de seguimiento o pos transacción que permitan a la organización conocer los comentarios del cliente respecto al servicio.

Objetivos

- ✓ Establecer una constante comunicación con el cliente.
- ✓ Conocer las percepciones del cliente respecto al servicio.
- ✓ Hacerle saber al cliente la importancia de su satisfacción tras el servicio recibido.
- ✓ Mejorar continuamente el servicio.

Normas del procedimiento

Dentro de la ejecución del procedimiento se debe de respetar el orden y secuencia de cada paso para evitar contratiempos, incomodidades o imprevistos dentro del proceso.

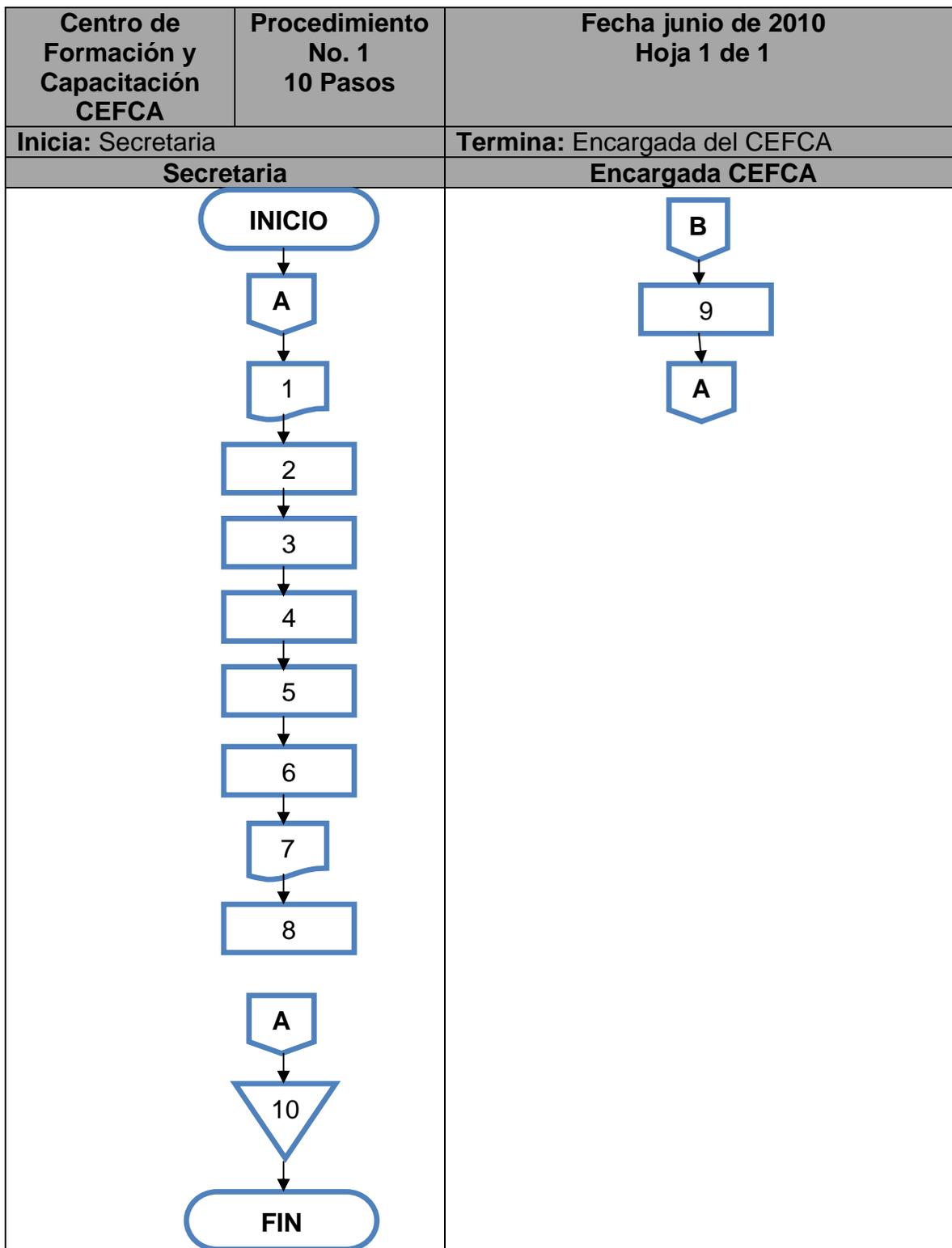
Si se diera la ausencia del responsable del puesto de trabajo, que intervienen dentro del presente procedimiento la Dirección de la organización será la autorizada para designar un sustituto temporal del puesto.

Descripción del procedimiento

6.6 Procedimiento para llamadas de seguimiento o pos transacción

Centro de Formación y Capacitación CEFCA	Procedimiento6 10 Pasos	Fecha: junio del 2010 Hoja 1 de 1
Inicia: Secretaria		Finaliza: Secretaria
Responsable	No. de paso	Actividad
Secretaria	01	Elabora listado de clientes que realizaron eventos durante la semana.
	02	Realiza llamada telefónica a cada cliente, siguiendo un orden según la fecha en que el cliente realizó el evento.
	03	Ofrece un saludo cordial al cliente e informa al mismo el motivo de la llamada.
	04	Solicita al cliente responder a unas breves preguntas sobre el servicio.
	05	Cuestiona al cliente sobre sus percepciones sobre el servicio. (Utiliza boleta de llamada de seguimiento)
	06	Agradece la atención del cliente.
	07	Realiza informe mensual sobre las llamadas de seguimiento.
	08	Presenta informe a Encargada CEFCA
Encargada del CEFCA	09	Analiza informe y toma medidas necesarias para continuar con el servicio o mejorarlo.
Secretaria	10	Archiva informe.

Flujograma



ANEXO 9
Descripciones de puesto



- **Asistente Administrativo**
 - **Anfitrión de eventos**
 - **Auxiliar de Cocina**
 - **Cocinera**

Descripción del puesto de asistente administrativo

I. Identificación del puesto

Título del Puesto	Asistente Administrativo.
Ubicación administrativa	Sección de coordinación.
Inmediato Superior	Encargado(a) CEFCA.
Subalternos	Cocinero(as), Auxiliar(es) de cocina, Conserje(s), Guardián(es).
Relación Interna	Director Regional, Encargada CEFCA, Secretaria Regional, personal operativo; Cocinero(as), Auxiliar(es) de cocina, Conserje(s), Guardián(es).
Relación externa	Otras organizaciones no gubernamentales, organizaciones gubernamentales, entidades privadas, clientes, proveedores.

II. Descripción del puesto

Objetivo de puesto	Asistir en la planeación, organización, desarrollo y control de los servicios que ofrece el centro de convenciones, para garantizar al cliente una calidad en el servicio.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la organización y realización de tareas administrativas de su inmediato superior. • Controlar las contrataciones y cronograma de eventos. • Comunicar directrices para la realización de eventos, al personal operativo. • Colaborar en el control y actualización del nivel de inventarios y requerimientos de insumos. • Atender a proveedores. • Atender a usuarios del servicio. • Otras atribuciones asignadas por sus inmediatos superiores.
Autoridad	Comunicar actividades y/o tareas específicas al personal operativo.
Responsabilidades	Cumplir a cabalidad labores propias y velar por el correcto cumplimiento de las actividades que desarrollo el personal subalterno a su cargo.

III. Perfil del puesto

<p>Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Título a nivel medio de Secretaria Bilingüe. • Dos años de estudios universitarios en Administración de Empresas. • Manejo de programas de Office. • Estudios de un idioma maya, preferiblemente Queq'chi. • Estudios en idioma inglés.
<p>Experiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indispensable un año laborado en puesto similar.
<p>Aptitudes y Habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones interpersonales • Proactiva • Responsable • Ordenad(a) • Puntual • Espíritu de servicio • Licencia de conducir

Descripción del puesto de anfitrión de eventos

I. Identificación

Título del puesto	Anfitrión de eventos.
Ubicación administrativa	Sección operativa.
Inmediato Superior	Encargado(a) CEFGA.
Subalternos	Ninguno.
Relación Interna	Director Regional, Encargada CEFGA, Asistente administrativo, Secretaria Regional, personal operativo; Cocinero(as), Auxiliar(es) de cocina, Conserje(s), Guardián(es).
Relación externa	Cientes del centro de convenciones.

II. Descripción del puesto

Objetivo del puesto	Prestar un servicio personalizado y atención adecuada a los clientes del centro de convenciones, para lograr la satisfacción de las necesidades de los mismos.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la organización de los eventos. • Apoyar en el montaje de eventos especiales. • Verificar que las especificaciones de cada evento de acuerdo al contrato, sean efectuadas apropiadamente. • Atender dudas o comentarios de los usuarios respecto al servicio. • Acompañar en el desarrollo de cada evento. • Otras atribuciones asignadas por sus inmediatos superiores.
Autoridad	Ninguna.
Responsabilidades	Velar por un correcto desarrollo de los eventos que se realicen en el centro de convenciones. Así también resolver inconvenientes o conflictos que puedan surgir en la realización de los eventos.

III. Perfil del puesto

Educación	<p>Título a nivel medio de Bachiller en computación. Conocimiento en el manejo de paquetes de Office. Estudios de un idioma maya, preferiblemente Queq'chi Estudios en idioma inglés</p>
Experiencia	<p>Un año de experiencia en puesto similar.</p>
Aptitudes y Habilidades	<p>Buenas relaciones interpersonales Proactivo(a) Responsable Ordenado Amable Espíritu de servicio</p>

Descripción del puesto de auxiliar de cocina

I. Identificación

Título del puesto	Auxiliar de cocina.
Ubicación administrativa	Sección operativa.
Inmediato Superior	Cocinero(a).
Subalternos	Ninguno.
Relación Interna	Director Regional, Encargada CEFCA, Asistente administrativo, demás personal de la organización.
Relación externa	Clientes.

II. Descripción del puesto

Objetivo del puesto	Apoyar en el área de cocina, para la preparación de alimentos, limpieza, orden y desinfección del área. Asimismo atención al cliente al servir los alimentos.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la preparación de alimentos. • Ordenar, limpiar y desinfectar el área de cocina. • Mantener la higiene y orden en el área de trabajo. • Apoyar en inventarios periódicos. • Atender al cliente, al momento de distribuir los alimentos. • Otras atribuciones asignadas por sus inmediatos superiores.
Autoridad	Ninguna.
Responsabilidades	Ofrecer en las fechas y horarios designados, un puntual y adecuado servicio de alimentación.

III. Perfil del puesto

Educación	Diploma de educación primaria. Conocimiento de un idioma maya, preferiblemente Queq'chi
Experiencia	Un año como mínimo en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades	Buenas relaciones interpersonales Proactivo(a) Responsable Ordenada Amable Espíritu de servicio

Descripción del puesto de cocinero(a)

I. Identificación

Título del puesto	Cocinero(a)
Ubicación administrativa	Sección operativa.
Inmediato Superior	Encargada de CEFGA y Director Regional
Subalternos	Auxiliares de cocina.
Relación Interna	Director Regional, Encargada CEFGA, Asistente administrativo, demás personal de la organización.
Relación externa	Clientes.

II. Descripción del puesto

Objetivo del puesto	Ofrecer un excelente servicio de alimentación al personal interno así como a los usuarios del centro de convenciones, promoviendo la limpieza, orden y desinfección del área de trabajo.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación adecuada de los platillos solicitados en la fecha y hora requerida. • Velar por el orden e higiene en el área de cocina. • Control del inventario de abarrotes. • Elaborar requerimientos de abarrotes. • Participar en la toma de decisión sobre los productos, sus precios y proveedores de abarrotes. • Otras atribuciones asignadas por sus inmediatos superiores.
Autoridad	Ninguna.
Responsabilidades	Elaborar los diversos platillos solicitados por sus superiores en las fechas y horarios designados, con la calidad de una alimentación sana y balanceada, apegado a normas de higiene.

III. Perfil del puesto

Educación	Diploma de educación primaria. Conocimiento de un idioma maya, preferiblemente Queq'chi
Experiencia	Dos años como mínimo en puesto similar.
Aptitudes y Habilidades	Buenos hábitos de higiene Proactivo(a) Responsable Ordenado(a) Creativo(a) Amable Paciente Espíritu de servicio

ANEXO 10

Boleta para buzón de quejas y sugerencias

Instrucciones: estimado usuario, sírvase llenar la presente boleta, para dejarnos sus comentarios por el servicio ofrecido. Su opinión nos es de gran ayuda para poder servirle mejor. Gracias.

Servicio contratado

Servicio	X	Días	X	Horario	X
Auditórium		Entre semana		De 8:00 a 18:00 hrs.	
Alimentación		Fin de semana		De 18:00 hrs. En adelante	
Hospedaje					

Evaluación del servicio

1. Como le pareció el servicio solicitado

Servicio	Marque con una X
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

Observaciones: _____

2. Durante el desarrollo de su actividad en nuestras instalaciones usted tuvo algún inconveniente:

Respuesta	Marque con una X
No tuvo inconveniente	
Si tuvo inconveniente	

Si usted tuvo inconveniente. ¿En qué consistió el mismo? _____

3. ¿Recibió atención de los colaboradores para resolver su inconveniente? _____ _____

4. ¿La organización resolvió su inconveniente? _____ _____

5. ¿Tiene usted alguna sugerencia para la mejora del servicio? _____ _____

ANEXO 11

Boleta de llamada de seguimiento o pos transacción

Instrucciones: la boleta debe ser llenada exclusivamente por personal autorizado del centro de convenciones.

Cliente: _____	Fecha del evento: _____
Servicio Contratado: _____	
Fecha llamada de seguimiento: _____	Responsable: _____
Duración de llamada (minutos) _____	

Cuestionario de seguimiento del servicio.

1. ¿Cómo le pareció el servicio que usted contrató?

Servicio	Marque con una X
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

2. ¿El servicio que se le ofreció?

Respuesta	Marque con una X
Superó sus expectativas	
Era justo lo esperado	
Fue por debajo de lo esperado	

3. De acuerdo al servicio que usted contrató, ¿usted se siente?

Respuesta	Marque con una X
Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

Si la respuesta fue indiferente, insatisfecho o muy insatisfecho, seguir con pregunta 4.

4. ¿Cuáles han sido las causas de su insatisfacción en el servicio?

Respuesta	Marque con una X	Respuesta	Marque con una X
Ineficiente atención al cliente		Falta de parqueo	
Deficiente desempeño del personal		No le gusto el menú	
Capacidad inadecuada de las instalaciones		Incomodidad de las instalaciones	
Falta de higiene en las instalaciones		Otro	

Cuál: _____

5. ¿Tiene usted alguna sugerencia que nos ayude a mejorar nuestro servicio?

Observaciones: _____

¡Gracias por su atención!

ANEXO 12

Formato reporte mensual llamadas de Seguimiento posterior al servicio

Fecha: del ____/____/____ al ____/____/____
--

1. Clientes encuestados

Nombre del cliente	Servicio contratado	Fecha del evento	Fecha de llamada	Duración de la llamada
				Total min.

Total clientes encuestados en el período. _____

2. Calidad del servicio

Respuesta	No. de respuestas
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	
Total	

3. Superación de expectativas

Respuesta	No. de respuestas
Superó sus expectativas	
Era justo lo esperado	
Fue por debajo de lo esperado	
Total	

4. Grado de satisfacción

Respuesta	No. de respuestas
Muy Satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	
Total	

5. Causas de insatisfacción

Respuesta	No. de respuestas	Respuesta	No. de respuestas
Ineficiente atención al cliente		Falta de parqueo	
Deficiente desempeño del personal		No le gusto el menú	
Capacidad inadecuada de las instalaciones		Incomodidad de las instalaciones	
Falta de higiene en las instalaciones		Otro	
Total		Total	

Causas de insatisfacción (otras) _____

6. Sugerencias de los clientes para la mejora del servicio _____

Observaciones: _____

Acciones recomendadas _____

Informe elaborado por: _____
Firma y sello

Informe trasladado a: Director(a) Administrador(a) Encargado(a) CEFGA En fecha:

Adjuntar en hoja separada decisiones tomadas por los directivos. En caso necesario.

ANEXO 13

Formato de detección de necesidades de capacitación

Nombre del puesto de trabajo: _____

Funciones principales dentro del puesto de trabajo: _____

Competencias de su puesto de trabajo: _____

Fecha: ____/____/____

- Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten realizar adecuadamente su trabajo.

1. Escriba cinco competencias necesarias de su puesto de trabajo	2. De las competencias que escribió califique en la escala de 1 a 3 el grado en que usted es competente			3. Escriba otras competencias que usted considere necesarias que usted adquiera para realizar mejor su trabajo
	1	2	3	
1.				1.
2.				2.
3.				3.
4.				4.
5.				5.
Para uso exclusivo del jefe inmediato				
1. Según su criterio escriba que tipo de capacitación requiere el trabajador para un mejor desempeño de su trabajo.	2. De acuerdo a lo escrito en el numeral anterior cuál es la prioridad de capacitación. Marque en la escala de 1 a 3			3. Otras capacitaciones que considera necesarias en el mediano plano.
	1	2	3	
1.				1.
2.				2.
3.				3.

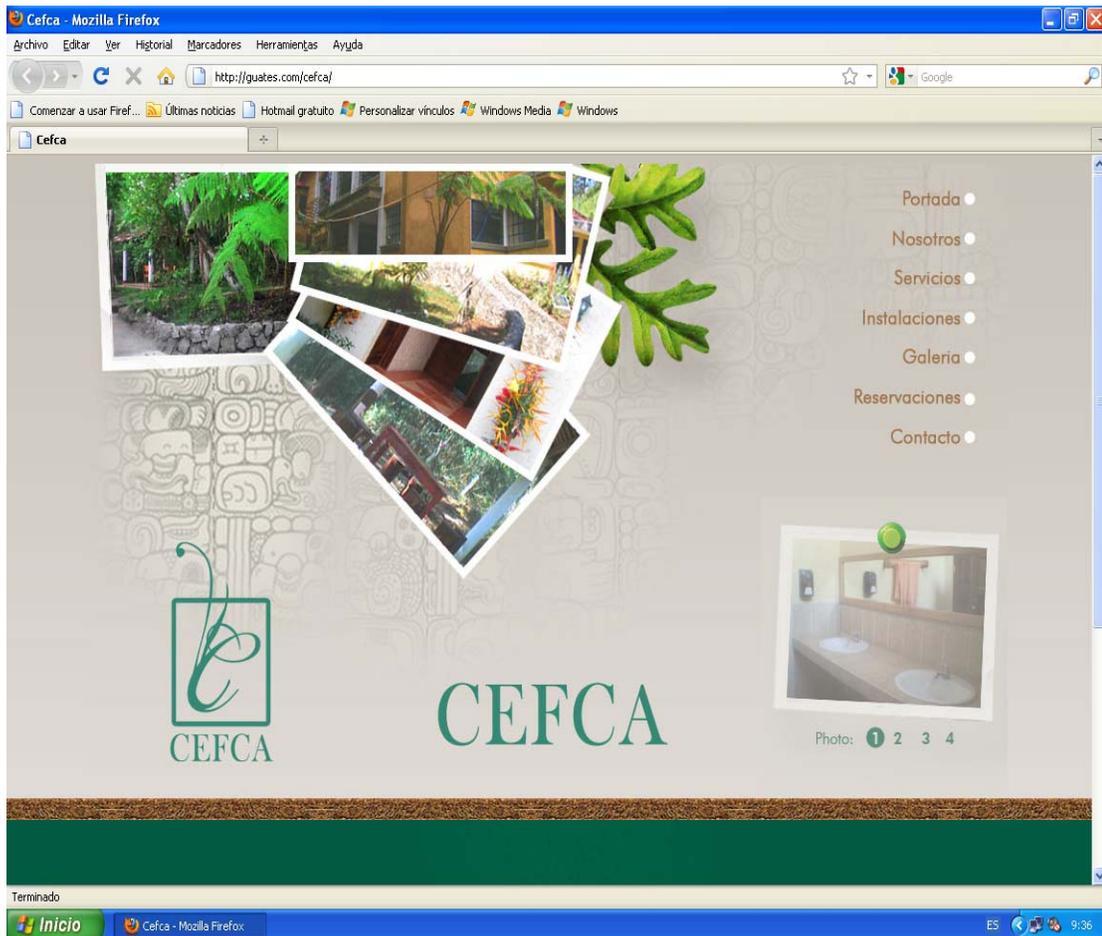
ANEXO 14

**Reporte de seguimiento de capacitación
Del “centro de formación y capacitación” (CEFCA)**

Capacitación: _____	Empresa contratada: _____		
Fecha de realización: _____	Responsable: _____		
I. Problemas que se pretendían resolver con la capacitación			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
II. Nuevas habilidades que el curso debe inculcar en los colaboradores			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
III. Avances observados, tras la capacitación			
Mejoramiento de la atención al cliente	<input type="checkbox"/> %	Atención cortes	<input type="checkbox"/> %
Comprensión al cliente externo	<input type="checkbox"/>	Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Agilización del servicio	<input type="checkbox"/>
Otro: _____			
IV. Deficiencias que aún persisten			
Servicio deficiente	<input type="checkbox"/> %	Organización	<input type="checkbox"/> %
Falta de atención al cliente	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Falta de comunicación	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Cordialidad	<input type="checkbox"/>
Actitud positiva			
Otra:			
Observaciones: _____			

ANEXO 15

Diseño página web



ANEXO 16

Tiro trifoliar de servicios CEFCA

28 cm.

Proyectos con los que usted contribuye al darnos su preferencia

Jornadas médicas

Capacitaciones a promotores de salud comunitaria

Asesoría y creación de proyectos

..y muchos otros proyectos orientados al beneficio social!

Centro de Formación y Capacitación No'j Nor - Oriente
CEFCA

Esperamos sus reservaciones en nuestras instalaciones ubicadas en:
19 Calle 3-20 Zona 10
Barrio La Libertad,
Cobán, Alta Verapaz
(a 100 mts. De la escuela oficial)
O bien al Telefax:
79521498 – 79417106
79417120

Horario de atención en Oficinas de:
Lunes a Viernes de 8:00 a 13:00 y de
14:00 a 17:00 horas.

También puede visitarnos y hacer sus reservaciones desde nuestra página en internet: cefca.org.gt
O comunicarse vía electrónica al Correo: asecsacoban@inteln.net.gt

¡Un servicio con beneficio social!

f

ASECSA

21.5 cm.

ANEXO 17

Retiro trifoliar de servicios CEFCA

28 cm.

Historia

El "Centro de Formación y Capacitación" CEFCO.
Fue fundado en el año 2007 como parte de los proyectos productivos para la sostenibilidad de los programas de la Asociación de Servicios Comunitarios en Salud (ASECSA).
Que es una organización social, civil no gubernamental de interés social y no lucrativo.
Y contribuye al mejoramiento de salud comunitaria y pública.

Misión

Somos una organización que forma parte de los proyectos productivos para sostenibilidad de ASECSA.
Nuestra vocación está orientada al servicio de la comunidad.
Realizando con la responsabilidad, dedicación y espíritu de servicio que nos caracteriza.

Visión

Ser la red de centros de convenciones con mayor cobertura en todo el país, posicionarnos como la mejor opción en la realización de eventos por la calidad de nuestro servicio y enfoque de ayuda social que nos identifica

Salones

Contamos con 4 salones con capacidad para 150, 80 y 28 personas.
Ideales para capacitaciones, seminario, eventos sociales o recreativos, todos nuestros salones cuentan con equipo de alta tecnología:

- Amplificador de Sonido
- Sistema de ventilación

Disponibilidad de agua pura para los participantes.

Alimentación

Le ofrecemos variedad de deliciosos platillos para desayunos, almuerzos, cenas o refacciones típicas de la región, o según su preferencia. Nosotros nos adaptamos a sus necesidades previa reservación.

Hospedaje

Ideal para grupos, contamos con:

- 5 ambientes
- Capacidad total para 82 personas
- Con los servicios básicos y disposición de agua caliente en duchas.

Ambientes

También ponemos a su disposición bellos ranchitos para actividades individuales o de grupo, dotados de energía eléctrica y con mobiliario rústico natural, comunicados por bellos senderos

21.5 cm.

ANEXO 18

Tiro unifoliar de nuevos servicios del CEFCA

Nuevos paquetes

Centro de Formación y Capacitación No'j Nor - Oriente CEFCA

EL lugar ideal para realizar sus eventos le ofrece:



Paquete Social

Paquete Graduandos

Paquete Educativo

Paquete Empresarial

Paquete Retiros

Paquete Viajero



¡Un servicio con beneficio social!

21.5 cm.

9 cm.

ANEXO 19

Retiro unifoliar de nuevos servicios del CEFCA

21.5 cm.

Paquete Social: auditorium principal, y/o menú especial, almuerzo o cena.*
Paquete Graduandos: auditorium principal, equipo audiovisual, arreglos florales, menú especial almuerzo o cena.*
Paquete Educativo: auditorium principal y/o salones, equipo audiovisual, refacción y/o menú de almuerzo.*
Paquete Empresarial: auditorium principal, equipo audiovisual, refacción y/o menú de almuerzo o cena.
Paquete Retiros: auditorium principal y/o salones menú de refacción, almuerzo y/o cena. Hospedaje (opcional)
Paquete Viajero: hospedaje, menús desayuno, almuerzo y cena.*

* pregunte por el menú especial del paquete.

Si nuestros paquetes no se ajustan a sus necesidades, también le ofrecemos los servicios tradicionales



¡Un servicio con beneficio social!

Recuerde que con su preferencia, contribuye a la obra social de ASECSA.

19 Calle 3-20 Zona 10
Barrio La Libertad, Cobán, A.V.
Telefax: 7952-1498
79417106 79417120
visite nuestra página: cefca.org.gt



9 cm.

ANEXO 20
Afiche publicitario
CEFCA

17.5 plgs.

Centro de Formación y Capacitación No'j Nor - Oriente CEFCA

El lugar ideal para
realizar sus eventos en
un ambiente natural
y agradable. Le ofrece:



Hospedaje



Salones



Alimentación

**¡Haga ya su
reservación!**



*¡Un servicio con
beneficio social!*

19 Calle 3-20 Zona 10
Barrio La Libertad, Coban, A.V.
Telefax: 79521498 - 79417106
visite también nuestra página: cefca.org.gt



12 plgs.

ANEXO 21
Afiche publicitario
CEFCA

*Centro de Formación
y Capacitación No'j
Nor - Oriente
CEFCA*

El lugar ideal para
realizar sus eventos en
un ambiente natural
agradable. Le ofrecemos



Hospedaje



Salones



Alimentación



*¡Haga ya su
reservación!*

*¡Un servicio con
beneficio social!*

19 Calle 3-20 Zona 10
Barrio La Libertad, Coban, A.V.
Telefax: 79521498 - 79417106
visite también nuestra página: cefca.org.gt



12 plgs.

ANEXO 22

Boleta de encuesta para evaluar la campaña publicitaria

1. ¿Cómo se enteró de la existencia del CEFCA?

Respuesta	Marcar con una X
Por recomendación	
Afiche publicitario	
Página en internet	
Recibió un correo electrónico	
Visito la red social	
Trifoliar de servicios	
Unifoliar de servicios	
Otro	

Cuál? _____

2. ¿Cuál es el medio de su preferencia para obtener información de los servicios del CEFCA?

Respuesta	Marcar con una X
Afiche publicitario	
Página en internet	
Recibió un correo electrónico	
Visito la red social	
Trifoliar de servicios	
Unifoliar de servicios	
Prensa	
Radio	
Otro	

Especifique: _____

3. ¿Considera que el Centro de Formación y Capacitación cumple lo que promete en su publicidad?

Respuesta	Marque con una X
Si	
No	

Si la respuesta fue negativa, ¿por qué? _____

ANEXO 23
Diseño mailing



ANEXO 24
Diseño mailing



ANEXO 25

Diseño uniforme propuesto para Colaboradores CEFCA



ANEXO 26

Boletas de encuesta

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

ENCUESTA CLIENTE EXTERNO PARA ORGANIZACIONES

Buenos días, mi nombre es Cavikib Ixquiac, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala y me encuentro realizando un estudio mercadológico respecto a centros de convenciones de la región. Por su colaboración estaré muy agradecida.

I. Información general

Cargo	Col. 1	Edad	Col. 2
Gerente	1	18-24 años	1
Director	2	25-34 años	2
Coordinador de proyecto	3	35-44 años	3
Asistente Administrativo	4	45-54 años	4
Secretaria	5	55 ó más años	5
Coordinador de eventos	6		
Persona Particular	7		
Otro	8		

1. ¿Realiza eventos?

Opción	Col. 3
Si	1
No	2

2. ¿Qué tipo de eventos realiza su organización?

Opción	Col. 4	Opción	Col. 4
Seminarios	1	Eventos religiosos	6
Capacitaciones	2	Eventos recreacionales	7
Eventos para el bienestar social	3	Celebraciones	8
Eventos comerciales	4	Otro	9
Eventos educativos	5		

Especifique: _____

3. ¿Cuál es la frecuencia con que su organización realiza eventos?

Opción	Col. 5	Opción	Col. 5
Semanal	1	Semestral	5
Quincenal	2	Anual	6
Mensual	3	Esporádicamente	7
Trimestral	4	Otro	8

Especifique: _____

4. ¿En qué lugar (es), de Cobán, A.V. realiza sus eventos? (respuesta múltiple, si es su caso).

Opción	Col. 6	Opción	Col. 6
Centro ADICI	1	Centro San Benito	5
Centro Ak Kutan	2	Hotel Alcázar de Doña Victoria	6
CEFCA	3	Hotel Posada de Don Antonio	7
Casa Damasco	4	Otro	8

Especifique: _____

5. ¿Qué factores toma en cuenta para seleccionar un centro de convenciones? prisa

Factores		Sin ninguna importancia	Poco importante	Indiferente	importante	Muy importante
Col.		1	2	3	4	5
7	Ambiente natural y agradable					
8	Amplias instalaciones					
9	Amplio Parqueo					
10	Calidad en el servicio al cliente					
11	Comodidad en las instalaciones					
12	Equipo Audiovisual innovador					
13	Formas de pago / Facilidades de pago					
14	Limpieza en las instalaciones					
15	Menú Variado					
16	Precio					
17	Prestigio del centro de convenciones					
18	Seguridad					
19	otro					

Especifique: _____

6. ¿A través de qué medio conoció la existencia del CEFCA?

Opción	Col. 20
Frecuenta ASECSA	1
Recomendación de otra organización	2
Vive cerca del centro de convenciones	3
Colaborador de ASECSA, le comentó	4
Otro	5

Especifique: _____

7. ¿Cuándo fue la última vez, que contrató los servicios del Centro de Convenciones CEFCA?

Opción	Col. 21
Menos de un mes	1
Hace un mes	2
De dos a tres meses	3
De cuatro a siete meses	4
De siete meses a un año	5
Más de un año	6
No recuerdo	7

8. ¿Cuál fue el servicio requerido por su organización?

Opción	Col. 22
Auditórium	1
Hospedaje	2
Alimentación	3
Servicio Completo	4

9. ¿Tuvo algún inconveniente en el servicio prestado por el CEFCA?

Opción	Col. 23
Si	1
No	2

- Si su respuesta fue afirmativa continúe con pregunta 10.
- Si su respuesta fue negativa continúe con la pregunta.

10. ¿Qué tipo de inconveniente tuvo?

11. Ante este inconveniente usted?

Opción	Col. 25
Hizo un reclamo directo al encargado	1
No realizo ningún comentario al CEFCA	2
Lo comento a terceras personas	3

12. El servicio que se le prestó:

Opción	Col. 26
Superó sus expectativas	1
Era justo lo esperado	2
Fue por debajo de lo esperado	3

13. De acuerdo al servicio que usted contrato, usted se siente:

Opción	Col. 27
Muy Satisfecho	1
Satisfecho	2
Indiferente	3
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	5

14. En base a la experiencia en el CEFCA, ¿estaría dispuesto a recomendarlo como una opción para la realización de eventos?

Opción	Col. 28
Si	1
No	2

- Si su respuesta es afirmativa, continúe con pregunta 13.
- Si su respuesta es negativa, continúe con pregunta 12

15. ¿Cuáles son los factores que NO lo motivan a recomendar o contratar los servicios del CEFCA?

Opción	Col. 29	Opción	Col. 29
Instalaciones con capacidad insuficiente para su evento	1	Sistema de ventilación inadecuado	10
Parqueo insuficiente	2	Escasa variedad en el menú	11
No hay un fácil acceso al centro	3	No le gusto el menú	12
Equipo audiovisual obsoleto	4	Falta de higiene en las instalaciones	13
Deficiencia en la atención al cliente	5	Instalaciones incómodas	14
Seguridad insuficiente	6	Precio elevado en el servicio	15
Iluminación inadecuada	7	No hay facilidades en la forma de pago	16
La fecha para su u evento ya estaba reservada	8	Otro	17
Inexistencia de promociones para que reserve	9		

Especifique:

16. ¿Le gustaría que el CEFCA, realizará promociones?

Opción	Col. 30
Si	1
No	2

¿Cuál?

17. ¿A través de que medio le gustaría informarse de los servicios que ofrece el CEFCA?
(respuesta múltiple)

Opción	Col. 31
Radio	1
Prensa	2
Página en internet	3
Correo electrónico	4
Otro	5

Especifique:

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad.	Muy Satisfecho			Insatisfecho			Insatisfecho
1. Cuando el centro de convenciones CEFCA, promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple.	1	2	3	4	5	6	7
2. Cuando usted tiene un problema, el centro de convenciones CEFCA muestra sincero interés por resolverlo	1	2	3	4	5	6	7
3. El centro de convenciones CEFCA desempeña el servicio de manera correcta la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
4. El centro de convenciones CEFCA proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
5. El centro de convenciones CEFCA, mantiene informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar.	1	2	3	4	5	6	7
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad.	Muy Satisfecho			Insatisfecho			Insatisfecho
1. Los empleados del centro de convenciones CEFCA le brindan el servicio con prontitud.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los empleados del centro de convenciones CEFCA siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados del centro de convenciones CEFCA nunca están demasiado ocupados para ayudarlo.	1	2	3	4	5	6	7
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad.	Muy Satisfecho			Insatisfecho			Insatisfecho
1. El comportamiento de los empleados del centro de convenciones CEFCA le inspiran confianza.	1	2	3	4	5	6	7
2. Se siente seguro al realizar transacciones con el CEFCA.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados del centro de convenciones lo tratan siempre con cortesía.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados del centro de convenciones CEFCA cuentan con el conocimiento para responder las preguntas.	1	2	3	4	5	6	7

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía.	Muy Satisfecho			Insatisfecho			Insatisfecho
1. El centro de convenciones CEFCA le brinda atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
2. El centro de convenciones CEFCA cuenta con empleados que le brindan atención individual.	1	2	3	4	5	6	7
3. El centro de convenciones toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los empleados del centro de convenciones entienden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7
Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangibles.	Muy Satisfecho			Insatisfecho			Insatisfecho
1. La apariencia del equipo del CEFCA es moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas del centro de convenciones son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. La presentación de los empleados del CEFCA es buena.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con los servicios del CEFCA, son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Los horarios de actividades del CEFCA son convenientes.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 27

Boletas de encuesta

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

ENCUESTA CLIENTE EXTERNO COORDINADORES DE PROYECTO ASECSA

Buenos días, mi nombre es Cavikib Ixquiac, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala y me encuentro realizando un estudio mercadológico respecto a centros de convenciones de la región. Por su colaboración estaré muy agradecida.

I. Información general

Cargo	Col. 1	Edad	Col. 2
Gerente	1	18-24 años	1
Director	2	25-34 años	2
Coordinador de proyecto	3	35-44 años	3
Asistente Administrativo	4	45-54 años	4
Secretaria	5	55 ó más años	5
Coordinador de eventos	6		
Persona Particular	7		
Otro	8		

1. ¿Realiza eventos?

Opción	Col. 3
Si	1
No	2

2. ¿Qué tipo de eventos realiza su organización?

Opción	Col. 4	Opción	Col. 4
Seminarios	1	Eventos religiosos	6
Capacitaciones	2	Eventos recreacionales	7
Eventos para el bienestar social	3	Celebraciones	8
Eventos comerciales	4	Otro	9
Eventos educativos	5		

Especifique: _____

3. ¿Cuál es la frecuencia con que su organización realiza eventos?

Opción	Col. 5	Opción	Col. 5
Semanal	1	Semestral	4
Quincenal	2	Anual	5
Mensual	3	Esporádicamente	6
Trimestral	4	Otro	7

Especifique: _____

4. ¿Qué factores tomaría en cuenta para seleccionar un centro de convenciones?

	Factores	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Sin ninguna importancia
Col.		1	2	3	4	5
6	Ambiente natural y agradable					
7	Amplias instalaciones					
8	Amplio Parqueo					
9	Calidad en el servicio al cliente					
10	Comodidad en las instalaciones					
11	Equipo Audiovisual innovador					
12	Formas de pago / Facilidades de pago					
13	Limpieza en las instalaciones					
14	Menú Variado					
15	Precio					
16	Prestigio del centro de convenciones					
17	Seguridad					

5. ¿Cuándo fue la última vez, que contrató los servicios del Centro de Convenciones CEFCA?

Opción	Col. 18
Menos de un mes	1
Hace un mes	2
De dos a tres meses	3
De cuatro a siete meses	4
De siete meses a un año	5
Más de un año	6
No recuerdo	7

6. ¿Cuál fue el servicio requerido por su organización?

Opción	Col. 19
Auditórium	1
Hospedaje	2
Alimentación	3
Servicio Completo	4

7. Durante la realización de su evento usted, ¿tuvo algún inconveniente en la realización del mismo?

Opción	Col. 20
Si	1
No	2

8. ¿Qué tipo de inconveniente tuvo?
-

9. Ante este inconveniente usted?

Opción	Col. 21
Hizo un reclamo directo al encargado	1
No realizo ningún comentario al CEFCA	2
Lo comento a terceras personas	3

10. El servicio que se le prestó:

Opción	Col. 22
Superó sus expectativas	1
Era justo lo esperado	2
Fue por debajo de lo esperado	3

11. De acuerdo al servicio que usted contrato, usted se siente:

Opción	Col. 23
Muy Satisfecho	1
Satisfecho	2
Indiferente	3
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	5

ANEXO 28

Boletas de entrevista

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

CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE CONVENCIONES CEFCO

Buenos días, mi nombre es Cavikib Ixquiac, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala y me encuentro realizando un estudio mercadológico respecto a centros de convenciones de la región. Por su colaboración estaré muy agradecida.

Información general.

1. Cargo y Edad

Cargo	Col. 1	Edad	Col. 2
Director Regional	1	18-24 años	1
Administrador Regional	2	25-34 años	2
Contador Regional	3	35-44 años	3
Auxiliar de Contabilidad	4	45-54 años	4
Secretaria Regional	5	55 ó más años	5
Encargada de Centro	6		
Logista	7		
Guardián	8		
Conserje	9		
Cocinera	10		

2. Género

Género	Col. 3
Femenino	1
masculino	2

3. Grado de Escolaridad

Escolaridad	Col. 4
Primaria	1
Básica	2
Diversificado	3
Universidad	4
Maestría	5
Otro	6

Especifique: _____

4. Estado Civil

Estado Civil	Col. 5
Soltero (a)	1
Casado (a)	2
Unido (a)	3
Divorciado (a)	4
Viudo (a)	5

5. Tiempo de laborar en la institución

Tiempo	Col. 6
Menos de un año	1
De uno a tres años	2
De cuatro años a siete años	3
Mas de 7 años	4

I. Capacitación

1. Al momento de ingresar a la organización ¿se le brindó alguna capacitación para las tareas que desempeña?

Opción	Col. 7
Si	1
No	2

2. ¿En el tiempo que ha laborado en la organización ¿ha recibido capacitación en servicio al cliente?

Opción	Col. 8
Si	1
No	2

- Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 3.
- Si su respuesta es negativa, continúe en la sección III.

3. ¿La capacitación fue por parte de la institución?

Opción	Col. 9
Si	1
No	2

¿Cuál? _____

4. ¿Con qué frecuencia ha recibido cursos de servicio al cliente?

Opción	Col. 10
Una vez al año	1
De dos a tres veces al año	2
Más de tres veces en el año	3

II. Ambiente laboral y Motivación

1. ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

Opción	Col. 11
Muy agradable	1
Agradable	2
Indiferente	3
Poco agradable	4
Desagradable	5

2. ¿Cómo es su relación con los demás trabajadores de la organización?

Opción	Col. 12
Muy satisfactoria	1
Satisfactoria	2
Regular	3
Poco satisfactoria	4
Insatisfactoria	5

3. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones?

Opción	Col. 13
Si	1
No	2

- Si su respuesta fue afirmativa, continúe en pregunta 4.
- Si su respuesta fue negativa, continúe en pregunta 5.

4. ¿Qué lo motiva a realizar bien su trabajo?

Opción	Col. 14
Su desarrollo dentro de la organización	1
Reconocimiento de la organización	2
La variedad en su trabajo	3
Ambiente físico en su puesto de trabajo	4
Ambiente laboral (compañerismo)	5
Respeto, solidaridad, comunicación	6
Sueldo y otros incentivos económicos	7
Otro	8

Especifique: _____

5. ¿Qué lo desmotiva en su trabajo?

Opción	Col. 15
La indiferencia de la organización	1
Lo monótono de su trabajo	2
Materiales y recursos escasos para la realización de su trabajo	3
Ambiente laboral poco agradable	4
Sueldo y otros incentivos económicos	5
Otro	6

Especifique: _____

6. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo y lo que conlleva realizar en el mismo?

Opción	Col. 16
Si	1
No	2

III. Aspectos Generales del Servicio

1. ¿El Centro de Convenciones (CEFCA) posee una misión, visión y objetivos?

Opción	Col. 17
Si	1
No	2

- Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 2
- Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 3.

2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos del CEFCA. Se la han comunicado?

Opción	Col. 18
Si	1
No	2

3. ¿Ha tenido inconvenientes o problemas con los clientes del CEFCA?

Opción	Col. 20
Si	1
No	2

- Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 5.
- Si su respuesta es negativa, continúe con la pregunta 7.

4. ¿Qué tipo de inconvenientes o problemas se presentan con mayor frecuencia?

Opción	Col. 21
Fecha saturada para el día del evento	1
Numero de personas mayor al esperado	2
Quejas sobre las instalaciones	3
Quejas sobre la alimentación	4
Quejas sobre el servicio de hospedaje	5
Incumplimiento en el pago del servicio	6
Uso inadecuado de las instalaciones	7
Personal no se da abasto para cubrir las necesidades de los clientes	8
Otro	9

5. ¿Cómo se han solucionado estos problemas?

Opción	Col. 22
Dialogo con el Director del centro	1
Nota dirigida a la Administración	2
Libro de quejas	3
Libro de sugerencias	4
No se ha solucionado	5
Otro	6

Especifique: _____

6. De acuerdo a la experiencia laboral, ¿considera que es necesario realizar mejoras en el servicio que el CEFCA ofrece a sus clientes?

Opción	Col. 23
Si	1
No	2

- Si su respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta 9.
- Si su respuesta es negativa, no continúe con el cuestionario.

7. ¿Qué tipo de mejora considera usted, es necesaria para prestar un mejor servicio a los clientes del CEFCA?

Opción	Col. 24
Creación de un centro de servicio al cliente	1
Mejora en las instalaciones	2
Programa de divulgación de los servicios que ofrece el CEFCA	3
Establecimiento de promociones para clientes frecuentes	4
Capacitación en el servicio al cliente a los colaboradores del centro	5
Programa de reservaciones	6
Otro	7

Especifique: _____

ANEXO 29
Cuestionario de entrevista a autoridades
de CEFCA

Objetivo: obtener información complementaria a la realizada a través de la observación y encuestas.

1. ¿Cómo se inicio el proyecto de CEFCA? _____

2. ¿Cuál es el objetivo del proyecto CEFCA? _____

3. ¿Existe una filosofía empresarial en la organización? _____

4. ¿Se cuenta con una cartera de clientes? _____

5. ¿Cómo esta conformada su cartera de clientes? _____

6. ¿Cómo ha sido el movimiento de ésta cartera de clientes? _____

7. ¿Porque creen que la actual cartera de clientes es escasa e inestable? _____

8. ¿En la organización se aplican estrategias de mercadeo de servicios? _____

9. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que consideran afronta la organización? _____

10. ¿Cuáles son los principales problemas que actualmente tiene la organización? _____

11. ¿Cuáles son sus perspectivas como organización el largo plazo? _____

OBSERVACIONES: _____

