

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

“MERCADEO DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA PARA EL  
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RESORTES  
QUICHÉ”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA MARÍA SAMAYOA MENCOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2012

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 EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, Inciso 6.7 del Acta 33-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de octubre de 2004.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE: Licda. María del Carmen Mejía García  
SECRETARIO: Lic. Angel Miguel González Godoy  
EXAMINADORA: Licda. Maricruz Samayoa Peláez



Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 25 de junio de 2011

Licenciado

**JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Ciudad

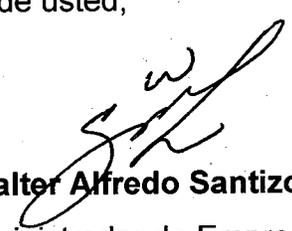
Licenciado Secaida:

Por este medio me permito informarle que he asesorado a la estudiante **Ana María Samayoa Mencos**, carné universitario 199915320, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **“MERCADERO DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RESORTES QUICHÉ”**.

En base a lo anterior, en mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito **Dictamen Favorable** a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me despido de usted,

Atentamente,



**Msc. Walter Alfredo Santizo López**

Administrador de Empresas

Colegiado No. 7,554

C.c. /...



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de enero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 132-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "MERCADEO DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RESORTES QUICHÉ", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA MARÍA SAMAYOA MENCOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

Ingrid  
REVISALC

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS	Por todas las bendiciones recibidas y tener planes perfectos.
A MIS PADRES	Hugo Rolando y Ana María, por su ejemplo y apoyo incondicional.
A MIS HIJOS	Isabel, Diego y Emilio por ser la fuerza y la luz de mi vida, con mucho amor.
A MIS HERMANOS Y CUÑADOS	Hugo y Amalia, Rina y Sergio, Jorge e Irene, con mucho cariño. En especial a Jorge por haber sido parte importante en mis años de estudios universitarios.
A MIS SOBRINOS	Dennis, Gretell, Nathalia, Fernanda, Hugo, Rodrigo, Sara y Andrés, por brindarme siempre su amor y alegría.
A MIS FAMILIARES Y AMIGOS	Por las muestras de aprecio y cariño.
A RESORTES QUICHÉ	Por permitirme realizar el presente estudio en tan prestigiosa empresa.
A LA UNIVERSIDAD	En especial a la facultad de Ciencias Económicas, escuela de Administración de Empresas, por la formación académica y profesional recibida.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
------------------	----------------------

Introducción	i
--------------	---

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Clasificación de la empresa por su giro	1
1.2	Sistema de suspensión de automóviles	2
1.2.1	Componentes de la suspensión de automóviles	2
1.3	Mercadotecnia	3
1.3.1	Conceptos centrales de la mercadotecnia	4
1.3.2	Ambiente de la mercadotecnia	5
1.3.3	Mezcla de mercadotecnia	6
1.4	Servicio	11
1.4.1	Servicio al cliente	12
1.4.2	Importancia del servicio al cliente	13
1.4.3	Elementos del servicio al cliente	14
1.4.4	Estrategias de servicio al cliente	14
1.4.5	Servicio post venta	15
1.5	Cliente	17
1.5.1	Clasificación de los clientes	17
1.5.2	Demanda del mercado industrial	18
1.5.3	Comportamiento de compra de los consumidores industriales	19
1.5.4	Proceso de decisión de compra en las empresas	20

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1.5.5 Satisfacción del cliente	21
1.5.6 Quejas y reclamos del cliente	21
1.6 Mercadeo de servicios	22
1.6.1 Mezcla ampliada de servicios	22
1.6.2 Triángulo del mercadeo de servicios	24
1.6.3 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	25
1.7 Mercado	28
1.7.1 Segmentación del mercado industrial	29
1.8 Análisis FODA	30
1.9 Administración de recursos humanos	31
1.9.1 Reclutamiento	31
1.9.2 Selección	31
1.9.3 Motivación	32
1.9.4 Capacitación	32
1.9.5 Compensaciones	33
1.9.6 Cultura organizacional	33
1.10 Empoderamiento	33

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADEO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA “RESORTES QUICHÉ”**

2.1 Metodología de la investigación	34
2.1.1 Determinación de la muestra	35
2.2 Antecedentes de la empresa	36
2.3 Análisis del microambiente	37
2.3.1 La empresa	37
2.3.2 Análisis de ventas	39

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
2.3.3 Competencia	39
2.3.4 Mezcla de mercadotecnia	40
2.3.4.1 Precio	41
2.3.4.2 Producto	41
2.3.4.3 Plaza	45
2.3.4.4 Promoción	46
2.3.5 Mezcla de mercadotecnia ampliada de servicios	47
2.3.5.1 Procesos	47
2.3.5.2 Personas que entregan el servicio	50
2.3.5.3 Evidencia física del servicio	50
2.4 Análisis del macroambiente	51
2.4.1 Tecnología	54
2.4.1.1 Bolsas de aire	54
2.5 Hallazgos de las encuestas realizadas en la empresa	
Resortes Quiché	55
2.5.1 Tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a clientes internos	55
2.5.1.1 Perfil de los clientes internos de la empresa	
Resortes Quiché	55
2.5.1.2 Percepción	57
2.5.1.3 Comunicación y relación entre jefes y colaboradores	59
2.5.1.4 Revisión de lineamientos, políticas y procesos	60
2.5.1.5 Procesos para el servicio al cliente	63
2.5.1.6 Sugerencias para mejorar el servicio al cliente	66

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
2.5.2 Tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a clientes externos reales	67
2.5.2.1 Perfil de los clientes externos reales	67
2.5.2.2 Promoción	68
2.5.2.3 Servicio	70
2.5.2.4 Atención al cliente	74
2.5.2.5 Quejas y reclamos de los clientes de la empresa Resortes Quiché	77
2.5.2.6 Sugerencias de los clientes externos para mejorar el servicio al cliente	80
2.6 Brechas sobre la calidad en el servicio	81
2.6.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera	81
2.6.2 Brecha 2 del proveedor: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos	81
2.6.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar los estándares de servicio	81
2.6.4 Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas	82
2.7 Análisis FODA	82

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE MERCADEO DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RESORTES QUICHÉ**

3.1 Justificación de la propuesta	84
3.2 Objetivos de la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios	84
3.3 Planeación estratégica	85

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.4 Creación de un puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente	85
3.5 Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	88
3.5.1 Calendarización para la implementación de las estrategias	89
3.5.2 Cierre de las brechas del servicio	91
3.5.3 Estrategias de producto	93
3.5.3.1 Estrategia: implementación de control de calidad de los productos en el área de ventas	93
3.5.3.2 Estrategia: manejo de productos no encontrados	96
3.5.3.3 Estrategia: margen de tiempo para la entrega de productos	98
3.5.4 Estrategias de promoción	100
3.5.4.1 Estrategia: implementación de un programa de Incentivos y capacitación especial para el área de ventas	100
3.5.4.2 Estrategia: implementación de un programa de promociones de ventas	105
3.5.5 Estrategias de personas	109
3.5.5.1 Estrategia: programa de capacitación sobre el servicio al cliente	110
3.5.5.2 Estrategia: plan de motivación	115
3.5.5.3 Estrategia: plan para mejorar la distribución del trabajo	121
3.5.6 Estrategias de procesos	124
3.5.6.1 Estrategia: implementación de empoderamiento	124
3.5.6.2 Estrategia: buzón de quejas, reclamos y sugerencias	127

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.6 Alineación de los lados del triángulo del servicio	131
3.7 Controles internos del servicio al cliente	131
3.8 Estimación de la inversión para la implementación de la Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el Mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	132
3.8.1 Relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	137
GLOSARIO	139
ANEXOS	141

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Mezcla ampliada del mercadeo de servicios	23
2	Competencia de la empresa Resortes Quiché	40
3	Matriz FODA de la empresa Resortes Quiché	83
4	Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	89
5	Calendarización para la implementación de las estrategias propuestas	90
6	Cierre de las brechas del servicio	91
7	Estrategias propuestas de producto	93
8	Estrategias propuestas de promoción	100
9	Trámite legal para autorización de sorteo como promoción comercial, en gobernación departamental	106
10	Estrategias propuestas de personas	110
11	Estrategias propuestas de procesos	124
12	Proceso para implementar el empoderamiento	126
13	Proceso para el manejo de reclamos, quejas y sugerencias en la empresa Resortes Quiché	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Mezcla de mercadotecnia	7
2	Triángulo del mercadeo de servicios	24
3	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	26
4	Hojas de resorte	42
5	Accesorios de suspensión	42
6	Implementos agrícolas	43
7	Flujograma del proceso de venta	48
8	Suspensión con bolsas de aire	55
9	Organigrama propuesto, con la ubicación del puesto de asesor de servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	87

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Áreas de trabajo de la empresa Resortes Quiché	38
2	Ventas de la empresa Resortes Quiché, del año 2006 – 2010, según metas establecidas	39
3	Productos que compran en la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	44
4	Frecuencia de compra de los productos, según el cliente externo real	45
5	Distribuidores de la empresa Resortes Quiché, en Guatemala	46
6	Información general de Guatemala	51
7	Indicadores macroeconómicos de Guatemala	52
8	Perfil del cliente interno de la empresa Resortes Quiché	56
9	Evaluación de la relación laboral con el jefe inmediato, según el cliente interno	59
10	Evaluación de lineamientos y políticas de la empresa Resortes Quiché, según el cliente interno	61
11	Perfil del cliente externo real encuestado, de la empresa Resortes Quiché	67
12	Evaluación de diferentes aspectos de la empresa, según el cliente externo real	74
13	Evaluación del tiempo que se tardan en proporcionar cada servicio, según el cliente externo real	76
14	Plan de acción para la creación de un puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente	87
15	Plan de acción para la implementación de la estrategia: control de calidad de los productos en el área de ventas	94
16	Presupuesto anual para la implementación de estrategia de producto: control de calidad de los productos en el área de ventas	95

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
17	Plan de acción para la implementación de la estrategia: manejo de productos no encontrados	97
18	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de producto: manejo de productos no encontrados	98
19	Plan de acción para la implementación de la estrategia: margen de tiempo para la entrega de productos	99
20	Programa de capacitación dirigido al área de ventas	102
21	Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas	103
22	Programa anual y presupuesto del programa de incentivos, para el área de ventas de la empresa Resortes Quiché	104
23	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de promoción: programa de capacitación dirigida al área de ventas	104
24	Descripción de premios para la promoción de ventas: sorteo	107
25	Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de promociones de ventas	108
26	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de promoción: programa de promoción de ventas en la empresa Resortes Quiché	109
27	Programa de capacitación sobre el servicio al cliente	112
28	Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de capacitación al personal, sobre servicio al cliente	114
29	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de personas: programa de capacitación sobre el servicio al cliente	115
30	Plan de acción para la implementación de la estrategia: plan de motivación	119
31	Programa anual y presupuesto de incentivos, para promover la motivación del personal de la empresa Resortes Quiché	120

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
32	Plan de acción para la implementación de la estrategia: plan para mejorar la distribución de trabajo	123
33	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de personas: plan para mejorar la distribución de trabajo	124
34	Plan de acción para la implementación de la estrategia: implementación de empoderamiento	127
35	Plan de acción para la implementación de la estrategia: manejo de quejas, reclamos y sugerencias	130
36	Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de procesos: manejo de quejas, reclamos y sugerencias	130
37	Estimación de la inversión para la implementación de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché	132

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Productos que compran en la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	44
2	Grado de satisfacción laborando en la empresa Resortes Quiché, según el cliente interno	57
3	Motivos por los cuales, los trabajadores, no se sienten satisfechos laborando en la empresa Resortes Quiché, según el cliente interno	58
4	Problemas que tienen los trabajadores para brindar un servicio al cliente adecuado, según el cliente interno	64
5	Procesos que deben cambiar para brindar un servicio al cliente adecuado, según los trabajadores de la empresa	65
6	Sugerencias para mejorar el servicio al cliente, según el cliente interno	66
7	Medio por el cual conocieron la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	69
8	Factores que influyen en la decisión de compra de los productos que Resortes Quiché ofrece, según el cliente externo real	70
9	Grado de satisfacción con la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	71
10	Comparación de la empresa Resortes Quiché con la competencia , según el cliente externo real	72
11	Factores por los cuales, no recomendarían, comprar en la empresa Resortes Quiché , según el cliente externo real	73
12	Percepción sobre la atención confiable y adecuada a las necesidades, por parte del personal de la empresa, según el cliente externo real	75
13	Reclamos presentados a la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	77

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
14	Motivos de reclamos presentados a la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	78
15	Resultado de los reclamos presentados a la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real	79
16	Sugerencias de los clientes externos reales, para mejorar el servicio en la empresa Resortes Quiché	80

## INTRODUCCIÓN

Resortes Quiché es una empresa industrial, cuya actividad principal es la fabricación de hojas de resorte. Durante su trayectoria en el mercado, le ha dado importancia a la calidad de su producto, por tal motivo tiene un lugar importante en el mercado, sin embargo, en los últimos años las ventas se han estancado. Conociendo esta trayectoria, surgió la inquietud de investigar algunos aspectos importantes que se manejan sobre la atención y el servicio al cliente.

En los últimos años el mercado ha cambiado, y se ha vuelto más exigente en cuanto a sus requerimientos. Con la base de mercadeo de servicios, se busca proporcionar un apoyo en la venta de los productos que la empresa ofrece a sus clientes. Ya no es suficiente ofrecer un producto de buena calidad, los clientes necesitan una buena atención, que incluya trato amable, buen precio, entrega a tiempo; en pocas palabras, que incluya “servicio al cliente”.

El presente documento, “Mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché”, se estructuró para conocer los problemas que dificultan dar un buen servicio al cliente y proponer la mejor solución.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primero es el marco teórico, en el cual contiene los temas acordes a la investigación, que servirán como base para comprender el presente trabajo.

El segundo capítulo, describe la situación actual, respecto al servicio al cliente interno y externo, obteniendo la información a través de la observación, entrevistas y encuestas, con el objeto de elaborar el diagnóstico de la empresa.

El tercer capítulo, contiene el desarrollo de las estrategias de mercadeo de servicios que se proponen, para dar solución a los problemas encontrados,

sobre el servicio al cliente. Los elementos de mercadeo de servicios, en los que se fundamentan las propuestas planteadas son: el producto, la promoción, las personas y los procesos.

Seguidamente, se encuentran las conclusiones del trabajo de investigación, así como las recomendaciones sugeridas para cada una de estas. En la bibliografía se enlistan, los documentos, libros y las consultas realizadas en Internet, que sirvieron para el desarrollo del presente trabajo. También se incluyen los anexos, que contienen información adicional que sirven para una mejor comprensión de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describe la base teórica que permitirá una mejor comprensión y análisis de la investigación.

### **1.1 Empresa**

La empresa es la unidad económica social, que constituida legalmente, utiliza la administración para lograr sus objetivos, ofrece productos o servicios a un mercado determinado, tratando de obtener el bienestar para sus propietarios, trabajadores y clientes.

#### **1.1.1 Clasificación de la empresa por su giro**

Las empresas se clasifican según el principal giro al que se dediquen, en:

- Empresas industriales: son las que transforman la materia prima en un tipo de producto, ya sea de producción o de consumo.
- Empresas agropecuarias: explotan los productos agrícolas y pecuarios. Por ejemplo: granjas avícolas y fincas de producción agrícola.
- Empresas de servicios: son las que prestan un servicio para satisfacer las necesidades del mercado, pueden ser: de educación, transporte de carga, transporte de personas, recreación y seguros, entre otros.
- Empresas comerciales: son las empresas que se dedican a comprar y vender distintos productos, los venden a mayor precio del comprado, obteniendo su ganancia.
- Empresas mineras: el objetivo principal de estas empresas es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo. Ejemplo: petroleras y piedras preciosas.

## **1.2 Sistema de suspensión de automóviles**

Los automóviles están dotados de un sistema de suspensión para reducir los efectos incómodos de las irregularidades del camino. Esto se logra a través de un conjunto de uniones elásticas que constituyen el sistema de suspensión.

### **1.2.1 Componentes de la suspensión de automóviles**

Un sistema de suspensión moderno de un vehículo de carretera tiene los siguientes componentes:

- el neumático: es el primer contacto con el camino, la propia elasticidad del caucho relleno de aire proporciona un enlace muy elástico;
- el mecanismo de soporte: conocidos como muelles, son los elementos más importantes en la absorción de las irregularidades en el terreno, pueden ser:
  - resortes de acero en espiral
  - resortes de acero en hojas
  - bolsas de aire
  - barra de torsión
- el amortiguador: mejora la suavidad de la suspensión y la estabilidad del vehículo en caminos tortuosos. Existen amortiguadores de fricción y los hidráulicos;
- la barra estabilizadora: es una barra de acero elástica en forma de U, juega un papel menos importante en el sistema de suspensión, no obstante su uso mejora la estabilidad del vehículo;
- los soportes elásticos de la carrocería;
- el asiento de los pasajeros: es el último elemento que contiene resortes y materiales especiales para amortiguar las inestabilidades del camino.

### **1.3 Mercadotecnia**

“Es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.” (11:6) La mercadotecnia debe estar orientada al cliente y coordinarse con las diferentes áreas de la empresa, para alcanzar el desempeño organizacional.

El fundamento de mercadotecnia se sostiene en tres pilares importantes:

- a) Orientación al cliente: todos los departamentos y los trabajadores deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente. Para esto todas las actividades de mercadotecnia deben coordinarse (planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) con el fin de que el ejecutivo tenga la autoridad y la responsabilidad general para llevarlas a cabo y agreguen valor a los clientes. Este mercadeo orientado al cliente y a lograr los objetivos del desempeño organizacional tendrá como efecto primordial lograr una empresa lucrativa y volúmenes de ventas rentables.
- b) Mercadeo de relaciones: inicialmente estaba enfocado en construir lazos personales y duraderos con los consumidores. Identificar las necesidades de los clientes y cubrirlas satisfactoriamente, y por otro lado establecer una conexión con los consumidores en la cual la organización sea confiable. Actualmente se ha extendido a todos los grupos que interactúan con la organización. Esto incluye proveedores, trabajadores, gobierno y la competencia.
- c) Mercadeo social: puede ser que en algún momento una compañía satisfaga las necesidades de sus clientes y al hacerlo obtenga buenas utilidades económicas, pero al mismo tiempo, perjudique a la sociedad con hacerlo. La responsabilidad social de una empresa puede ser perfectamente compatible con el concepto de mercadotecnia, dependiendo de dos variables: 1) la flexibilidad con que perciba sus metas

de mercadotecnia; 2) el tiempo que esté dispuesta a esperar para alcanzarlas. Se aplica mercadeo social cuando una empresa reconoce no solo a los compradores de sus productos sino a todos los que de forma directa o indirecta son afectados por sus operaciones, esto significa que la empresa debe adoptar una perspectiva a largo plazo en la satisfacción del cliente y en los objetivos del desempeño, de tal forma que presta atención, a las necesidades económicas y sociales de su mercado.

### **1.3.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia**

Para comprender la mercadotecnia es necesario conocer los conceptos centrales que forman, estos son:

- a. Necesidades humanas: es la carencia de bienes que son básicos para la vida. Estos incluyen las necesidades físicas básicas como alimento, vestido, vivienda, salud, protección y seguridad, sociales como la pertenencia y el afecto; y las necesidades individuales como el conocimiento y la expresión del yo personal.
- b. Deseo: es la expresión de las necesidades afectada por el poder adquisitivo y las costumbres.
- c. Demanda: cuando los deseos son respaldados por el poder adquisitivo se da la demanda.
- d. Valor y satisfacción: los clientes basan sus decisiones de los productos y servicios por la percepción y por el grado de satisfacción que éstos ofrezcan.
- e. Intercambio, transacción y relaciones: el intercambio es la obtención de un bien a cambio de otro bien. En la transacción se requieren cuando menos dos elementos de valor, la condiciones, el momento y el lugar convenientes.

### 1.3.2 Ambiente de la mercadotecnia

El entorno de mercadotecnia presenta oportunidades y amenazas para la empresa, de tal forma que esta debe hacer constantemente investigaciones, observaciones para vigilar los cambios del entorno y adaptar sus estrategias mercadológicas.

Este ambiente está formado por el microambiente y el macroambiente.

El **microambiente** son todos los factores que de alguna manera la empresa puede controlar, pues son internos como: los proveedores (son los que abastecen de productos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios), la empresa (todas las áreas o departamentos que la conforman), competidores, intermediarios comerciales (distribuidores, agencias de servicio de mercadotecnia, intermediarios financieros), públicos (financieros que influyen en la obtención de fondos, medios, gobierno, acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos) y clientes.

El **macroambiente** está compuesto por los factores incontrolables para la empresa como lo son: fuerzas demográficas (tamaño de la población, densidad, ubicación, edad, raza, sexo, ocupación), económicas (cambios en los ingresos, cambios en los patrones de gastos), naturales (ambiente natural, escases de materias primas, aumento en el costo energético, aumento en la contaminación), tecnológicas (velocidad de los cambios tecnológicos, costos para investigación y desarrollo) políticas (leyes que regulan las actividades comerciales, crecimiento de grupos de interés público) y culturales (cambios en los valores culturales, opinión que las personas tienen de sí mismas, opinión que otros tienen de las personas, opinión que las personas tienen de la organización).

### 1.3.3 Mezcla de mercadotecnia

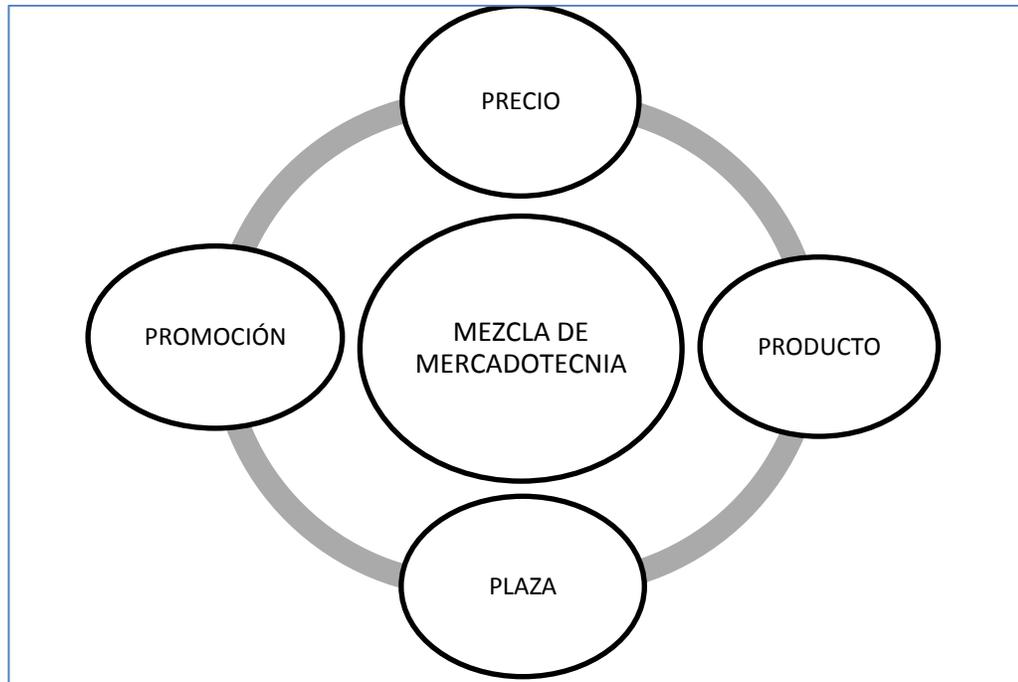
Es el conjunto de variables de mercadotecnia controlables por la empresa, son:

- precio
- producto
- plaza
- promoción (mezcla de comunicación)

La empresa combina estas variables para lograr los objetivos mercadológicos planteados en la organización. Los productos se ven complementados por un precio el cual va a estar conforme al segmento que se encuentre dirigido y según la plaza establecida. Es esencial que todas las operaciones se orienten a la satisfacción del cliente, para alcanzar los objetivos de la organización.

- Mezcla de mercadotecnia estándar: en esta mezcla se reducen los costos, lo que permite a las empresas ofrecer a los consumidores productos de mayor calidad, más confiables y precios bajos. “Busca la reducción de costos en sus mezclas comerciales y ofrecer productos confiables a buenos precios en cualquier mercado.” (7:s.p.)
- Mezcla de mercadotecnia adaptada: es la adaptación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia a cada uno de los mercados a los que está dirigida la organización, esto conlleva costos más elevados pero con expectativas de mayor participación en cada uno de los mercados y mayor productividad. “Adapta la mezcla de mercadotecnia a los diferentes mercados de interés, esta postura incrementa los costos pero permite penetrar al mercado con mayor facilidad y así obtener mayores participaciones y rendimientos.” (7:s.p.)

**Figura 1**  
**Mezcla de mercadotecnia**



Fuente: elaboración propia del investigador, 2011, con base a Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker B. J. 2000. Fundamentos de marketing. 11ª ed. México, Mc Graw Hill, p. 64.

**a. Producto**

Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones de ideas, etc. El producto puede ser un bien o un servicio, que se caracteriza por el empaque, color, precio, calidad y marca, a través del cual el cliente busca satisfacer sus necesidades, pero debido a las exigencias de los consumidores, los ejecutivos de las empresas, deben ofrecer un valor agregado, para que los clientes sean fieles, por lo que actualmente deben incluir un buen servicio al cliente.

## **Clasificación de los productos**

Existen varias clases de productos, en la clasificación más amplia se dividen en productos de consumo y productos industriales, dependiendo de quién lo compre y el uso que le dará.

Los productos de consumo son los que compran los consumidores finales, para su uso personal o familiar, sin involucrarse en otro proceso.

Los productos para las empresas se destinan a la reventa y/o se utilizan en la elaboración de otros productos, o bien, para prestar servicios dentro de una organización. Estos productos son adquiridos por empresas que los comercializan, los utilizan en la fabricación de otro producto, o bien, para completar un servicio, con el cual obtienen una remuneración. Se subdivide en cinco clasificaciones: materias primas, materiales y piezas de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación según el uso general del producto.

### **b. Precio**

Es la cantidad de dinero y/o artículos que el consumidor está dispuesto a dar para recibir el satisfactor de sus necesidades, en la actualidad normalmente el precio, se expresa en términos monetarios y se utiliza el dinero como medio de intercambio.

Se puede decir que es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

## **Factores que afectan las decisiones de precio**

Factores internos

- Objetivos de mercadotecnia

- Estrategias de la mezcla de mercadotecnia
- Costos
- Consideraciones de la organización

#### Factores externos

- Naturaleza del mercado y la demanda
- Competencia
- Otros factores del entorno (economía, revendedores, gobierno)

#### **Estrategias de fijación de precios**

- Precio de descremado de mercado: fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos.
- Precio de penetración: fijar un precio bajo para un producto nuevo con el fin de atraer mayor número de compradores y conseguir una importante participación de mercado.
- Precios psicológicos: se considera la psicología del precio y no simplemente la economía, el precio dice algo acerca del producto.
- Precio de referencia: es el precio que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto determinado.

#### **Precios basados en costos**

- Orientados a utilidades: apuntan a un objetivo de utilidad máxima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría.
- Precios controlados por el gobierno: se enfocan en la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto de utilidades.

## **Precios orientados al mercado**

- Competitivos: aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
- Orientados al cliente: precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

### **c. Plaza o distribución**

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Las funciones del canal de distribución son de información, promoción, contacto, adecuación y negociación. Dentro de la mezcla de mercadotecnia, la plaza es la forma en que el producto se distribuye hasta llegar al consumidor final, el productor debe buscar las alternativas con las que pueda facilitar la distribución de sus productos.

La forma más común de distribución es en la que participan intermediarios que pueden ser comerciantes (compran las mercancías para venderlas) o actuar como agentes (solo arreglan la transferencia de la mercancía). La importancia de los intermediarios radica en su capacidad de realizar una mejor distribución a un costo bajo.

Los productos se movilizan a través de los canales de distribución, los cuales están formados por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, durante el proceso en el que éste pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial.

El canal de distribución puede ser distribución directa, en donde el productor vende sus productos directamente al consumidor final; por otro lado en el canal donde participan por lo menos un intermediario entre el productor y el consumidor final es la distribución indirecta. La distribución intensiva es en la

que el productor coloca sus productos en las tiendas en donde espera que los consumidores los buscarán; la distribución selectiva es cuando el productor vende sus productos a varios mayoristas y detallistas, pero no a todos, lo que le permitirá tener un mejor control de los precios y del servicio al cliente; el otro nivel de intensidad es la distribución exclusiva en donde el productor solo le vende su producto a un intermediario.

#### **d. Promoción**

La promoción sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto, con la intención de influir en el comportamiento del consumidor. Existen cinco estrategias de mezcla promocional: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la propaganda.

La **venta personal** es la presentación directa que el representante de una compañía hace a un comprador potencial, es contacto directo entre la empresa y el consumidor. **La publicidad** es una comunicación masiva e impersonal. **La promoción de ventas** es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. A menudo consiste en el incentivo temporal que estimula la compra, por ejemplo muestras gratuitas, regalos, descuentos y bonificaciones. **Relaciones públicas** abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos. **La propaganda** es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización y/o sus productos.

#### **1.4 Servicio**

Son acciones identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las principales características del servicio son:

- a. Intangibilidad: los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos, esta es la característica que realmente los distingue y solo se percibe mentalmente.
- b. Inseparabilidad: con frecuencia los servicios no se pueden separar del vendedor, se dan y se consumen al mismo tiempo. El personal de producción, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio.
- c. Heterogeneidad: con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad puede ser diferente de otras unidades. Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción respecto a la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar con anterioridad a la compra.
- d. Perecedero: son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percepción. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.
- e. Propiedad: es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

#### **1.4.1 Servicio al cliente**

Se le llama servicio al cliente al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. “Es el

servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.” (14:4)

Toda empresa en la actualidad debe considerar la idea inmediata de fortalecerse en cuanto a brindar un servicio de calidad, el cual satisfaga a la exigente demanda, ya que es de conocimiento general que el cliente real o potencial desea ser atendido de forma rápida y efectiva, con buenos precios, productos de calidad y buen servicio. Es necesario prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta.

El servicio es fundamental para vender, debido a que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar en mayor cantidad.

El servicio al cliente puede clasificarse en servicio estándar y servicio extraordinario.

- a) Servicio estándar: es el que el consumidor espera normalmente recibir.
- b) Servicio extraordinario: es el que el comprador no espera necesariamente recibir.

Cuando la empresa fomenta el buen servicio en todas las áreas de la organización aumenta el impacto que tiene el servicio en las ventas, ya que las fortalece.

#### **1.4.2 Importancia del servicio al cliente**

La satisfacción de los clientes es la estrategia más eficiente en términos de relación costo resultado, ya que reduce la necesidad de generar nuevos, y representa una mayor inversión, que mantener a los actuales, Al ofrecer un buen servicio, la empresa obtendrá un mejor nivel de ventas y aumentará su participación en el mercado. Un seguimiento con pautas correctas y concretas, así como concienciarse de que no existen los clientes para toda la vida, es lo que deben tomar en cuenta los ejecutivos para trasladarlo a toda la empresa.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

- a) Contingencias del servicio: todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que le afectan, entre ellos: el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

### **1.4.3 Elementos del servicio al cliente**

Para que las empresas puedan brindar un servicio adecuado deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- a) Compromiso de servicio, por parte de los directivos de la empresa.
- b) Contar con los recursos necesarios.
- c) Formular estrategias viables.
- d) Los trabajadores deben recibir amplia formación sobre cómo implementar las estrategias de servicio.
- e) Todos los trabajadores deben sentir que su trabajo afecta a la percepción de los clientes, no importa cuán apartados están de las áreas que tienen contacto directo con la clientela.

### **1.4.4 Estrategias de servicio al cliente**

Son acciones que se establecen orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, que incluye un buen producto, en el tiempo ofrecido y con una buena atención. Para establecer estrategias de servicio al cliente, se debe diseñar un plan de acción en donde la empresa incluya:

- Organizar un equipo de colaboradores con el objetivo de crear y poner en práctica una estrategia de mejoramiento de todas las áreas de servicio.
- Hacer la declaración de misión de la compañía, escribirla, y enfatizar en ella sobre la importancia del servicio al cliente.
- Hacer encuestas entre el personal y los clientes para determinar la calidad de servicio que la organización presta.
- Entrenar al personal y a sus directivos en las habilidades necesarias para poder prestar el mejor servicio.
- Mejorar los procesos y procedimientos por medio de grupos de calidad.
- Crear y formar normas específicas de servicio.
- Tener un plan de motivación y reconocimientos para el personal que preste un excelente servicio.

Para implementar estrategias de servicio al cliente, se deben tener presentes los siguientes lineamientos:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los trabajadores.
- La satisfacción de los trabajadores impulsa su lealtad.
- La lealtad de los trabajadores impulsa la productividad.
- La productividad de los trabajadores impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa su lealtad.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos puestos de trabajo.

#### **1.4.5 Servicio post venta**

Este servicio se ha vuelto indispensable ante el crecimiento de productos más complejos y consumidores más exigentes. Los clientes pueden expresar la

calidad del servicio que recibieron y así los directivos tendrán datos importantes, ya que la percepción de los clientes es la realidad del servicio de la empresa. El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de haberse concretado ésta.

Además de los beneficios que otorga el brindar un buen servicio al cliente, tales como un mayor disfrute del producto para el cliente, una mayor posibilidad de que vuelva a adquirir los productos o visitar la empresa, y de que la recomiende; el servicio de post venta permite mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente y, de ese modo, poder conocer sus impresiones luego de haber hecho uso del producto y determinar en qué se debe mejorar, estar al tanto de sus nuevas necesidades y preferencias, como hacerle saber de las nuevas ofertas y promociones de la empresa.

Los servicios de post venta pueden ser:

- Promocionales: son los que están relacionados a la promoción de ventas, por ejemplo, se pueden otorgar ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o hacerlos participar en concursos o sorteos.
- Psicológicos: son los ligados con la motivación del cliente, por ejemplo, se les puede enviar algún regalo, o cartas o tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.
- Confirmación: también se puede optar por llamarlo para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas. O para preguntarle qué tal le fue en su primera semana de uso. De ese modo, no sólo se le hace sentir que la empresa se preocupa por él, sino también, permite conocer sus impresiones del producto y, por ejemplo, saber en qué aspecto se debe mejorar.

- De seguridad: son los que brindan protección por la compra del producto, por ejemplo, otorgar garantías por la compra, o la posibilidad de hacer devoluciones en caso de insatisfacción.
- De mantenimiento: son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte (también conocido como servicio técnico), por ejemplo, se puede brindar el servicio de instalación y capacitación sobre el uso del producto, o programar visitas de seguimiento para asegurarse que el cliente esté dando un buen uso al producto, y que no tenga ningún problema al respecto. Ese tipo de servicio de post venta permite sobre todo continuar la relación cliente-empresa, ya que cada cierto tiempo se hace necesaria la presencia de un miembro del negocio ante el cliente.

## **1.5 Cliente**

Se le llama cliente a toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las necesidades presentadas por la primera en satisfacciones.

### **1.5.1 Clasificación de los clientes**

Los clientes se clasifican de acuerdo a las siguientes características:

- Las necesidades que satisfacen.
- La forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

En mercadeo de servicios, los clientes se clasifican en:

- a. Clientes internos: son los trabajadores de una organización, que brindan su fuerza de trabajo no solo para recibir un salario, sino también la satisfacción personal que el trabajo les ofrece. Para que los

colaboradores se sientan partícipes de los objetivos empresariales, se les debe de:

- Motivar: para que aproveche las oportunidades y se comprometa con principios éticos y de calidad total;
  - Estimular: para que trabaje por resultados positivos y busque un horizonte claro que lo lleve a consolidar su futuro;
  - Convencer: para que se sienta artífice del desarrollo de la empresa y participe de sus logros.
- b. Clientes externos: son aquellos que acuden a la empresa en busca de los productos o servicios que ofrece, estos son el punto de referencia de toda la empresa ya que la organización enfoca todos sus esfuerzos en suplir y satisfacer cada una de sus necesidades. Los clientes externos se clasifican en: industriales y de consumo, dependiendo como utilice el producto o servicio que adquiere.

Además los clientes externos se dividen en reales y potenciales. Los clientes reales son los que compran en la empresa frecuentemente o lo hicieron recientemente, son los que generan las ventas actuales y determinan la participación en el mercado. Los clientes potenciales son los que actualmente no realizan compras en la empresa pero son posibles futuros clientes porque tienen la necesidad, disposición y capacidad de compra de los productos que la empresa ofrece.

### **1.5.2 Demanda del mercado industrial**

La demanda industrial se distingue, debido a que la demanda es derivada, tiende a ser inelástica, es muy fluctuante y el mercado está bien informado.

- a. La demanda es derivada: la demanda se deriva de la que tengan los productos finales en que se utilice.
- b. La demanda es inelástica: la elasticidad de la demanda se refiere a la sensibilidad de la demanda ante el cambio del precio de un producto,

para la mayoría de productos industriales es inelástica, debido a dos situaciones:

- El costo del producto industrial constituya una pequeña parte del costo total del producto terminado.
  - El producto industrial no tenga sustituto.
- c. La demanda es muy fluctuante: la mayor parte de las organizaciones prefieren programas constantes de operación y cuando se comparan con la demanda de artículos para el consumidor, la demanda de productos industriales se caracteriza por amplias fluctuaciones. Existen tres razones de este fenómeno: las compras organizacionales pueden hallarse íntimamente ligadas al estado de la economía, muchos compradores industriales tienen la tendencia a mantener existencias de los productos que compran. Entonces no necesitan hacer más compras si sus existencias no se han acabado hasta cierto punto y muchos productos industriales tienen vida larga, como en el caso de edificios y equipos complejos.
- d. Los compradores están bien informados: son relativamente pocas las opciones que deben considerar, se informan mejor sobre lo que adquieren; el comprador tiene la responsabilidad de comprar productos limitados, por lo que investiga más sobre los beneficios que el producto les ofrece, en la compra industrial un error puede costar una pérdida monetaria importante para la empresa y pone en riesgo el empleo del comprador.

### **1.5.3 Comportamiento de compra de los consumidores industriales**

El comportamiento de compra de las empresas se inicia cuando se reconoce una necesidad, lo que origina una actividad orientada a una meta. Las empresas compran en forma metódica y estructurada; en términos generales los motivos son de carácter práctico y ajeno a las emociones. Este tipo de clientes está

motivado para obtener la combinación óptima de precio, calidad y servicio en los productos que adquieren.

Este tipo de compradores persigue dos metas: mejorar la posición de su organización y proteger o mejorar su posición personal dentro de ellas. En el comportamiento de compra de los consumidores industriales se debe considerar la situación en que los objetivos del comprador no coinciden con los de la organización, y éste da preferencia a proveedores con los que tiene una buena relación y no quiera cambiarlo por otro que ofrezca mejores condiciones que beneficiarían a la empresa.

#### **1.5.4 Proceso de decisión de compra en las empresas**

El proceso de decisión de compra de los clientes industriales es una serie de cinco pasos, no necesariamente se llevan a cabo en todas las compras, suelen ser de mayor importancia cuando se realiza la primera compra. Los pasos son:

- a. Reconocimiento del problema o necesidad: determinación de la necesidad de adquirir un producto industrial, ya sea materia prima, materiales o piezas de fabricación, instalaciones, equipo accesorio y suministros de operación.
- b. Identificación de alternativas: conocimiento de alternativas de productos y empresas que lo puedan proveer.
- c. Evaluación de alternativas: analizar ventajas e inconvenientes que ofrece cada alternativa, como ubicación, precio, disponibilidad de productos, surtido, servicio, la imagen de la empresa, etc.
- d. Decisión de compra: al decidir realizar la compra, se debe seleccionar el proveedor, la fecha, cantidad, forma de pago y todos los aspectos referentes a la compra.
- e. Comportamiento posterior a la compra: influye en la repetición de la compra y en las referencias que dé sobre la empresa proveedora y el producto.

### **1.5.5 Satisfacción del cliente**

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.” (14:95) El cliente se acerca a la organización en busca de satisfacer sus necesidades, y para que tenga la satisfacción de encontrar lo que busca, debe de recibir calidad en el servicio, calidad del producto, entrega a tiempo y un precio razonable.

### **1.5.6 Quejas y reclamos del cliente**

En todo negocio siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o se haya cometido algún error, por ejemplo, al haber vendido un producto defectuoso, o se brinde un mal servicio o una mala atención. Cada vez que surjan estos problemas, una regla general en el manejo de las quejas y reclamos, es mantener la calma en todo momento. Siempre se debe mantener una actitud serena y por ningún motivo discutir con el cliente. Ante la aparición de estos inconvenientes, hay que estar conscientes de que es una situación difícil, pero antes de preocuparse por perder al cliente y de que cuente su mala experiencia a otras personas, se debe tomar la situación como una oportunidad para:

- a) Conocer la opinión del cliente: según estudios realizados, noventa y seis por ciento de clientes insatisfechos nunca se quejan, y el que uno lo haga es una oportunidad para saber en qué se está fallando y qué se debe corregir.
- b) Reforzar la relación con el cliente: una queja o reclamo es una oportunidad para que el cliente se sienta escuchado y útil, para mostrarle el interés por atenderlo, y una oportunidad para que, además de satisfacer su solicitud, poder ir más allá de sus expectativas.

## **1.6 Mercadeo de servicios**

Es una rama de la mercadotecnia que se especializa en el mercadeo de los servicios, estudia las características especiales del servicio.

### **1.6.1 Mezcla ampliada de servicios**

Además de los cuatro componentes de la mezcla de mercadotecnia tradicional, en el mercadeo de servicios se agregan tres elementos más. Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que busca satisfacer las necesidades de los consumidores; sin embargo, no da como resultado ninguna propiedad. Las variables que se incorporan son: (Véase tabla 1, página 23)

- a) Personas: “Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.” (14:24) Dentro de las variables se encuentran: los trabajadores (motivación, capacitación, trabajo en equipo, etc.) y los clientes.
- b) Evidencia física: “Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (14:25) Algunas variables son el diseño del local, el equipo y el vestuario de los trabajadores.
- c) Proceso: “Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (14:25) Los procesos son flujos de actividades, las cuales pueden ser estandarizadas o personalizadas.

**Tabla 1**  
**Mezcla ampliada del mercadeo de servicios**

<b>Producto</b>	<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>	<b>Precio</b>
Características físicas del producto	Tipo de canal	Mezcla promocional	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores:	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Número	Términos
Empaque	Ubicación de los establecimientos	Selección	Diferenciación
Garantías	Transporte	Entrenamiento	Descuentos
Líneas de productos	Almacenamiento	Incentivos	Bonificaciones
Marca	Administración de canales	Publicidad: Objetivos meta Tipo de medios Tipo de anuncios Fuera del mensaje publicitario Promoción de ventas Publicidad no pagada	
<b>Personas</b>	<b>Evidencia física</b>	<b>Proceso</b>	
Empleados:	Diseño del local comercial	Flujo de actividades:	
Reclutamiento	Equipo	Estandarizadas	
Entrenamiento	Señalización	Personalizadas	
Motivación	Vestuario de los empleados	Número de pasos:	
Recompensas	Otros tangibles:	Simple	
Trabajo en equipo	Reportes	Complejo	
Clientes:	Tarjetas del negocio	Participación del cliente	
Educación	Estados de cuenta		
Entrenamiento	Garantías		

Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Marketing de servicios. 2ª ed. México 2002, Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C. V., p. 24.

### 1.6.2 Triángulo del mercadeo de servicios

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

Está compuesto en los vértices por: la compañía, los clientes y los proveedores o quien sea el que presta el servicio a los clientes (el personal de la empresa). Entre los vértices se encuentran tres tipos de mercadeo: externo, interno e interactivo. El principal objetivo es plantear y cumplir las promesas establecidas con los clientes. (Véase figura 2)

**Figura 2**  
**Triángulo del mercadeo de servicios**



Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Marketing de servicios. 2ª ed. México 2002, Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C. V., p. 20.

- a) Mercadeo externo: formulando promesas; esta actividad se facilita con la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios. Ayuda a mantener una relación interactiva con los clientes, de la calidad del servicio de entrega de pedido, del apoyo brindado por el equipo de promotores y, sobre todo, de la calidad del servicio de venta.

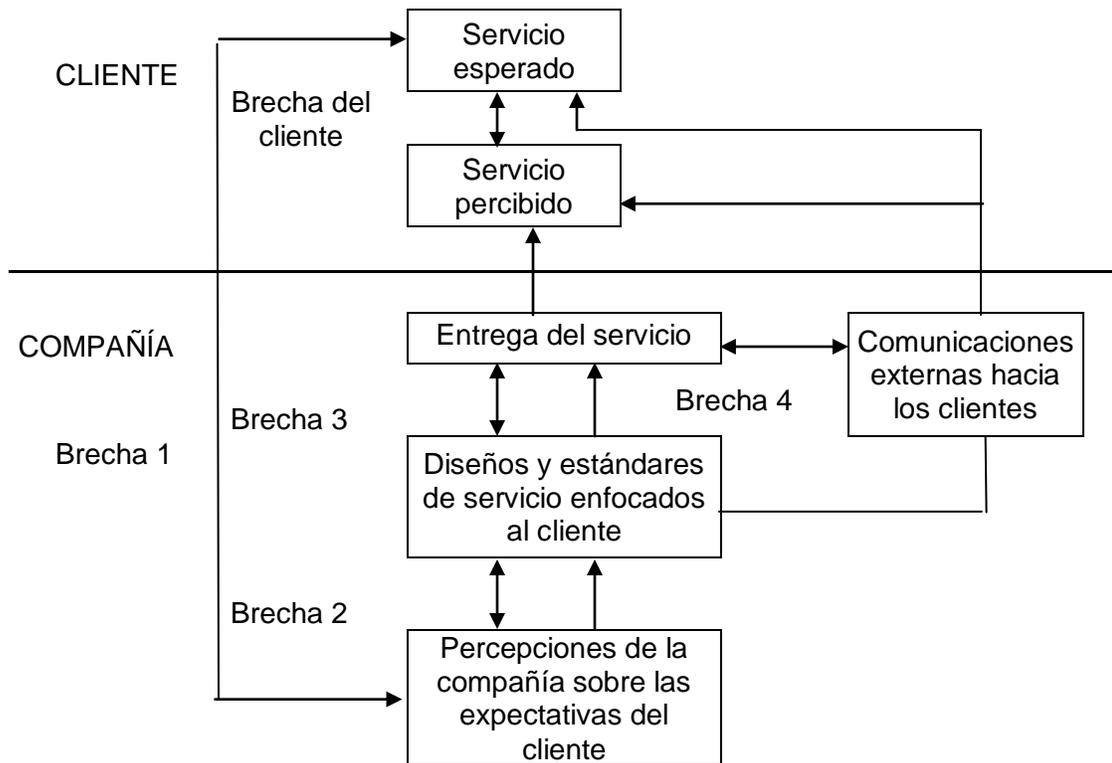
- b) Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas; se realiza cuando el cliente interactúa con la organización y espera recibir lo ofrecido.
- c) Mercadeo interno: facilitando la promesa; tiene como objetivo básico formar y motivar de manera eficaz a todos los trabajadores que tienen contacto directo con clientes y consumidores, así como todo el personal de apoyo, los cuales deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones, para brindar respuestas de servicio satisfactorias a los clientes y consumidores en el momento en que ellos lo requieran.
- d) Alineación de los lados del triángulo: cada una de las actividades de mercadotecnia que forman el triángulo, deben desarrollarse en forma óptima para que el resultado sea el esperado en los objetivos generales de la organización.

### **1.6.3 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**

“Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia.” (14:27)  
Todo el análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio. El concepto básico es el de "servicio percibido" tal como se analiza en este modelo. (Véase figura 3, página 26)

**Figura 3**

**Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio**



Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Marketing de servicios. 2ª ed. México 2002, Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C. V., p. 587.

Brecha del cliente: es la diferencia entre las expectativas que el cliente tiene y la percepción del servicio recibido, la causa son las brechas de los proveedores.

**Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.” (14:588) Esta brecha se forma, a razón de que los administradores no elaboran métodos adecuados para obtener información de las expectativas de los clientes. Para minimizarla se

deben utilizar las técnicas que ayudan a estar cerca del cliente pueden ser: visitas físicas, encuestas, un sistema apropiado de quejas y paneles de clientes. También es importante que el personal que se encuentra más cerca a los clientes, tenga una buena comunicación con los directivos de la organización para que puedan tomar las decisiones oportunas para dar el servicio que esperan encontrar.

### **Brecha 2 del proveedor: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos**

“Es la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (14:590) En esta brecha afecta el diseño de los sistemas de servicio, que no tienen un enfoque en el posicionamiento del mismo o no estén bien definidos. Los estándares de servicio no están establecidos en función del cliente y sus requerimientos. La evidencia física y el ambiente del servicio tienen que estar en consonancia, para que la percepción del cliente sea del servicio que espera recibir. Para cerrar esta brecha se debe establecer estándares de desempeño definidos en función del cliente.

### **Brecha 3 del proveedor: no entregar los estándares de servicio**

“Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía.” (14:592) Los procesos de recursos humanos, afectan directamente en la percepción del cliente, debido a que son las personas las que entregan el servicio; al no contar con los recursos, tecnología, compensación y capacitación suficiente no podrán cumplir con los lineamientos establecidos en la calidad de servicio. Los clientes también forman parte importante en esta brecha al no

cumplir con su responsabilidad, al no proporcionar toda la información correcta o no siguen las instrucciones dadas por el proveedor.

Para cerrar esta brecha se debe relacionar el área de mercadotecnia y el área de recursos humanos, para que las prácticas internas, como contratación, capacitación, planeación de trabajo, motivación y estructura organizacional, estén entrelazadas con los objetivos mercadológicos con el fin de proporcionar un buen servicio y así cumplir las expectativas de los clientes.

#### **Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas**

“Muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (14:594) Las comunicaciones externas pueden hacer que el cliente tenga expectativas muy altas respecto al servicio que recibirá, y al ser exageradas, no va a quedar satisfecho con lo que reciba, debido a que esperaba mucho más, aunque el servicio que reciba sea de calidad.

#### **Cierre de las brechas**

“La clave para cerrar la brecha del cliente, es cerrar las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas de esa manera. En la medida que se extienda una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio. El modelo, llamado integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios.” (14:595)

### **1.7 Mercado**

“Son las personas y organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.” (11:48)

Un mercado comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son

mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

El mercado meta es el mercado específico al cual una empresa quiere llegar, por lo que las actividades de mercadeo las dirigen a ese grupo, tomando en cuenta sus características particulares. Dependiendo del uso que el consumidor le dé al producto que adquiere, el mercado puede clasificarse en mercado de consumo o mercado industrial. El mercado de consumo es el que está conformado por los consumidores finales, que adquieren bienes y servicios para el uso familiar o personal. El mercado industrial está conformado por los usuarios industriales, que compran bienes y servicios con el objeto de emplearlos en sus organizaciones para la reventa o fabricación de otros productos.

### **1.7.1 Segmentación del mercado industrial**

El mercado de empresas puede ser relativamente pequeño en comparación con el mercado de consumidores, la segmentación es importante para dirigir el mercadeo a satisfacer las necesidades específicas de un grupo de consumidores parecidos haciéndolo más eficiente y exitoso. Las características utilizadas para la segmentación del mercado industrial son:

- a. Ubicación de los clientes: segmentar aplicando un criterio geográfico.
- b. Tipo de cliente: pueden clasificarse según el tipo de empresa que sea:

- Tamaño: puede medirse mediante el volumen de ventas, la cantidad de empleados, número de plantas y de oficinas de ventas, y separarlas en grandes, medianas y pequeñas.
  - Industria: clasificar según el grupo industrial al que pertenezca. (agricultura, minería, constructoras, manufacturas, transporte, comerciales, finanzas, gobierno, etc.)
  - Estructura de la organización: según la forma en la que deciden sus compras, si son procesos cortos o si son extensos procesos de aprobación, como suele suceder con dependencias del gobierno.
  - Criterios de adquisición: los compradores desean buena calidad, precios bajos y entregas a tiempo, sin embargo hay organizaciones que dan más importancia a algún criterio en particular.
- c. Condiciones del negocio: las circunstancias en que se realiza el negocio también pueden ser un criterio para segmentar un mercado, pueden variar según la situación de compra, la tasa de uso y el proceso de adquisición.

## **1.8 Análisis FODA**

Es un método de evaluación de la situación competitiva de una empresa, que sirve de base para la planeación estratégica, se utiliza para establecer estrategias, analizando las fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas.

- a. Fortalezas internas: son las actividades que se realizan correctamente en los diferentes departamentos o áreas dentro de la organización.
- b. Oportunidades externas: son situaciones externas positivas, que pueden beneficiar a la empresa y que no dependen de las decisiones de la organización, como lo es el ambiente económico, social, político y la competencia, entre otros.

- c. Debilidades internas: son las actividades que afectan el desempeño de la empresa siendo controlables por los directivos.
- d. Amenazas externas: son situaciones del entorno que afectan negativamente los resultados de la organización.

## **1.9 Administración de recursos humanos**

“El recurso humano son todas las personas que conforman la empresa, cada una de ellas atendiendo funciones específicas y de importancia relativa para lograr la efectividad de los procesos.” (2:95)

Es la rama de la Administración, que organiza y trata lo referente al recurso humano en las empresas.

### **1.9.1 Reclutamiento**

Es el proceso mediante el cual, se busca a personas que sean candidatos a ocupar algún puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Existen fuentes de reclutamiento interno y externo. El interno se da cuando el puesto se ocupa por personal que ya labora en la empresa, también puede ser por conocidos de los trabajadores; las fuentes externas pueden ser agencias de colocación de personal, anuncios en medios de comunicación masivos y algunos centros de formación como universidades.

### **1.9.2 Selección**

Es el proceso mediante el cual se selecciona al personal que ocupará los puestos vacantes. Los pasos que generalmente se siguen para la selección son: análisis de solicitudes, entrevistas, pruebas (psicológicas, teóricas y/o técnicas), investigación de referencias laborales y personales y el último paso es la contratación.

### **1.9.3 Motivación**

Es la fuerza de un impulso que origina la acción.

Los cuatro impulsos según McClelland son:

- a. Motivación para el logro: es el impulso que tienen las personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.
- b. Motivación por afiliación: este es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Estas personas trabajan mejor cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.
- c. Motivación por competencia: es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los trabajadores con esta motivación buscan dominar su trabajo, desarrollar sus habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.
- d. Motivación por poder: es el impulso de influir en las personas y cambiar las situaciones. Estas personas desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Cuando ya tienen el poder pueden usarlo constructiva o destructivamente. Los gerentes con estos impulsos ejercen el poder institucional, el cual consiste en la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización.

### **1.9.4 Capacitación**

Es la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de sus actividades laborales. La capacitación ayuda a mejorar la imagen de la empresa, eleva el autoestima de los trabajadores, incrementa la productividad y calidad en el trabajo y desarrolla un sentido de progreso.

### **1.9.5 Compensaciones**

La compensación incluye el pago de sueldos, salarios y prestaciones laborales, que es la recompensa que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo.

### **1.9.6 Cultura organizacional**

- Cultura de servicio: es la filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente, lo que significa que el comportamiento de las empresas están condicionados por los motivos de servicios, es importante que todas las personas de la organización estén involucradas en brindar un buen servicio al cliente para que la cultura organizacional de el resultado esperado. Los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes deben tener un panorama más amplio sobre los valores y fundamentos de la cultura de servicio de la organización, algunos elementos que el cliente evalúa son:
  - ❖ La apariencia: la imagen personal de la persona que atiende al cliente es la imagen de la empresa, es de suma importancia que sea una buena apariencia.
  - ❖ La actitud: es la base de una buena relación con los clientes; ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
  - ❖ Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está en una entidad confiable, sólida y honrada.

### **1.10 Empoderamiento**

Es una herramienta administrativa, que consiste en delegar poder y autoridad a los subordinados para agilizar la toma de decisiones y aumentar la satisfacción de los trabajadores de la organización. Para ponerlo en práctica se debe capacitar al personal, así como definir las responsabilidades y los límites que tendrán para disponer en nombre de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADEO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA RESORTES QUICHÉ**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la observación, entrevistas y de los cuestionarios en cuanto a la calidad en el servicio y algunos datos interesantes que se muestran gráficamente dentro del análisis de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externos de la empresa Resortes Quiché, y que son de gran utilidad para responder a las preguntas de la presente investigación.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método científico como base para llegar a la mejor propuesta de solución, sobre el problema planteado siguiendo los procesos de: análisis, síntesis, deducción e inducción. La investigación se realizó utilizando una estructura para su desarrollo ordenada en las siguientes fases:

- Indagadora: aplicada en la recolección de información primaria (encuestas dirigidas a los clientes internos y externos), y secundaria orientada a obtener toda la sustentación teórica necesaria para abordar la problemática del estudio como son: libros, textos e información pertinente de los directivos de la empresa.
- Demostrativa: con esta fase se demuestra la relación entre la realidad y las hipótesis planteadas y comprobar de esta forma que estas últimas son confirmadas por los datos obtenidos de la investigación.
- Expositiva: se desarrolló a partir de los datos obtenidos, estructurando una conceptualización de la información que se aplicó al problema estudiado, de esta forma se expuso a través del informe final las conclusiones y recomendaciones consideradas para el logro de los objetivos.

Las técnicas empleadas fueron las encuestas aplicadas a clientes reales externos e internos de la empresa, esto con el fin de conocer la percepción del mercado en su conjunto sobre la calidad que ofrece actualmente la empresa Resortes Quiché. Se consideró necesario entrevistar a personal del área de administración así como de ventas de la empresa.

### **2.1.1 Determinación de la muestra**

Para la recopilación de la información se utilizó boletas de encuestas dirigidas a los clientes internos, y a clientes reales externos. En el caso de los clientes internos se encuestó al 100%, siendo en total 44 trabajadores. Para el cálculo de la muestra representativa de los clientes reales externos, se utilizó el muestreo aleatorio simple, el tamaño de la población se determinó tomando como base el promedio de la facturación mensual, de los meses de enero a junio del año 2010 (350 facturas). El nivel de confianza muestral es del 95% y el error máximo de estimación es del 5%, la fórmula utilizada para la determinación de la muestra es la siguiente:

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

En donde:

Z= área bajo la curva normal 0.4750, lo que indica el valor 1.96

p= 0.50

q= 0.50

N= 350

e= 0.05

Con base a la información obtenida a través de la aplicación de la fórmula estadística correspondiente, se determinó que la cantidad representativa de la

población a encuestar es de 153 clientes; sin embargo se hace necesario determinar si se debe aplicar el factor finito de corrección, para lo cual se realiza la siguiente operación:

$$\frac{n}{N} = \frac{153}{350} = 0.43714286 = 44\%$$

Debido a que la cantidad de elementos que componen la muestra (153) es mayor al 5% de los elementos de la población (350), se debe utilizar el factor finito de corrección.

$$\sqrt{\frac{N - n}{N - 1}} = \sqrt{\frac{350 - 153}{350 - 1}}$$

Resultado del factor finito = 0.75131213

Al aplicar el factor finito, el dato es el siguiente:

$$n = 153 * 0.75131213 = 114.95 = 115 \text{ clientes externos}$$

Se determinó que la cantidad de clientes externos reales a encuestar es de 115.

Los clientes externos se encuestaron personalmente, en la sala de ventas de la sede central.

## 2.2 Antecedentes de la empresa

Resortes Quiché inició operaciones en el año 1956. Es la primera empresa guatemalteca en dedicarse a la fabricación de hojas de resorte, que ha sido el producto líder. También se dedica a la fabricación de implementos agrícolas, como arados, aletones, aporcadores cañeros, cuchillas para chapeadora, pernos de chapeadora, y piezas según muestra; así como piezas de acero, ejes roscados, lañas para vehículos livianos y para el transporte pesado. También

comercializa repuestos para vehículos como bushines cargadores, tornillos, etc. Esta ampliación de la gama de productos, ha tenido buenos resultados, han sido bien aceptados en el mercado, actualmente los implementos agrícolas tienen una participación importante así como también las piezas de acero según muestra o características especiales.

La empresa matriz se encuentra ubicada en la zona ocho de la ciudad de Guatemala, tiene dos sucursales una en Retalhuleu, Guatemala y otra en San Salvador, El Salvador.

La cartera de clientes está integrada principalmente por empresas industriales, agrícolas y de transporte.

Resortes Quiché se ha esforzado por la calidad de los productos que ofrece, pero ha descuidado la atención del servicio al cliente, y no ha promocionado para retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes. El cliente interno debe sentirse satisfecho y motivado para que esto se vea reflejado en la calidad de atención que le presta al cliente. El cliente externo adquiere el producto para satisfacer sus necesidades y desea que este sea de buena calidad, precio justo y principalmente, una adecuada atención a sus demandas, la que a la fecha no está en consonancia con las prácticas mercadológicas que busquen la mejora general de la empresa, así como la lealtad de su clientela.

## **2.3 Análisis del microambiente**

Los elementos del microambiente son los factores que de alguna manera la empresa puede controlar, a continuación se detallan y analizan individualmente.

### **2.3.1 La empresa**

La empresa Resortes Quiché, no tiene establecida una misión, visión y objetivos empresariales, solamente tienen la idea, pero no está plasmado. La empresa está conformada por cinco áreas de trabajo, las cuales son: producción, bodega, ventas, taller y administración. Cada área tiene un jefe, quien es el responsable

de coordinar y supervisar que el trabajo sea realizado de una manera eficaz y eficiente. (Véase cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Áreas de trabajo de la empresa Resortes Quiché**

Área	Funciones	Trabajadores que la integran
Producción	En esta área se producen las piezas según muestra o características especiales, así como las hojas de resorte. El proceso general en la producción es (la materia prima es acero importado de México): corte, roleo, barrenado, temple, embriago, colocación de bushing, pintura y al estar terminada se envía a bodega de productos terminados.	15
Bodega	Es el área en donde se almacenan los materiales que se utilizan en producción y los productos terminados.	3
Ventas	Es donde se atienden directamente a los clientes, se les asesora y se ofrecen y venden los diferentes productos de la empresa Resortes Quiché. Programan visitas periódicas a los principales clientes presentando el catálogo de productos.	4
Taller	Si el cliente desea se pueden cambiar las hojas de resorte en el área de taller, que se encuentra dentro de la empresa, también atienden por otros problemas de suspensión.	12
Administración	En esta área se realizan las actividades de compras, recursos humanos, contabilidad, mercadeo y administrativo.	10

Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

competencia, se encuentran ubicadas en cercanía de la empresa Resortes Quiché en la zona 8 de la ciudad de Guatemala. (Véase tabla 2)

Respecto a la fabricación de hojas de resorte, solamente hay dos empresas en Guatemala, una de estas es Resortes Quiché.

**Tabla 2**  
**Competencia de la empresa Resortes Quiché**

1	Distribuidora De León	11	Taller de mecánica y refaccionaria Cardona
2	Distribuidora Loren	12	Taller El Bereco
3	El tornillo	13	Taller Los Únicos
4	La casa del resorte	14	Taller mecánico Canteros
5	Multirepuestos El Mecánico	15	Taller mecánico Morán
6	Repuestos y aceites J&R	16	Talleres Magnum
7	Resortes de Oriente	17	Tornillería Los Altos
8	Resortes de Oriente	18	Tornillos La Rotonda
9	Servi repuestos San Rafael	19	Tornillos La Rotonda Central
10	Surti tornillos		

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por Registro Mercantil de Guatemala, mayo de 2011.

Existen otras empresas, que comercializan hojas de resorte en Guatemala, como Vintage, S.A., La principal, Cefri, La conquista, Maldonado y Fernández. Las principales empresas que se constituyen competencia con los implementos agrícolas con Tecum y Disagro.

#### **2.3.4 Mezcla de mercadotecnia**

La situación actual, de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, en la empresa Resortes Quiché, es la siguiente:

#### **2.3.4.1 Precio**

Los precios de los diferentes productos están basados en costos, orientados a utilidades. El precio de las hojas de resorte puede variar por las medidas de grosor, ancho y largo. El precio puede ser una desventaja para la empresa, ya que actualmente se están importando hojas de resorte nuevas y usadas, las cuales tienen un menor precio. Según los clientes externos encuestados, el precio es el aspecto más importante, que influye en la decisión de compra. (Véase gráfica 8, página 70)

#### **2.3.4.2 Producto**

Los productos que Resortes Quiché ofrece son de la clasificación industrial, adquiridos por empresas que los utilizan para el funcionamiento de otros procesos; los principales productos son:

- Hojas de resorte: es el principal producto de la empresa Resortes Quiché, más de la mitad de los clientes encuestados los compra, con una frecuencia, principalmente, de más de una vez al mes. Se utilizan principalmente en vehículos de transporte pesado, para mejorar la suspensión y amortiguar por el peso que tienen que transportar. (Véase figura 4)

#### **Clases de hoja de resorte**

- Parabólicas: el centro es más gruesa y las orillas son más delgadas, también se le conoce como despálme, consta de una hasta cuatro hojas de resorte, se utiliza principalmente en carreteras de asfalto.
- Convencional: son de un solo grueso en todo lo largo, puede conformarse por cinco u ocho hojas de resorte, se utiliza principalmente para terracería.

**Figura 4**  
**Hojas de resorte**



Fuente: imágenes de hojas de resorte. (en línea). Consultado en agosto del 2011. Disponible en: <http://www.segared.com/tractomich/accesorios.htm>.

- Accesorios de suspensión: como bushines, cargadores y tornillos. (Véase figura 5)

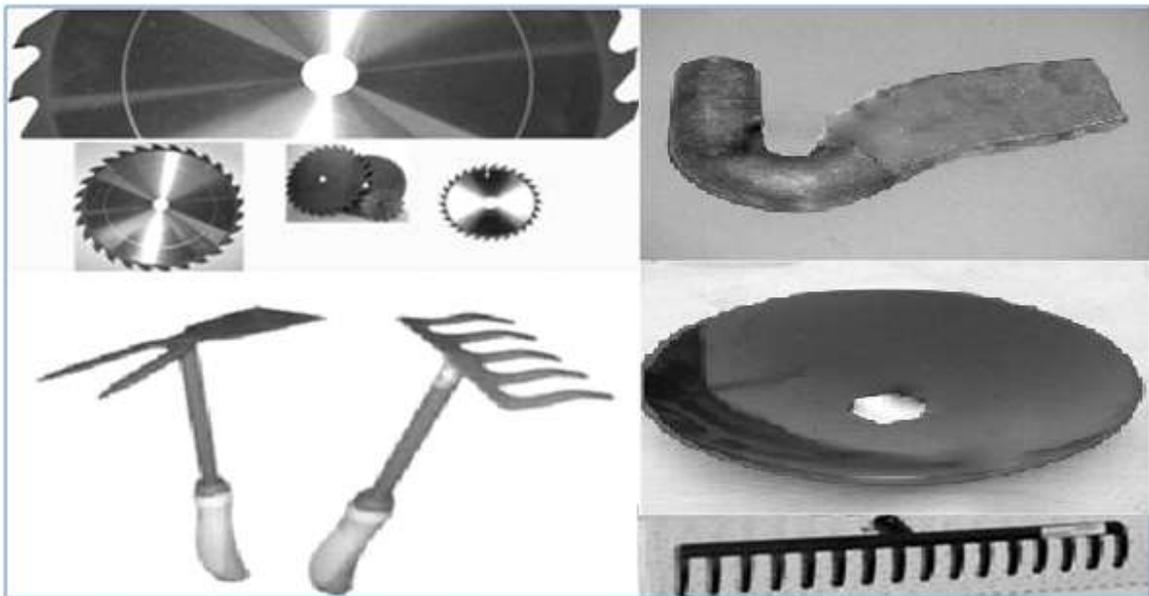
**Figura 5**  
**Accesorios de suspensión**



Fuente: imágenes de accesorios de suspensión. (en línea). Guatemala. Consultado en agosto del 2011. Disponible en: <http://www.resortesquiche.com/productos2.htm>.

- Implementos agrícolas: son piezas, generalmente de acero, las cuales forman parte de maquinaria agrícola, algunas son piezas especiales, las cuales se elaboran con muestra, y otras son de remplazo común, de las cuales ya se cuenta con un stock de productos terminados. Algunos de los instrumentos agrícolas son: cuchillas, aletones, pernos de chapeadora, escardillos, mordazas, discos de guía de arado, etc. (Véase figura 6)

**Figura 6**  
**Implementos agrícolas**

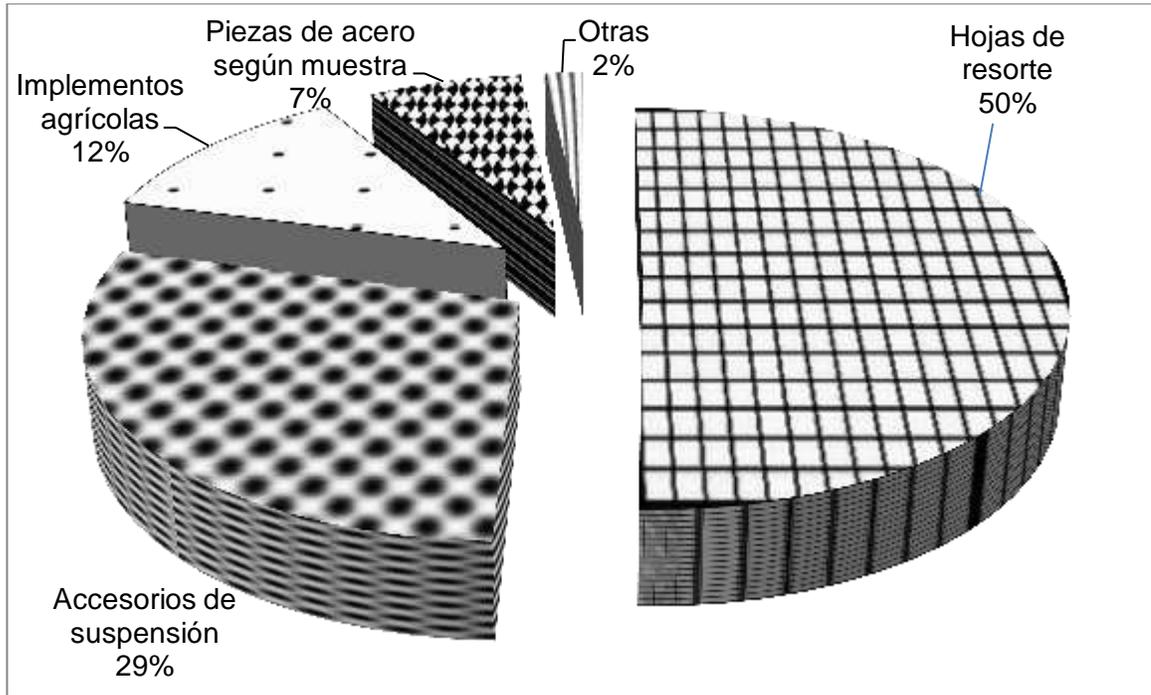


Fuente: Imágenes de implementos agrícolas. 2011. (en línea). China. Consultado el 5 de noviembre del 2011. Disponible en: <http://www.cnplough.com>.

- Repuestos y accesorios para vehículos livianos y pesados: Resortes Quiché cuenta con un stock de repuestos y accesorios, que comercializa, como tricket, lagartos, cargadores y amortiguadores.

Las hojas de resorte es el producto líder de Resortes Quiché, se les preguntó a los clientes sobre el producto que buscaban en la empresa, los resultados de analizar a continuación. (Véase gráfica 1, página 44)

**Gráfica 1**  
**Productos que compran en la empresa**  
**Resortes Quiché, según el cliente externo real**



Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

**Cuadro 3**  
**Productos que compran en la empresa**  
**Resortes Quiché, según el cliente externo real**

Producto	Cantidad de clientes
Hojas de resorte	58
Accesorios de suspensión	33
Implementos agrícolas	14
Piezas de acero según muestra	8
Otros	2

Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

El producto que más compran los clientes son las hojas de resorte, con el 50% (58) de los clientes encuestados, los accesorios de suspensión le siguen en

importancia con el 29% (33), después están los implementos agrícolas con el 12% (14), las piezas de acero según muestra con 7% (8) y otros productos, que pueden ser herramientas, repuestos o amortiguadores entre otros, solamente el 2% (2) de los clientes encuestados los compran en la empresa Resortes Quiché.

**Cuadro 4**

**Frecuencia de compra de los productos, según el cliente externo real**

<b>Producto</b>	<b>Más de una vez al mes</b>	<b>Mensual</b>	<b>Bimensual</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>	<b>Otro</b>
Hojas de resorte	38	10	4	0	0	4	2
Accesorios de suspensión	10	15	5	0	0	2	1
Implementos agrícolas	8	2	4	0	0	0	0
Piezas de acero según muestra	0	0	7	1	0	0	0
Otros	0	0	0	2	0	0	0

Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

La frecuencia de compra de las hojas de resorte y los implementos agrícolas, es principalmente de más de una vez por mes, los accesorios de suspensión una vez al mes es la frecuencia que predomina y las piezas de acero según muestra las compran con mayor índice cada tres meses.

### **2.3.4.3 Plaza**

Los canales de distribución que se utilizan en Resortes Quiché, son:

- Distribución directa: los productos se fabrican en la empresa y se venden directamente al consumidor final.
- Distribución indirecta: los productos fabricados en la empresa, también se venden a mayoristas que funcionan como intermediarios con el consumidor final. En la empresa Resortes Quiché, también venden

productos que no fabrican en la empresa, para los cuales su función dentro del canal de distribución es como intermediarios, compran a los fabricantes y distribuidores, según el producto, y lo venden a los consumidores finales. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**

**Distribuidores de la empresa Resortes Quiché, en Guatemala**

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Ubicación</b>
Auto repuestos Castillo	Huehuetenango, Guatemala
Repuestos Santa María	Huehuetenango, Guatemala
Taller Profesional	Zacaltenango, Huehuetenango, Guatemala
Autorepuestos Montenegro	Barberena, Santa Rosa, Guatemala
Hojas de resorte Franco	San Cristóbal, Alta Verapaz, Guatemala
Autoresortes Quetzaltenango	Quetzaltenango, Guatemala

Fuente: [www.resortesquiche.com](http://www.resortesquiche.com), consultado en septiembre del 2011.

**2.3.4.4 Promoción**

La promoción está integrada por cinco elementos, en la empresa Resortes Quiché, se desarrollan de la siguiente forma:

- **Venta personal:** los vendedores tienen una programación para visitar a los principales clientes activos y a clientes potenciales, mostrarles el catálogo de productos y ofrecerles los beneficios que ofrece Resortes Quiché. En la sala de ventas se atiende a la mayoría de los clientes, llegan personalmente a la empresa en donde se les atiende y despacha los productos que necesitan.
- **Publicidad:** como parte de la publicidad masiva, utilizan un anuncio en el directorio telefónico y tienen una página web en donde dan a conocer el giro de la empresa y detallan los productos que ofrecen, la dirección y los teléfonos para que puedan comunicarse, tanto con las oficinas centrales como con la sucursal y los distribuidores. Tienen colocadas unas vallas

publicitarias en las carreteras del país y ocasionalmente publican anuncios en revistas.

- Relaciones públicas: desde el año de 1980, organizan anualmente una carrera de atletismo llamada “Resortes Quiché” en el presente año se realizó el día seis de febrero; y ayudan económicamente en diferentes proyectos de desarrollo en el departamento del Quiché.
- Promoción de ventas: como resultado de la observación y de las entrevistas realizadas con los directivos de la empresa, se puede determinar que no se aplican promociones de ventas, que ayude a los asesores de ventas a mantener motivados a los clientes, reforzando los lazos de relación con la empresa.
- Propaganda: no se utiliza en la empresa de estudio.

### **2.3.5 Mezcla de mercadotecnia ampliada de servicios**

Los elementos de la mezcla de mercadotecnia ampliada de servicios, de la empresa Resortes Quiché, se analizan a continuación:

#### **2.3.5.1 Procesos**

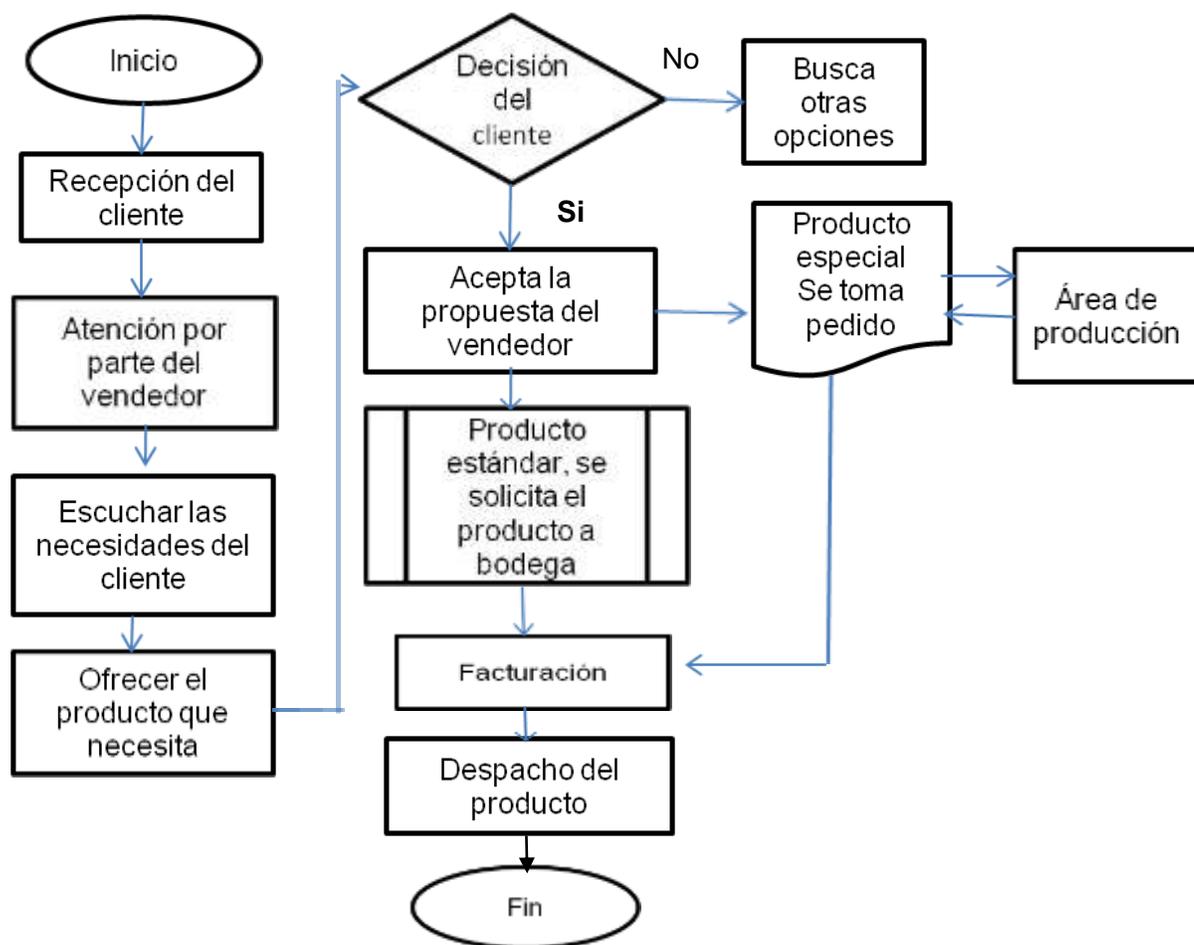
Los procesos que se llevan a cabo en relación al servicio al cliente, dentro de la empresa Resortes Quiché son:

##### **a. Proceso de venta**

El procedimiento general, para la venta, inicia cuando el cliente se presenta a la empresa, puede ser que haya llamado por teléfono antes de llegar, se acerca al mostrador de ventas y solicita el producto que necesita, el vendedor que lo atiende, le asesora según las necesidades que el cliente le manifieste, así como el precio y el tiempo de entrega, si se trata de características específicas, continúa en cajas para realizar el pago y termina en despacho, si es un producto terminado, se entrega en el momento, si es un producto especial, se traslada la

información al área de producción. En producción, solicitan a bodega, los materiales necesarios para la fabricación. En bodega evalúan los saldos del inventario, y solicitan la compra de los materiales que no tienen en existencia. Al completar el pedido los envían a producción para que elaboren el producto, al terminarlo lo trasladan a despacho para la entrega al cliente. (Véase figura 7)

**Figura 7**  
**Flujograma del proceso de venta**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, agosto del 2011.

### b. Servicio en el taller

Para el servicio en el taller, el cliente le explica a la persona encargada lo que necesita, le elaboran la orden de trabajo, y le dan un presupuesto inicial, ya que

puede ser que al desarmar necesite otros repuestos y trabajos, se recibe el vehículo y se asigna a un mecánico, quién será el responsable de realizar trabajo, los repuestos se solicitan al área de ventas y bodega, si para la reparación necesitan materiales o repuestos de los que no tienen, elaboran una orden de compra, la cual tiene que ser autorizada para proceder a la compra. Cuando el trabajo está terminado, se realizan las pruebas correspondientes y si todo está bien, se envía la información a caja, en donde el cliente procede a cancelar y luego retira el vehículo.

### **c. Registro de quejas, devoluciones y sugerencias**

El 13% de los clientes encuestados han presentado reclamos a la empresa. Dentro de la empresa Resortes Quiché, no se cuenta con un registro de quejas y devoluciones, ya que cada una se maneja de forma individual y se busca la solución según sea el motivo del reclamo. Como en toda actividad productiva, dentro de la empresa Resortes Quiché, existen insatisfacciones del cliente, principalmente en piezas solicitadas con características especiales, por aspectos de producción, así como también puede ser por mal uso por parte del cliente. Para presentar una devolución el cliente se presenta en la sala de ventas con el producto y la factura de compra, le indica al vendedor los motivos por lo que desea hacer el reclamo, y se procede a evaluar para determinar si procede reparar o cambiar, según sea el caso.

Este procedimiento ocasiona pérdida a la empresa, ya que debe invertir tiempo y atención por parte del vendedor y de los operarios del área de producción y en ocasiones también materia prima, principalmente causa el desagrado del cliente, ya que debe acudir más de una vez a la empresa para obtener el producto con las especificaciones que necesita. Esto daña la imagen de la empresa, porque el cliente queda insatisfecho y seguramente dará malas referencias de los productos que se ofrece en Resortes Quiché.

- Buzón de sugerencias: no cuentan con un buzón de sugerencias, en el cual los clientes puedan plantear sus quejas y sugerencias, esta herramienta es de gran utilidad, ya que los clientes rara vez se tomaran el tiempo de solicitar hablar con el encargado de área para plantear sus quejas o comentarios, por lo que teniendo una boleta en la cual puedan plasmar sus opiniones es una gran oportunidad de conocer la percepción que los clientes tienen hacia la empresa, sus productos y su servicio.

### **2.3.5.2 Personas que entregan el servicio**

Son todos los actores humanos, fuerza de ventas, que laboran para entregar al cliente el servicio y el producto solicitado. Las personas que tienen contacto directo con el cliente son los vendedores, el encargado del área de taller y la persona que se encuentra en el área de facturación. Según información proporcionada por gerencia, el personal se encuentra desmotivado, la estabilidad laboral que presentan es producto de la escasez de oportunidades laborales fuera de la empresa, considerando que la mayoría tiene ya varios años de trabajar para Resortes Quiché.

### **2.3.5.3 Evidencia física del servicio**

El lugar en donde se atiende al cliente es en la sala de ventas, es un salón amplio, iluminado, con área de espera, el área de parqueo para los vehículos de los clientes está frente a las instalaciones con seguridad privada. En el área de taller cuentan con una sala de espera cómoda para que el cliente pueda permanecer ahí mientras trabajan su vehículo. Los trabajadores utilizan uniforme y gafete de identificación.

## 2.4 Análisis del macroambiente

Para analizar el macroambiente de la empresa, se consideró necesario abarcar la situación general de la economía de Guatemala, iniciando con datos generales. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Información general de Guatemala**

Nombre oficial	República de Guatemala
Población total 2010 <sup>1/</sup>	14,361,666
Densidad poblacional	132 hab/km <sup>2</sup>
Extensión territorial	108,889 Km <sup>2</sup>
División política	22 departamentos y 333 municipios
Idioma oficial	Español
Forma de gobierno	Democrático
Moneda	Quetzal (Q)

<sup>1/</sup>Cifras estimadas

Fuente: Ministerio de Economía de Guatemala. Análisis económico de Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado en septiembre del 2011. Disponible en:  
<http://www.mineco.gob.gt/Presentacion/AnalisisEconomico.aspx?indice=Documentos%20de%20Inter%20E9s>.

La economía guatemalteca se caracteriza por ser pequeña, abierta y dependiente del desenvolvimiento económico de sus principales socios comerciales (Estados Unidos, Centro América y México). En este contexto, la evolución de los principales indicadores macroeconómicos está sujeta a diversas condiciones que determinan su comportamiento. (Véase cuadro 7, página 52)

## Cuadro 7

### Indicadores macroeconómicos de Guatemala

INDICADOR	2009	2010 */	2011 **/
Crecimiento del PIB real (%)	0.5	2.8	2.9 - 3.5
Crecimiento de remesas familiares (%)	-10.3	5.0	8.3
Crecimiento de las exportaciones FOB (%)	-7.0	17.4	23.7
Crecimiento de las importaciones FOB (%)	-20.7	20.8	22.0
Inversión extranjera directa (%)	-20.4	14.5	11.5
Inflación (%)	-0.28	5.39	5 +/- 1
Tipo de cambio (Quetzales por US\$1.00)	8.16	8.06	8.05
Déficit presupuestario del gobierno (% del PIB)	-3.1	-3.3	-2.9

\*/ Preliminares

\*\*/ Estimadas

Fuente: Banco de Guatemala, septiembre del 2011.

En el sector real, en el sector doméstico, se espera para el año 2011 un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en términos reales entre 2.9% y 3.5% respecto al año 2010 (2.8%). Dicho aumento estará determinado, de acuerdo a cifras oficiales, al mayor dinamismo de los sectores de minas y canteras, servicios privados y comercio.

En términos del sector externo, para el año 2011, los principales indicadores reflejan una recuperación importante respecto al año 2010 y 2009. Es así como se espera que para el año 2011 las remesas familiares netas aumenten en 8.3% respecto del año 2010, alcanzando un monto de US\$4,491.2 millones, equivalente al 10.0% del PIB nominal; dicho resultado está determinado por la actividad económica y la tasa de desempleo de los Estados Unidos de América.

Por su parte, en términos de comercio exterior de bienes, se espera un déficit comercial de US\$5,094.2 millones (18.7% del PIB nominal). Este déficit será producto de importantes crecimientos, tanto en las exportaciones como en las importaciones de bienes FOB. Las exportaciones se espera que crezcan 23.7%, como resultado de mayores exportaciones de los principales productos,

especialmente café, banano, cardamomo y petróleo, así como de las exportaciones a Centro América y el resto del mundo.

En cuanto a las importaciones, se espera que muestren un crecimiento de 22.0%, como reflejo del mejor desempeño de la economía e impulsadas principalmente por la mayor demanda interna y los mayores precios internacionales de bienes de capital, materias primas, combustibles y lubricante y bienes de capital.

Respecto a los precios internos, los cuales son medidos con el índice de precios al consumidor, se espera un comportamiento por encima de la meta establecida por el Banco de Guatemala, la cual es de 5.0% +/- 1 punto porcentual, ubicándose en agosto del 2011 en 7.63%, en términos interanuales (septiembre 2010/agosto 2011). Este resultado es producto de los mayores precios internacionales de algunos alimentos importantes en la canasta básica, así como de los precios de los combustibles.

El promedio anual del tipo de cambio del quetzal respecto al dólar de Estados Unidos de América, ha mostrado una gran estabilidad durante los últimos años, manteniéndose en el rango de 7.70 y 8.20 quetzales por US\$1.00.

Acerca de las finanzas públicas, se espera que el déficit fiscal sea de 2.9% respecto al PIB nominal, valor menor a los déficit registrados en los años anteriores. Dicho indicador es de gran importancia porque en períodos de crisis, altos niveles de desfinanciamiento público, impacta negativamente en la estabilidad macroeconómica, genera en la mayoría de casos mayor deuda pública, mayores tasas de interés internas y hasta pueden afectar el crecimiento económico, la inflación o el tipo de cambio.

## **2.4.1 Tecnología**

La tecnología es un factor que amenaza la participación en el mercado de las hojas de resorte, los vehículos modernos utilizan otro sistema de suspensión, conocido como bolsas de aire.

### **2.4.1.1 Bolsas de aire**

A partir del desarrollo de cauchos y fibras de refuerzo cada vez más resistentes, las bolsas de aire como elemento flexible, han incrementado su utilización en los vehículos dotados con frenos de aire, donde el aire comprimido está disponible. Las bolsas de aire proporcionan una suspensión más suave y suficientemente duradera. (Véase figura 8, página 55)

La ventaja principal de las bolsas de aire, comparadas con el resto de los elementos utilizados en la absorción de las irregularidades del terreno, es que su presión interior puede ser modificada de acuerdo a la carga y con ello mantener la misma altura con el vehículo cargado y vacío, además de proporcionar casi la misma suavidad de marcha con independencia de la carga aprovechando la compresión del aire interior.

En Guatemala, lo distribuyen empresas como Vintage, La Principal y la importadora La Conquista. Las bolsas de aire, las utilizan vehículos de transporte pesado de las distintas marcas, a partir del modelo del año 2005.

**Figura 8**  
**Suspensión con bolsas de aire**



Fuente: imágenes de suspensión con bolsas de aire. (en línea) China. Consultado en octubre del 2011. Disponible en: [www.aotocz.en.alibaba.com](http://www.aotocz.en.alibaba.com).

## **2.5 Hallazgos de las encuestas realizadas en la empresa Resortes Quiché**

Para la realización de este estudio se aplicó el método cualitativo por encuestas a clientes internos y externos de la empresa Resortes Quiché, con el objetivo de conocer la percepción que tienen sobre la empresa en general y especialmente sobre el tema del servicio al cliente. (Boletas, véase anexo 1 y 2)

### **2.5.1 Tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a clientes internos**

Se les pidió a los trabajadores de la empresa (44 personas), que contestaran una boleta de encuesta para conocer la percepción que tienen sobre la empresa Resortes Quiché.

#### **2.5.1.1 Perfil de los clientes internos de la empresa Resortes Quiché**

El perfil de los trabajadores de la empresa, se determina de acuerdo al siguiente cuadro. (Véase cuadro 8, página 56)

## Cuadro 8

### Perfil del cliente interno de la empresa Resortes Quiché

Tiempo de laborar en la empresa		
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	8	18%
De uno a dos años	8	18%
De tres a cuatro años	6	14%
Cinco años o más	22	50%
Distribución por áreas de trabajo		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Administración	10	23%
Ventas	4	9%
Bodega	3	7%
Taller	12	27%
Producción	15	34%

Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

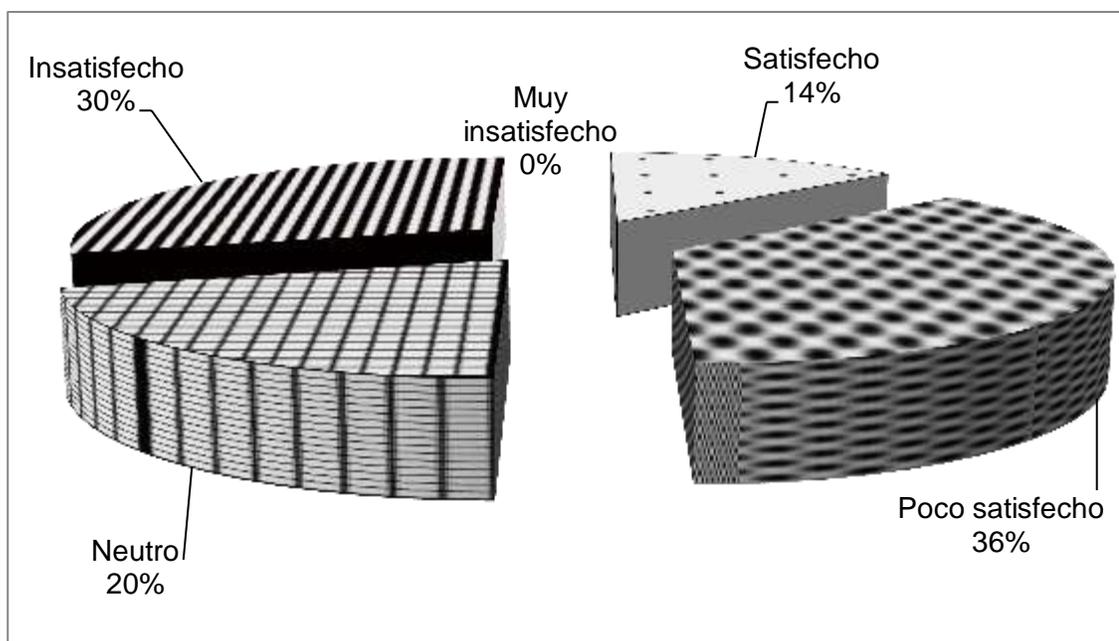
La mitad del personal (22) tiene cinco o más años de laborar en la empresa Resortes Quiché, el 14% de los trabajadores (6), tiene entre tres y cuatro años en la empresa, entre uno y tres años el 18% (8) y menos de un año el 18% del total del personal (8). Con estos datos se puede observar que el personal tiene una buena estabilidad, que cuentan con experiencia y los conocimientos necesarios para realizar las labores asignadas.

La empresa está integrada por cinco áreas de trabajo, el personal está distribuido de la siguiente forma: el 9% de los trabajadores (4) pertenecen al área de ventas, el 27% (12) se encuentran en taller, el 23% (10) son personas ubicadas en la administración, el 34% (15) laboran en producción y el 7% (3) son los que se encuentran en la bodega. La mayoría de los trabajadores de la empresa son operativos, que laboran en el área de producción y taller.

### 2.5.1.2 Percepción

Dentro de las boletas de encuesta dirigidas a los clientes internos, se les preguntó directamente si se sentían satisfechos laborando en la empresa Resortes Quiché, obteniendo la siguiente información. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**  
**Grado de satisfacción laborando en la empresa Resortes Quiché, según el cliente interno**

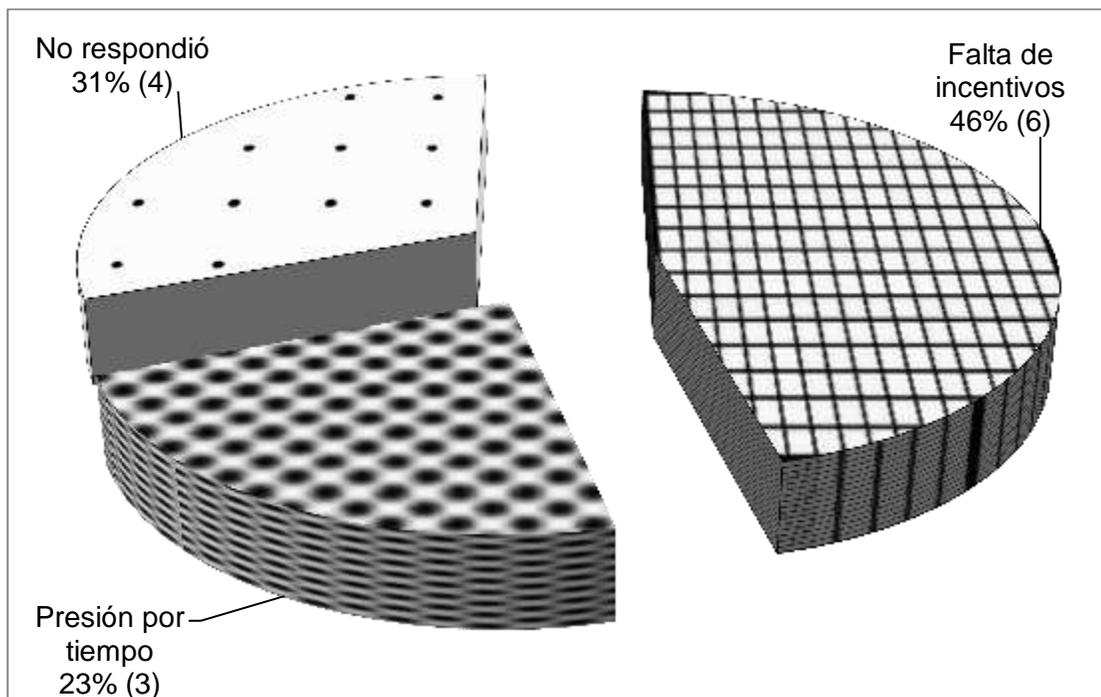


Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

El 14% de los trabajadores (6) se siente satisfecho laborando en la empresa Resortes Quiché, el 36% (16) poco satisfecho, el 20% de los trabajadores (9) se siente neutro, el 30% del personal (13) se siente insatisfecho trabajando en la empresa y ninguno de los trabajadores se siente muy insatisfecho. Este análisis evidencia que no existe un buen ambiente laboral, ya que la mitad del personal no se siente satisfecho laborando en la empresa.

A los trabajadores que manifestaron estar insatisfechos laborando en la empresa se les preguntó cuales eran los motivos, los cuales se observan en la gráfica 3.

**Gráfica 3**  
**Motivos por los cuales, los trabajadores, no se sienten satisfechos laborando en la empresa Resortes Quiché, según el cliente interno**



Base: 13 clientes internos, insatisfechos laborando en la empresa Resortes Quiché.

Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

De los trece trabajadores que manifestaron que se sentían insatisfechos laborando en la empresa, indicaron que los motivos eran la falta de incentivos con un 46% (6), la presión por el tiempo 23% de los trabajadores insatisfechos (3) debido a que deben entregar el trabajo en poco tiempo y sienten que no es suficiente y el 31% (4) no respondió. Esta información muestra que la falta de incentivos afecta en el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa, así como también manifiestan que sienten mucha presión por tiempo.

### 2.5.1.3 Comunicación y relación entre jefes y colaboradores

Al preguntarle al cliente interno cómo calificaba la comunicación y la relación en general que se da entre él y su jefe, las respuestas se analizan a continuación.

**Cuadro 9**

**Evaluación de la relación laboral con el jefe inmediato, según el cliente interno**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
La intervención de su jefe en el trabajo	7%	25%	23%	45%
Relación general con el jefe	11%	20.5%	20.5%	48%
Reconocimiento recibido por parte de su jefe	7%	9%	39%	45%
Los conocimientos y aptitudes de su jefe	39%	32%	18%	11%
Comunicación con su jefe	16%	25%	34%	25%

Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Al evaluar la relación laboral que los trabajadores tienen con su jefe inmediato, los resultados fueron los siguientes:

- Con relación con la intervención laboral del jefe inmediato en el trabajo de sus subalternos, el 7% de los trabajadores (3) lo consideran excelente, el 25% (11) buena, el 23% (10) regular y el 45% (20) opinó que era mala la intervención de su jefe en la realización de su trabajo. El mayor porcentaje considera que el jefe inmediato no les ayuda en la realización de sus labores, lo que ocasiona desmotivación en el personal.
- La relación general con el jefe inmediato, el 11% de los trabajadores (5) opinó que era excelente, el 20% (9) buena, el 20% (9) regular y el 48% (21) de los trabajadores opina que la relación que tiene con su jefe es mala. El jefe es un compañero de trabajo, con el cual debe existir una buena relación para que el ambiente sea agradable.
- Respecto al reconocimiento que reciben por parte del jefe, hay trabajadores que se sienten muy insatisfechos, ya que el 45% de los trabajadores (20) manifestaron que no hay una buena estrategia de

reconocimiento, el 39% de los trabajadores (17) opinó que es regular, el 9% (4) consideran que el los reconocimientos que reciben por parte de su jefe son buenos y el 7% de los trabajadores están muy satisfechos con los reconocimientos que recibe de su jefe.

- Con los conocimientos y aptitudes del jefe, el 39% de los trabajadores (17) lo calificó como excelente, el 32% (14) opina que es bueno, el 18% (8) considera que los conocimientos y las aptitudes que muestra su jefe inmediato son regulares y el 11% (5) lo evaluó como malo.
- La comunicación entre el jefe y los colaboradores, el 25% de los trabajadores de la empresa Resortes Quiché (11), siente que la comunicación que tiene con su jefe inmediato es mala, el 34% (15) lo evaluó regular, el 25% de los trabajadores (11) está satisfecho, lo considera bueno y el 16% (7) manifestó que la comunicación que mantiene con su jefe es excelente. Más de la mitad del personal considera que no tiene una buena comunicación con su jefe, no hay oportunidad de propiciar la comunicación, como reuniones periódicas.

#### **2.5.1.4 Revisión de lineamientos, políticas y procesos**

Se consideró importante conocer la opinión de los trabajadores de la empresa, en relación a los lineamientos, políticas y procesos que se llevan a cabo actualmente, para determinar si son los adecuados para dar un buen servicio al cliente. (Véase cuadro 10, página 61)

**Cuadro 10**  
**Evaluación de lineamientos y políticas de la empresa**  
**Resortes Quiché, según el cliente interno**

	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Flexibilidad de horario	0%	75%	14%	11%
Salario	18%	55%	16%	11%
Seguridad en el trabajo	9%	27%	36%	27%
Carga de trabajo	7%	52%	32%	9%
Motivación	45%	41%	9%	5%
Capacitación	55%	20%	20%	5%
Ambiente de trabajo	7%	59%	20%	14%
Beneficios	34%	41%	20%	5%

Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Los trabajadores de la empresa, opinaron respecto a varios aspectos generales de la empresa, y sus respuestas fueron las siguientes:

- Flexibilidad de horario: ningún colaborador considera que sea malo, el 75% de los trabajadores (33) respondió que es regular, el 14% (6) siente que es bueno y el 11% (5) manifestó que el horario que tienen en la empresa es excelente.
- Salario: el 11% de los trabajadores de la empresa (5) opina que el salario es excelente, el 16% lo considera bueno, el 55% siente que el salario es regular y el 18% (8) opina que el salario que la empresa le paga por su trabajo es malo. Al considerar que el salario no se ajusta al trabajo que han entregado, causa desmotivación, solamente el 27% de los clientes está satisfecho con el salario que reciben, esto se ve reflejado en el servicio que dan a los clientes.
- Seguridad en el trabajo: el 9% de los trabajadores (4) lo evaluó como malo, el 27% (12) regular, el 36% (16) considera que esta bien y el 27% (12) opina que la seguridad en el trabajo es excelente.

- Carga de trabajo: el 7% (3) considera que la carga de trabajo está mal distribuida, el 52% lo evalúa como regular, el 32% (14) está satisfecho considerándolo como bueno y el 9% de los trabajadores (4) consideran que es una carga moderada y bien distribuida calificándolo como excelente. La mala distribución del trabajo ocasiona que algunos trabajadores tengan más carga laboral que otros, y como consecuencia el resultado no es el esperado, en el producto, la atención, el tiempo de entrega y en general en el servicio entregado al cliente. La carga de trabajo mal distribuida también ocasiona que los trabajadores no estén motivados, debido a que considera que tiene más trabajo del que debería de realizar.
- Motivación: este es el segundo aspecto en el que más trabajadores opinaron estar insatisfechos, el 45% de los trabajadores (20), el 41% (18) considero que es regular, el 9% (4) lo evalúa como buena y solamente el 5% de los trabajadores (2) siente que la motivación que la empresa les da es excelente. El 45% de los trabajadores se siente insatisfecho, calificando mala la motivación que la empresa ofrece. El colaborador debe sentirse motivado, para que el resultado de su trabajo sea el esperado, al sentirse comprometido y parte importante de la organización, aportará más de lo que se le pida, buscará la forma de que la empresa mejore, porque esa situación hará que él también este mejor.
- Capacitación: este es el aspecto en el que más trabajadores se sienten insatisfechos con el 55% (24), el 20% (9) respondió que era regular, el 20% (9) considera que es buena y el 5% (2) está muy satisfecho con la capacitación que ha recibido en la empresa, por lo que lo califica como excelente. La falta de capacitación en la empresa, impide aprovechar al máximo el potencial de las habilidades y destrezas de los colaboradores, a través de una adecuada capacitación se eleva el nivel de eficiencia

organizacional. Las capacitaciones que han recibido en la empresa, han sido principalmente de aspectos técnicos de los productos.

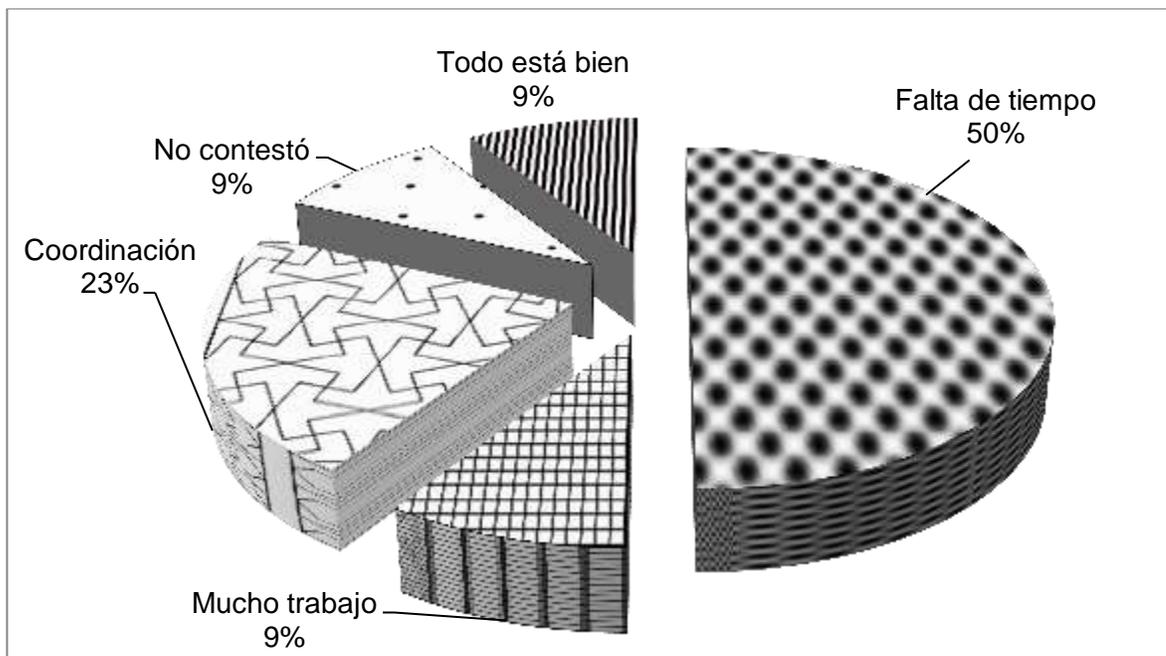
- Ambiente de trabajo: solamente 7% de los trabajadores (3) siente que el ambiente de trabajo es malo, el 59% (26) opinó que es regular, el 20% (9) opino que es bueno y el 14% (6) se siente muy satisfecho con el ambiente de trabajo por lo que lo califica como excelente. El ambiente de trabajo es un factor determinante en el rendimiento de los trabajadores, considerando que las personas pasan la mayor parte del tiempo en su lugar de trabajo, este debe ser un ambiente agradable, en donde el colaborador se sienta como “en casa”. Para el 33% de los trabajadores que no consideran que el ambiente de trabajo es bueno, se convierte en una carga muy pesada el tener que ir a trabajar todos los días.
- Beneficios: el 34% de los trabajadores (15) está insatisfecho con los beneficios que la empresa Resortes Quiché les ofrece evaluándolo como malo, para el 41% (18) es regular, el 20% (9) opinó que es bueno y el 5% (2) manifestaron que los beneficios recibidos por parte de la empresa, son excelentes. Actualmente la empresa no ofrece beneficios adicionales a los establecidos en la ley, a los colaboradores.

#### **2.5.1.5 Procesos para el servicio al cliente**

Se les solicitó a los trabajadores su opinión sobre el servicio al cliente externo, que la empresa Resortes Quiché ofrece, y se inició con los problemas que ellos enfrentan, que ocasionan problema para dar un buen servicio al cliente. (Véase gráfica 4, página 64)

**Gráfica 4**

**Problemas que tienen los trabajadores para brindar un servicio al cliente adecuado, según el cliente interno**



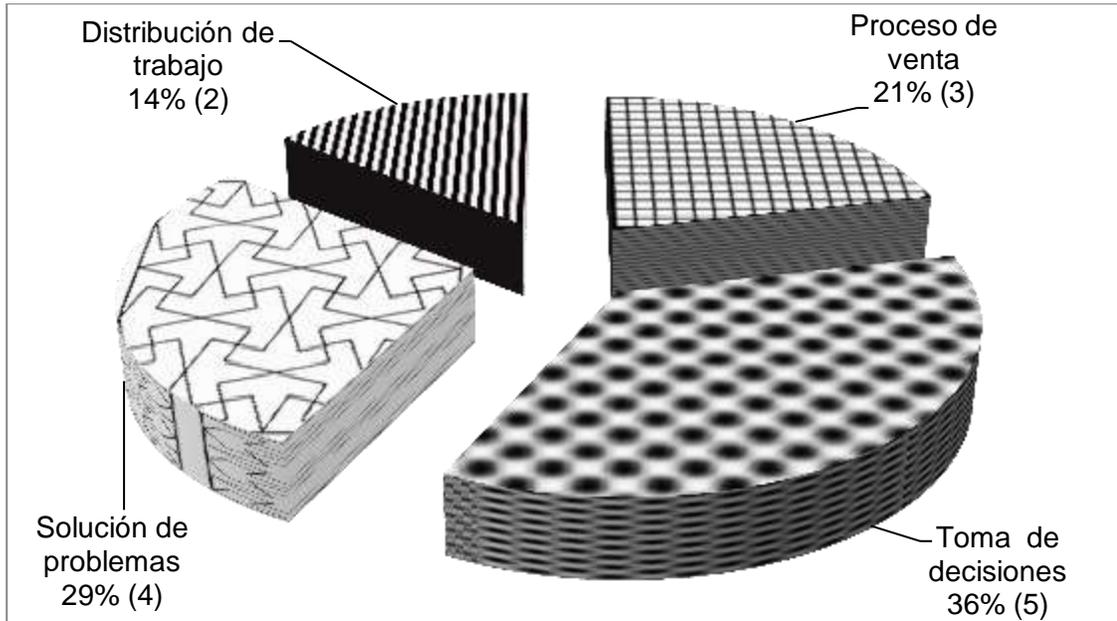
Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Los problemas que dificultan dar un buen servicio al cliente, según la opinión de los trabajadores, son por falta de tiempo con el 50% (22), por mucho trabajo el 9% (4) y el 23% (10) por la coordinación. El 9% contestó que todo estaba bien, y el 9% no contestó la pregunta. Los trabajadores manifiestan que la distribución de trabajo les afecta directamente en el servicio que ofrecen a los clientes, consideran que tienen mucha carga de trabajo, estos dos problemas pueden ser consecuencia de la mala coordinación, lo cual también indicaron que les causaba problemas.

Al evaluar los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, 14 de los 44 trabajadores, consideran que deben cambiar para mejorar el servicio al cliente, los resultados se analizan a continuación. (Véase gráfica 5, página 65)

**Gráfica 5**

**Procesos que deben cambiar para brindar un servicio al cliente adecuado, según los trabajadores de la empresa**



Base: 14 clientes internos que consideran que los procesos no son adecuados para brindar un servicio al cliente adecuado. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Respecto a los procesos que se ejecutan en la empresa, el 63% de los trabajadores (28) consideró que son adecuados para brindar un buen servicio al cliente, el 32% (14) opinó que no son los más adecuados y el 5% (2) no respondió. Los trabajadores que consideran que no son los adecuados, manifestaron que el proceso que debería de mejorar es el de toma de decisiones con un 35% (5), la solución de problemas el 28% (4), el proceso de ventas el 21% (3) y la distribución del trabajo el 14% (2).

El proceso de toma de decisiones y el de solucionar problemas, son un problema en conjunto, lo cual consideran los trabajadores que es un proceso que dificulta dar un buen servicio al cliente; si los encargados de tomar las decisiones no son accesibles o no están bien enterados de las diferentes situaciones, causarán atraso en las respuestas y podrían no ser las más adecuadas. Este problema

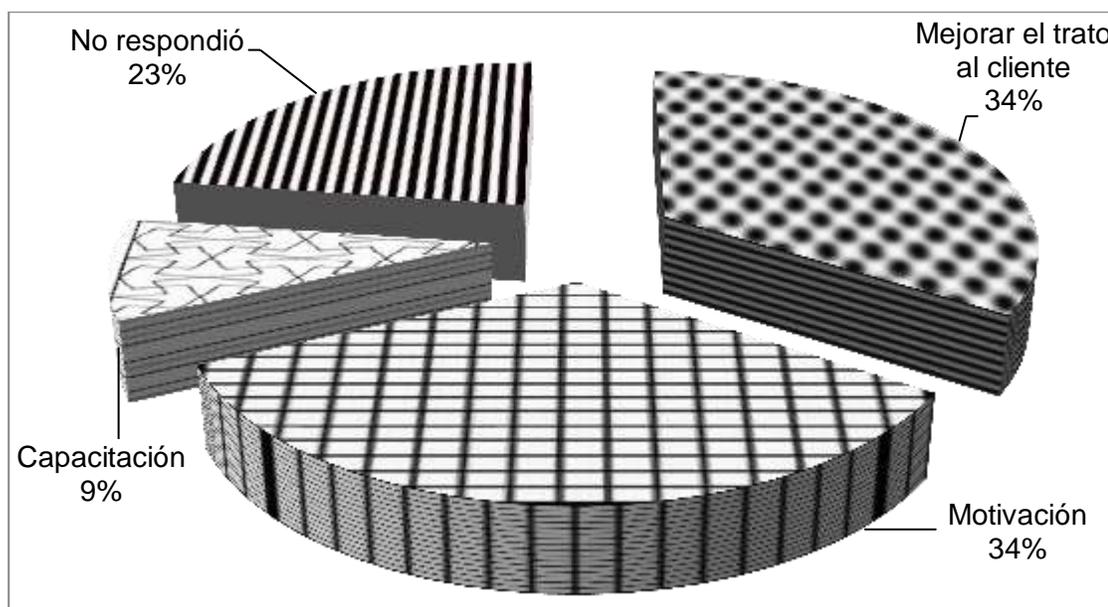
llega directamente a los clientes, que son quienes finalmente reciben las respuestas equivocadas y tardías a sus solicitudes o necesidades planteadas.

### 2.5.1.6 Sugerencias para mejorar el servicio al cliente

Según la opinión de los clientes internos, se presentan las sugerencias planteadas. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**

#### **Sugerencias para mejorar el servicio al cliente, según el cliente interno**



Base: 44 clientes internos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Como sugerencias para mejorar el servicio, el 34% de los trabajadores (15) plantearon mejorar el trato al cliente, el 34% (15) enfocarse más en el tema de motivación, el 9% (4) sugirió capacitación y el 23% (10) no planteó ninguna sugerencia para mejorar el servicio que la empresa presta a clientes tanto externos como internos. Los trabajadores sugieren que se les capacite en el tema de servicio al cliente, para prestar una mejor atención, así como incentivos para sentirse motivados de trabajar para la empresa Resortes Quiché.

## 2.5.2 Tabulación y análisis de las encuestas dirigidas a clientes externos reales

Se solicitó colaboración a 115 clientes reales, para conocer la percepción que tienen del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché. Se utilizó el método aleatorio de forma personal. Los clientes encuestados se ubicaron en la sala de ventas centrales de la empresa, cuando se acercaron para realizar una compra o solicitar información y cotizaciones.

### 2.5.2.1 Perfil de los clientes externos reales

La empresa Resortes Quiché, produce y comercializa artículos para consumo industrial, adquiridos por empresas de distintos tamaños, ubicadas en la ciudad capital y en el interior del país, que los utilizan para el funcionamiento de la organización. Se determinó que los principales clientes son empresas industriales, agrícolas, de transporte de carga y de transporte de pasajeros.

**Cuadro 11**

#### **Perfil del cliente externo real encuestado de la empresa Resortes Quiché**

<b>Clasificación</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Transporte de pasajeros	20	17%
Transporte de carga	43	37%
Agrícola	32	28%
Industrial	12	10%
Personal	9	8%
<b>Tiempo de ser clientes</b>		
<b>Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre uno y tres años	28	24%
Entre cuatro y ocho años	58	50%
Más de nueve años	30	26%

Base: 115 clientes externos reales. Fuente trabajo de campo, julio del 2010.

El 37% de los clientes son empresas de transporte de carga, el 28% son empresas agrícolas, el 17% son de transporte de pasajeros, el 10% industrial y solamente el 8% son clientes que utilizan los productos de forma personal.

La empresa cuenta con una base de datos, en la cual se encuentran los clientes más importantes, clasificados por su frecuencia de compra, volumen y tipo de producto que compran.

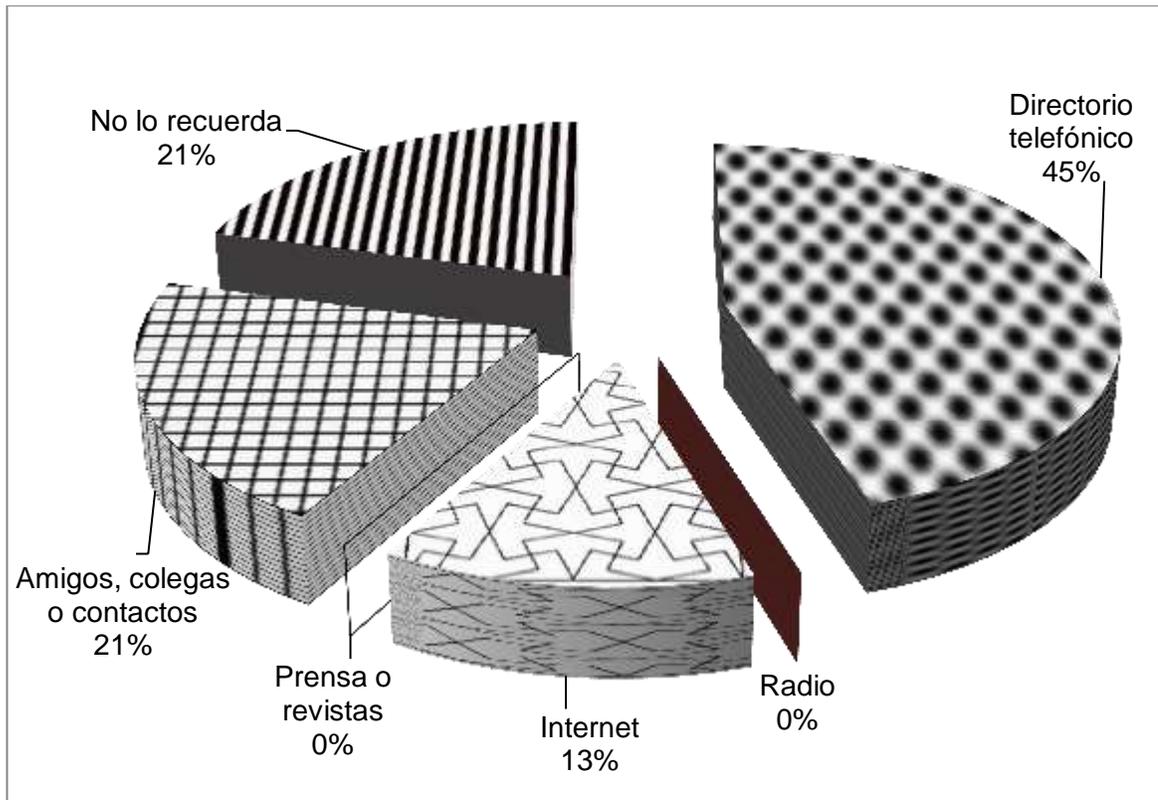
La cartera de clientes de Resortes Quiché, es bastante estable, el 50% (57) tienen entre cuatro y ocho años de ser clientes de la empresa, el 29% tiene más de nueve años y el 28% son clientes relativamente nuevos que tienen entre uno y tres años de comprar en la empresa. Estos datos demuestran que la empresa tiene buenas oportunidades de mantenerse en el mercado y crecer, tiene aceptación con los consumidores, y los clientes se han mantenido fieles. Se hace notoria la falta de promoción, para atraer clientes nuevos. La mitad de los encuestados, tiene cuatro y ocho años de ser clientes y el 26% tiene más de nueve años, lo que demuestra que la trayectoria que la organización ha tenido, es sólida y los clientes le dan preferencia por el tiempo que tienen de tener relaciones comerciales.

#### **2.5.2.2 Promoción**

La empresa únicamente hace uso, como medio de publicidad, un anuncio en el directorio telefónico y a través de una página web. (Véase gráfica 7)

### Gráfica 7

#### Medio por el cual conocieron la empresa Resortes Quiché, según el cliente externo real



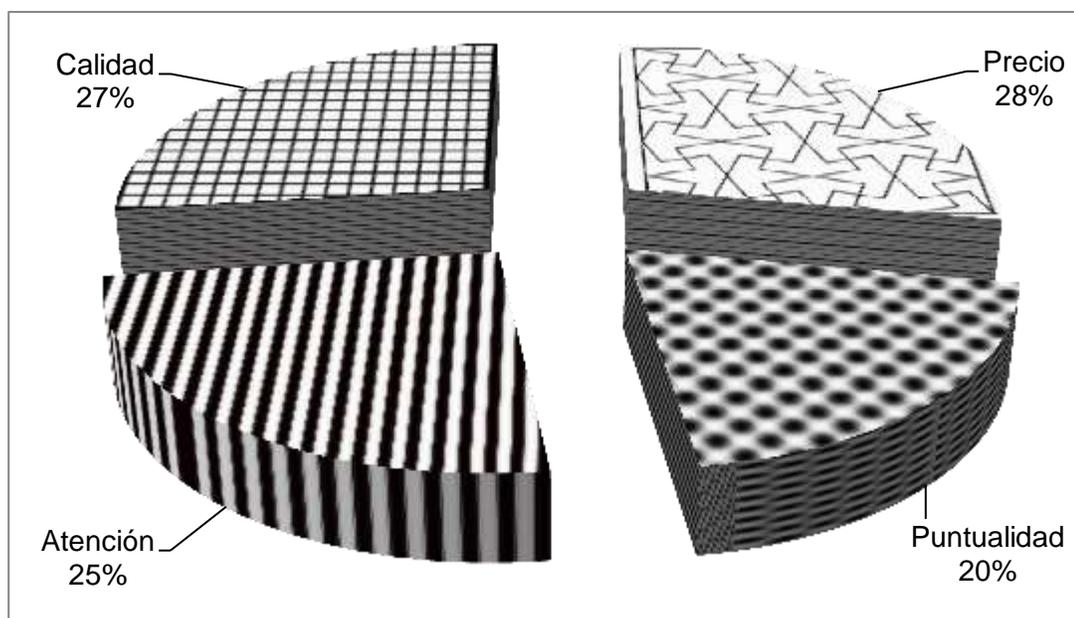
Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Al preguntarles a los clientes el medio por el cual conocieron la empresa, el 45% (52) fue a través del directorio telefónico y el 13% por Internet, página en la red [www.resortesquiche.com](http://www.resortesquiche.com), el 21% no recuerda cómo conoció la empresa Resortes Quiché, lo que podría ser por tener ya muchos años de comprar en la empresa, el resto de los clientes fue por recomendación de conocidos o familiares.

### 2.5.2.3 Servicio

En general los cuatro factores evaluados: precio, calidad, atención y puntualidad, son importantes para la decisión de compra, los clientes así lo manifestaron, al tener casi el mismo porcentaje de respuesta cada opción. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**  
**Factores que influyen en la decisión de compra de los productos que Resortes Quiché ofrece, según el cliente externo real**



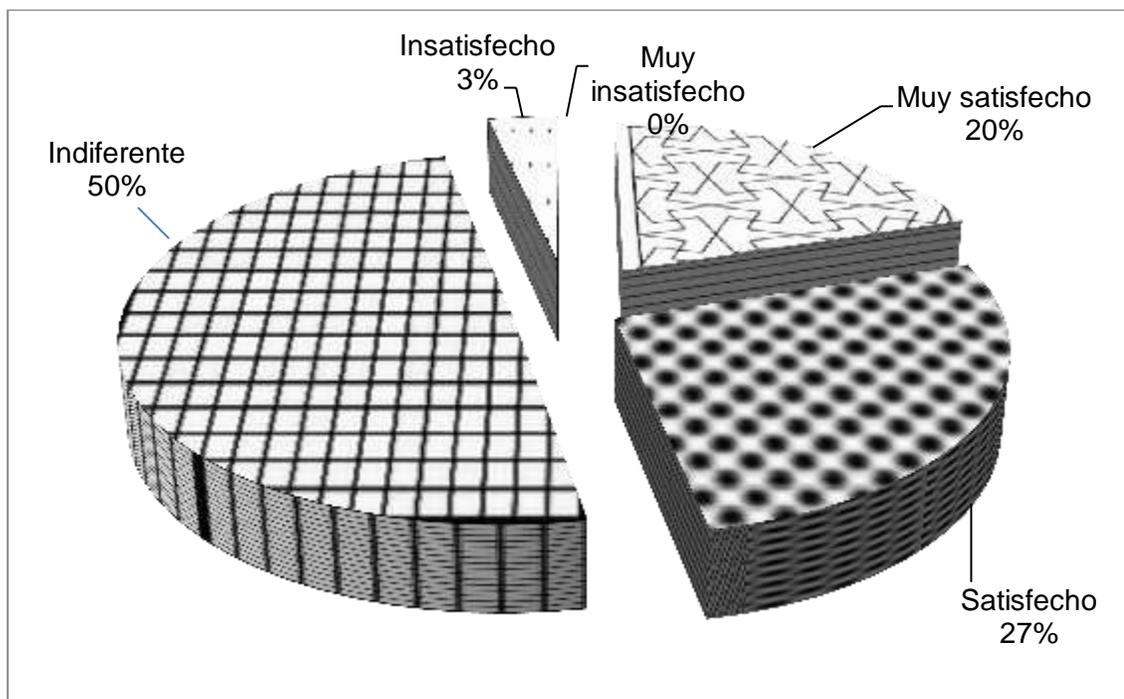
Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Los factores que los clientes externos de Resortes Quiché, consideran importantes para la decisión de compra de los diferentes productos, son: para el 28% (32) el precio es el factor determinante, el 27% (31) evalúa principalmente la calidad de los productos, el 25% (29) la atención que recibe por parte del personal de la empresa y el 20% le da mayor importancia a la puntualidad en la entrega de productos. El servicio al cliente incluye un buen producto, a un buen precio, entrega a tiempo y una buena atención, la empresa debe buscar estrategias que ayuden a que los cuatro factores evaluados sean de satisfacción

para los clientes, y conseguir que sigan comprando en la empresa y atraer nuevos clientes.

La percepción que el cliente tiene de la empresa es de suma importancia conocerla, ya que le ayudará a lograr la satisfacción.

**Gráfica 9**  
**Grado de satisfacción con la empresa Resortes Quiché,**  
**según el cliente externo real**



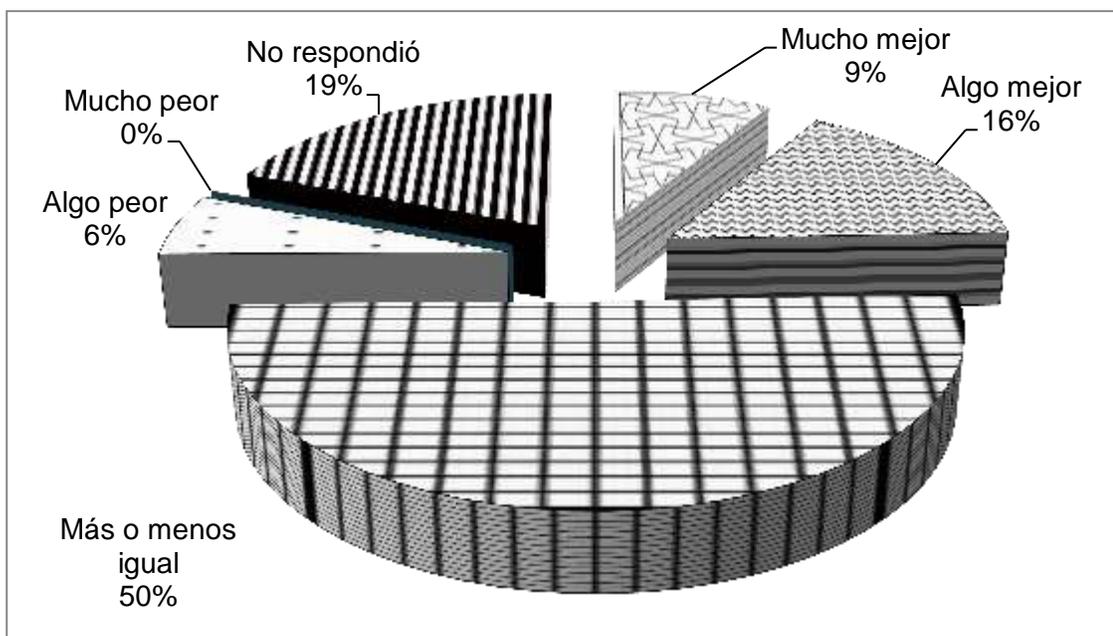
Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

El 47% de los clientes encuestados se siente satisfecho o muy satisfecho con el servicio que la empresa Resortes Quiché les da, el 50% se muestra indiferente, y el 3% insatisfecho. Para la empresa es muy arriesgado que la mitad de sus clientes, que aunque no estén insatisfechos, no se sienten satisfechos y en cualquier momento pueden cambiarse a la competencia.

Al comparar a la empresa con la competencia, permite conocer como se está desarrollando en comparación con las otras empresas que ofrecen los mismos productos al mismo mercado.

**Gráfica 10**

**Comparación de la empresa Resortes Quiché con la competencia, según el cliente externo real**

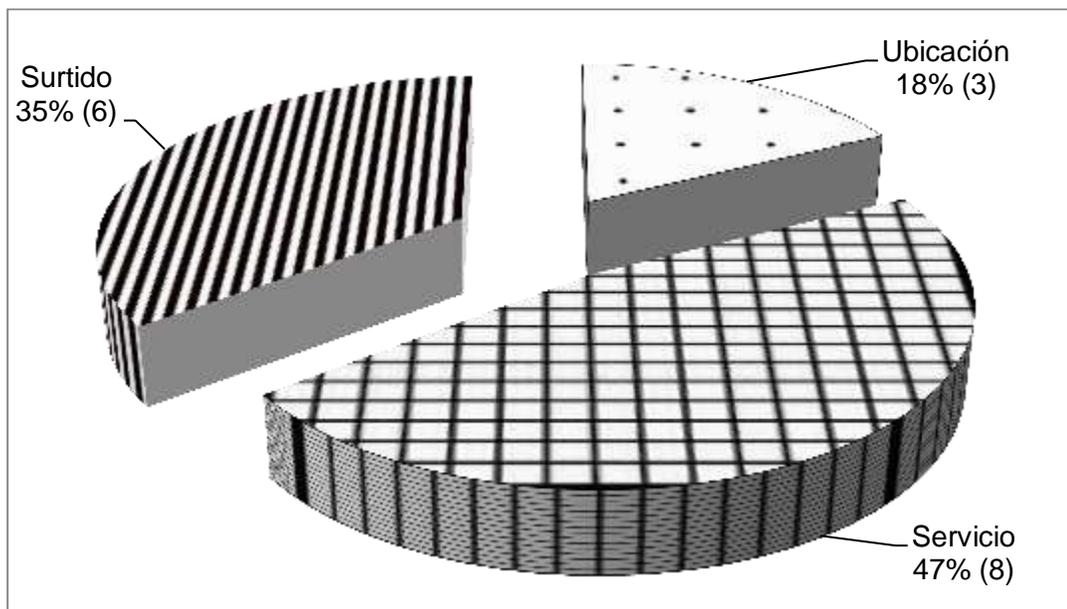


Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Al comparar a la empresa Resortes Quiché con la competencia, el 9% de los clientes actuales, considera que es mucho mejor, el 17% que es algo mejor, el 6% algo peor y el 19% no saben o no tienen un punto de comparación, tal vez por no haber comprado en otra empresa. El 50% de los clientes externos encuestados (57) la considera más o menos igual, siendo un porcentaje similar de los clientes que no están satisfechos con el servicio que la empresa les da, estos datos marcan la necesidad de implementar estrategias que conviertan al 53% de los clientes que no están satisfechos, en clientes satisfechos, ya que es

de conocimiento empresarial, que es mucho más caro atraer nuevos clientes que retener a los clientes actuales.

**Gráfica 11**  
**Factores por los cuales, no recomendarían, comprar en la empresa**  
**Resortes Quiché, según el cliente externo real**



Base: 17 clientes externos reales que NO recomendarían la empresa. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

De los clientes encuestados, el 85% si recomendaría a sus conocidos para que compren en la empresa y el 15% (17) no lo harían. Los motivos que dieron los clientes para no recomendar la empresa, son: por la ubicación, consideran que para el transporte pesado es difícil acceder a donde están las instalaciones (zona 8 de la ciudad capital), por el servicio ya que consideran que no les atienden con la calidad que esperan, y por el surtido, opinan que deberían ampliarlo. (Véase cuadro 12)

**Cuadro 12**  
**Evaluación de diferentes aspectos de la empresa,**  
**según el cliente externo real**

	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Calidad del producto	35%	23%	31%	11%
Surtido de productos	21%	25%	40%	14%
Precio del producto	20%	33%	39%	8%
Rapidez en respuesta	18%	28%	36%	18%
Calidad de atención	17%	22%	45%	17%

Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Sobre la calidad del producto el 35% (40) lo considera excelente, el 23% (26) bueno, el 31% (36) regular y el 11% (13) opinó que la calidad de los productos es mala. Respecto al surtido de los productos, el 21% (24) lo considera excelente, el 25% (29) bueno, el 40% (46) regular y el 14% (16) opinó que el surtido es malo.

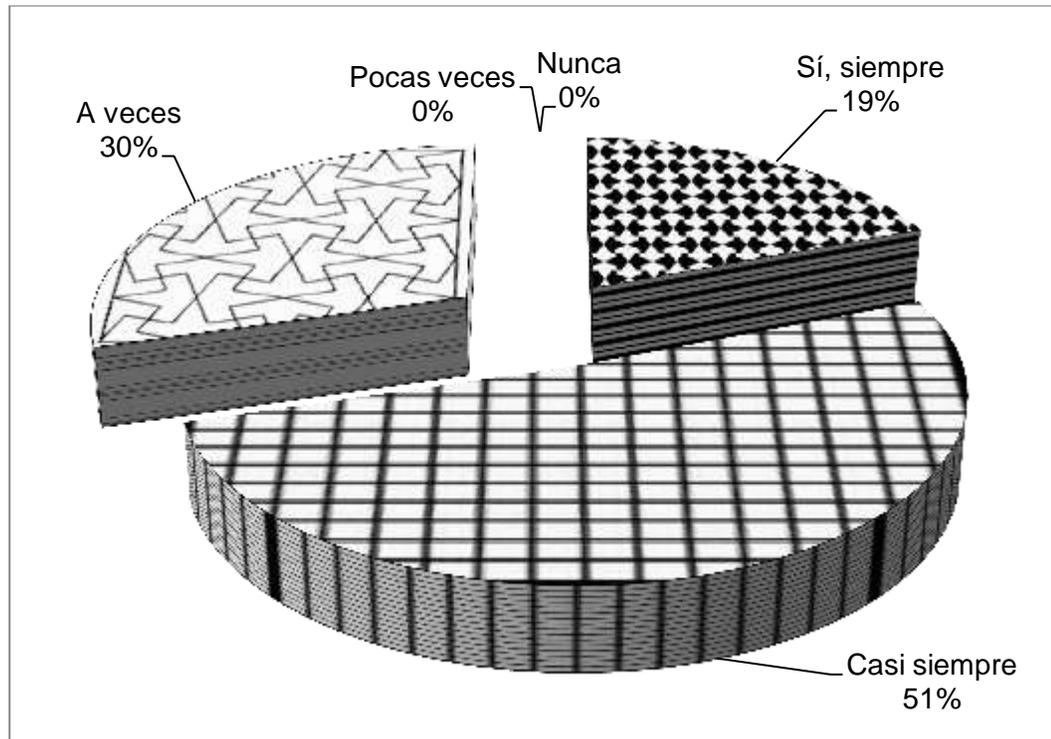
El precio de los productos, el 20% (23) lo considera excelente, el 33% (38) bueno, el 39% (45) regular y el 8% (9) opinó que es malo. La rapidez en respuesta, la evaluaron el 18% (21) como excelente, el 28% (32) bueno, el 36% (41) opinó que era regular y para el 18% (21) es mala la rapidez en la respuesta. La calidad de atención el 17% (19) considera que es excelente, el 22% (25) bueno, el 45% (52) regular y el 17% (19) siente que la calidad de atención es mala.

#### **2.5.2.4 Atención al cliente**

Evaluación de la atención que el cliente recibe por parte del personal de la empresa. (Véase gráfica 12, página 75)

**Gráfica 12**

**Percepción sobre la atención confiable y adecuada a las necesidades, por parte del personal de la empresa, según el cliente externo real**



Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Respecto al servicio que el cliente recibe por parte del personal que le atiende, los clientes que consideran que siempre es confiable y adecuado a sus necesidades es el 19%, el 51% opinó que casi siempre era así, y el 30% solo a veces siente que el servicio que le brinda el personal de la empresa que lo atiende, es confiable y adecuado a lo que el cliente necesita.

En cuanto al tiempo en que se le presta cada servicio al cliente, es muy importante ya que es la imagen de la empresa la que se afecta al no atender al cliente como él espera. (Véase cuadro 13)

### Cuadro 13

#### Evaluación del tiempo que se tardan en proporcionar cada servicio, según el cliente externo real

	Ventas	Caja	Despacho	Contestar el teléfono	Contestar un correo	Resolver problemas	Atención del personal
Bueno	33%	33%	76%	59%	44%	29%	37%
Regular	62%	67%	24%	23%	23%	63%	57%
Malo	5%	0%	0%	4%	4%	4%	5%
No responde	0%	0%	0%	13%	28%	4%	0%

Base 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Sobre como consideran los clientes, el tiempo en que son atendidos por el personal las diferentes áreas de la empresa, comentaron:

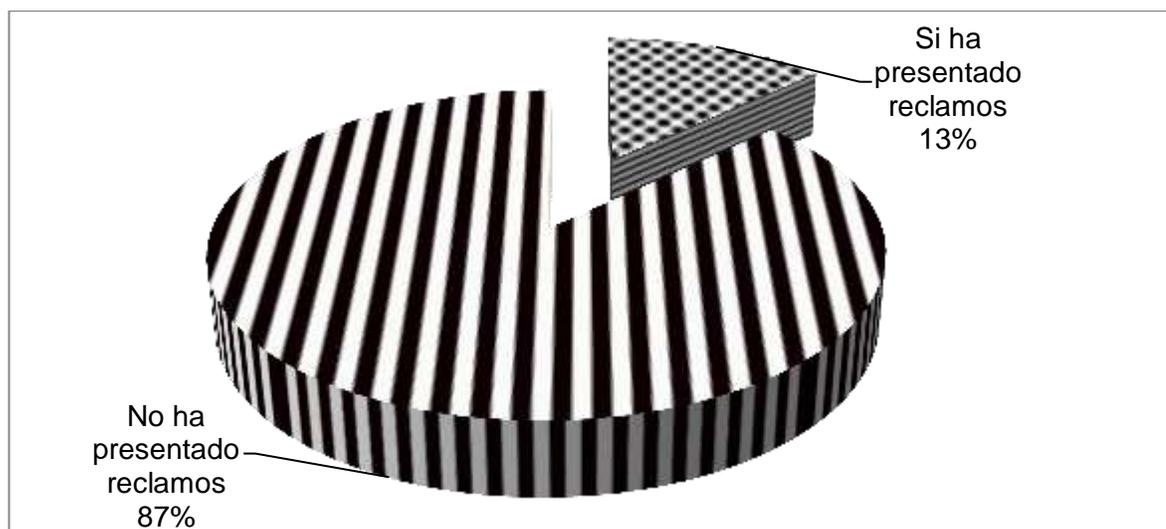
- Atención al cliente en la sala de ventas: el tiempo que tardan en atender al cliente, en la sala de ventas, por parte del personal de la empresa, solo 37% (43) de los clientes encuestados lo consideran bueno, el 57% regular y el 5% opinaron que el tiempo que se tardan en atender es malo.
- Solución de problemas: ara resolver problemas, el 29% considera como bueno el tiempo en que resuelven, el 63% (72) de los clientes externos calificó como regular el tiempo en que resuelven problemas, el 4% opinó que era malo y el restante 4% no respondió.
- Correo electrónico: el correo electrónico ha sido una herramienta de comunicación, utilizada por los clientes, el 44% de los clientes ha obtenido una respuesta rápida, el 23% siente que el tiempo que se tardaron en responder fue regular, el 4% considera que el tiempo de espera fue mucho por lo que lo considera malo y el 28% no respondió, puede ser que por no haber utilizado este medio de comunicación con la empresa.
- Llamadas telefónicas: el tiempo que tardan en contestar el teléfono, el 59% de los clientes externos lo consideran bueno, el 23% regular, el 4% malo y el 13% no respondió.

- Despacho del producto: respecto al tiempo en despachar el producto, el 76% de los clientes de la empresa Resortes Quiché consideran que es bueno, el 24% regular y ninguno de los clientes encuestados opino que el tiempo de despacho fuera malo.
- Caja: el tiempo que se tardan en caja, para facturar y que el cliente cancele, el 38% de los clientes encuestados lo considera bueno y el 67% regular, pero ninguno lo considera malo.
- Venta de los diferentes productos: en el área de ventas, para el 33% de los clientes encuestados el tiempo de atención es bueno, el 62% lo considera regular y el 5% malo.

### 2.5.2.5 Quejas y reclamos de los clientes de la empresa Resortes Quiché

Es preciso que la organización conozca las quejas que presenta el cliente externo respecto al servicio recibido, para corregir los errores cometidos. (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**  
**Reclamos presentados a la empresa Resortes Quiché,**  
**según el cliente externo real**

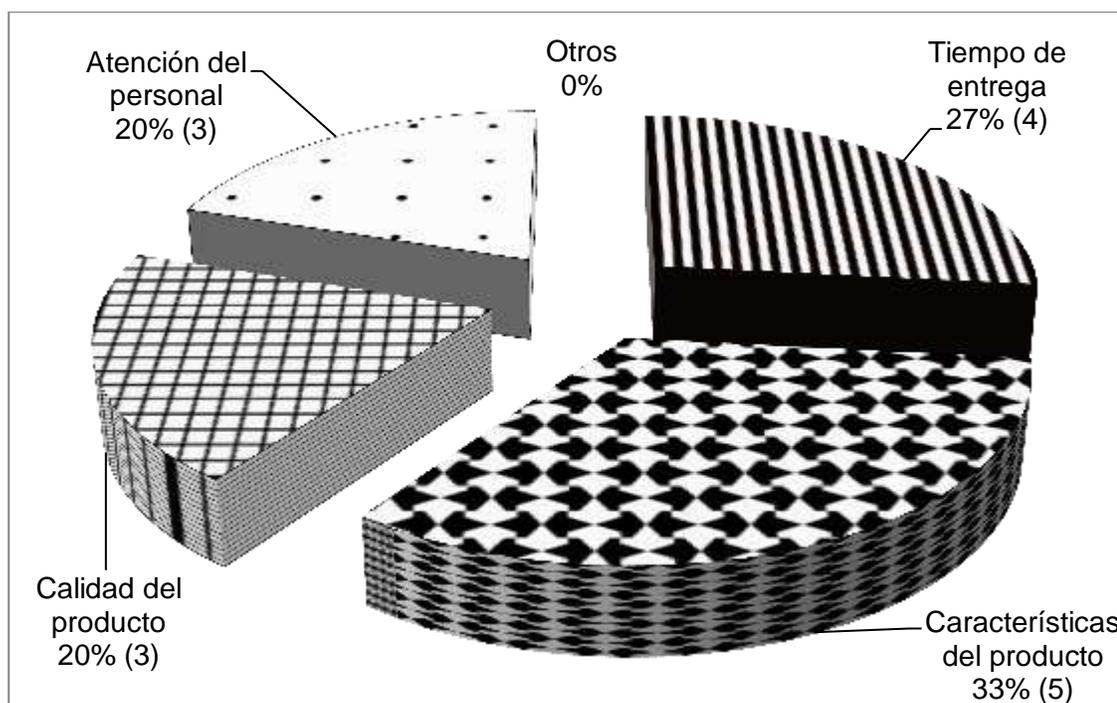


Base: 115 clientes externos reales. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Presentación de reclamos: el 13% de los clientes encuestados (15) ha presentado algún reclamo a la empresa Resortes Quiché. Los motivos por los cuales han presentado reclamos han sido el 27% (4) por el tiempo de entrega, por las características del producto el 33% (5), por la calidad del producto el 20% (3) y por la atención del personal el 20% (3). (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**

**Motivos de los reclamos presentados a la empresa Resortes Quiche, según el cliente externo real**

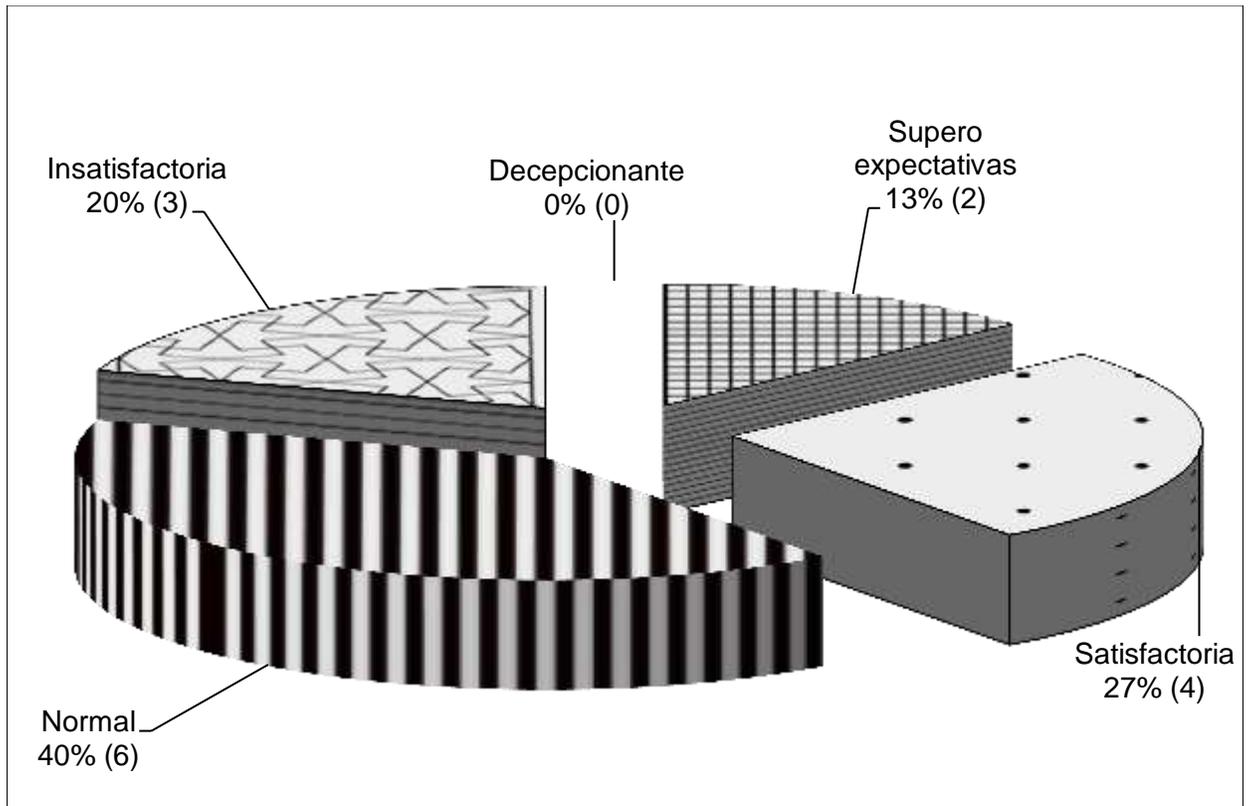


Base: 15 clientes externos reales que han presentado reclamos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

Se les consultó a los clientes que han presentado reclamos, si recibió la solución adecuada a su queja o reclamo, ya que manifestaron que el proceso es largo.

**Gráfica 15**

**Resultado de los reclamos presentados a la empresa Resortes Quiché,  
según el cliente externo real**



Base: 15 clientes externos reales, que han presentado reclamos. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

De los 15 clientes externos encuestados, los cuales han presentado reclamos a la empresa Resortes Quiché, para el 13% (2) la respuesta superó las expectativas que tenían, el 27% (4) considera que la respuesta fue satisfactoria, para el 40% (6) la respuesta fue normal y para el 20% (3) fue insatisfactoria.

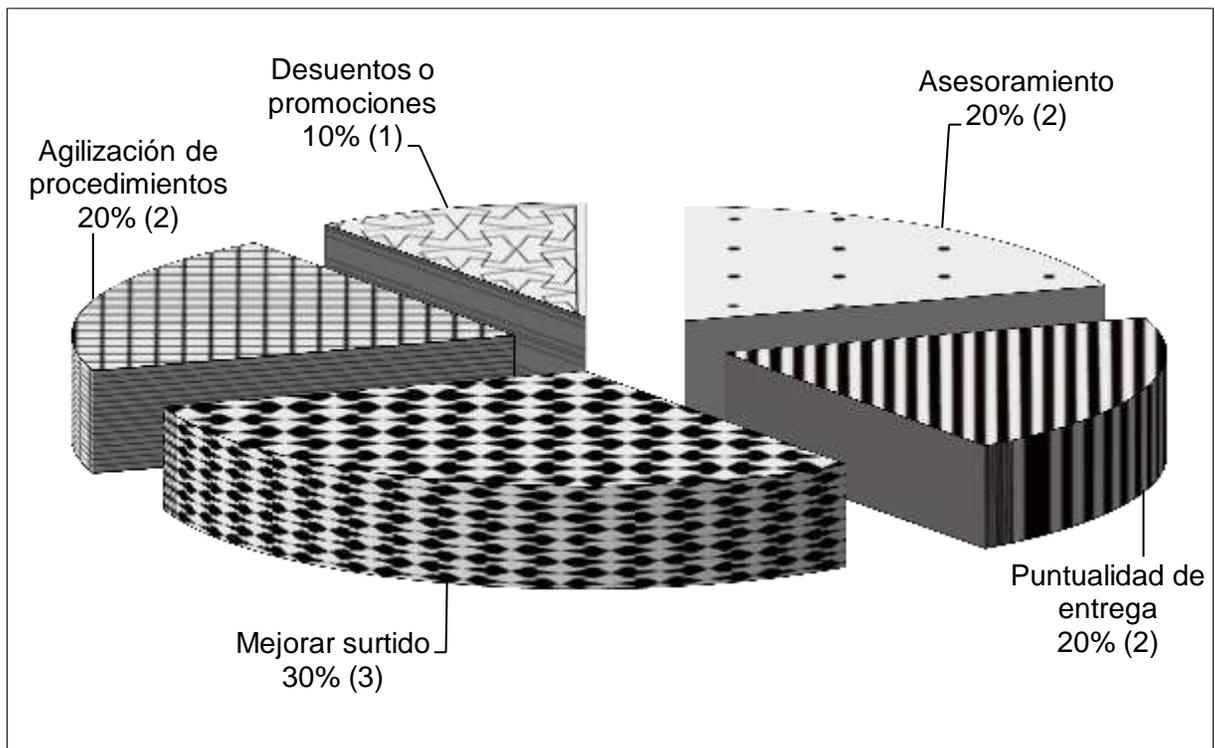
- Clientes insatisfechos: los clientes que quedaron insatisfechos manifestaron que tuvieron que presentar más de una vez el reclamo para quedar conforme con el producto, o que no cumplieron con el tiempo ofrecido para realizar los cambios solicitados en el mismo, ya que con los

productos que han tenido problema son con los de características especiales o hechos a medida. Los clientes encuestados que compran productos con características especiales es el siete por ciento.

### 2.5.2.6 Sugereencias de los clientes externos reales para mejorar el servicio al cliente

Las sugerencias que los clientes puedan aportar son muy importantes, para mejorar el servicio al cliente.

**Gráfica 16**  
**Sugerencias de los clientes externos reales, para mejorar el servicio en la empresa Resortes Quiché**



Base: 10 clientes externos reales que aportaron sugerencias. Fuente: trabajo de campo, julio del 2010.

De los 115 clientes externos encuestados, solamente el 9% (10) dieron sugerencias para que la empresa Resortes Quiché pueda mejorar el servicio que da a sus clientes. Las sugerencias dadas son: el 30% (3) mejorar el surtido de productos. El asesoramiento en el momento de realizar la compra, la puntualidad de entrega y la agilización de procedimientos, tienen 20% (2) cada sugerencia y un cliente sugiere descuentos o promociones.

## **2.6 Brechas sobre la calidad en el servicio**

Según el análisis de los datos encontrados, existen brechas sobre la calidad en el servicio, no se está atendiendo al cliente como ellos esperan, y no se le está dando al personal las herramientas necesarias, como la capacitación y motivación, para dar un servicio adecuado.

### **2.6.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera**

Más de la mitad de los clientes encuestados, no está satisfecho, en general, con la empresa y el 47% está satisfecho o muy satisfecho, también lo califican similar a las empresas de la competencia.

### **2.6.2 Brecha 2 del proveedor: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos**

Los trabajadores de la empresa (32%) consideran que los procesos, de venta, toma de decisiones, solución de problemas y la distribución del trabajo, no son las adecuadas para ofrecer a los clientes un servicio adecuado.

### **2.6.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar los estándares de servicio**

Los trabajadores manifiestan que la falta de capacitación y motivación, afecta directamente sobre el servicio que brindan a los clientes ya que son ellos los que tienen contacto directo, siendo estos la imagen de la empresa. En el proceso de venta no hay un control para verificar que el cliente reciba lo que solicitó, principalmente en los productos de características especiales.

#### **2.6.4 Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas**

La empresa Resortes Quiché, no maneja publicidad, esta brecha se puede manejar con el concepto de capacitación dirigido a los asesores de ventas, para que cuando ofrezcan los productos a los clientes, sea realista con lo que la empresa está en capacidad de ofrecer, y que el cliente no tenga expectativas muy altas del servicio que va a recibir.

### **2.7 Análisis FODA**

Para elaborar este análisis, se tomó la información obtenida a través de la observación, de las entrevistas con directivos de la empresa y con las encuestas de los clientes internos y externos de la empresa Resortes Quiché. Según la información recabada se elaboró el análisis FODA, en donde se enumeran las fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas, que influyen en el servicio al cliente que la empresa Resortes Quiché ofrece actualmente. (Véase tabla 3, página 83)

**Tabla 3**

**Matriz FODA de la empresa “Resortes Quiché”**

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores externos</b></p>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p>1 Es pionera en Guatemala, en la fabricación de hojas de resorte</p> <p>2 Gran trayectoria en el mercado, inició en el año de 1956</p> <p>3 Personal con amplia experiencia, la mitad tiene más de cinco años laborando en la empresa</p> <p>4 Cuenta con un área de producción con capacidad de elaborar piezas de acero según muestra</p> <p>5 El 75% de los clientes, tienen más de cuatro años de comprar en la empresa</p> <p>6 Tienen taller dentro de la empresa, para atender a los clientes que así lo deseen</p>	<p>1 No tienen establecida la misión, visión, valores y objetivos empresariales</p> <p>2 Falta de capacitación al personal</p> <p>3 Desmotivación del personal</p> <p>4 Procesos deficientes para brindar un servicio al cliente excelente (manejo de quejas, reclamos, toma de decisiones y distribución de trabajo)</p> <p>5 No tienen estrategias se servicio al cliente</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1 En Guatemala solo existen dos empresas que fabrican hojas de resorte, siendo Resortes Quiché una de esas</p> <p>2 Posibilidad de incrementar las ventas</p> <p>3 Diversidad de mercados, por variedad de productos</p>	<p>1 Implementación de un programa de incentivos dirigido a los asesores de ventas</p> <p>2 Ampliar el stock de productos</p>	<p>1 Establecer y divulgar la misión, visión, valores y objetivos empresariales</p> <p>2 Establecer un plan de motivación a través de incentivos, recompensas y bonificaciones</p> <p>3 Implementación de un proceso de manejo de quejas, reclamos y sugerencias</p> <p>4 Plan de distribución de trabajo para equilibrar la carga laboral</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1 Competencia de empresas informales (hueseras), con precios más bajos</p> <p>2 Importación de hojas de resorte para la comercialización</p> <p>3 Nueva tecnología en la suspensión, sustitución de las hojas de resorte por bolsas de aire</p> <p>4 El 13% de los clientes han presentado reclamos por las características y calidad del producto, atraso en la entrega y por la atención del personal</p> <p>5 Demanda más exigente</p>	<p>1 Establecer estrategias, en base a los elementos del mercadeo de servicios, para hacer una ventaja competitiva</p> <p>2 Capacitación especial dirigida a la fuerza de ventas, para brindar una mejor atención al cliente</p>	<p>1 Implementación de un programa de promociones de ventas</p> <p>2 Control en la entrega de productos de características especiales para cumplir con las especificaciones solicitadas</p> <p>3 Capacitación sobre servicio al cliente dirigida a todo el personal</p> <p>4 Enfocar los procesos de toma de decisiones y el empoderamiento para mejorar el servicio al cliente</p>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE MERCADEO DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA RESORTES QUICHÉ**

En este capítulo se plantean estrategias de mercadeo de servicios para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa en estudio, basadas en el marco teórico desarrollado en el capítulo I y en la situación actual de la empresa analizada en el capítulo II.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

La empresa Resortes Quiché, cuenta con productos aceptados en el mercado y personal estable que conoce su trabajo, sin embargo es necesario establecer estrategias que ayuden a la empresa a corregir los problemas, que obstaculizan que los clientes se sientan satisfechos con el servicio que reciben por parte de la empresa.

El servicio al cliente se puede convertir en una ventaja competitiva. Para lograrlo es necesario crear una serie de estrategias para contrarrestar los inconvenientes que actualmente tiene la empresa que obstaculizan brindar un buen servicio a los clientes.

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

#### **3.2 Objetivos de la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios**

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

- Estimular la comunicación entre clientes/empresa.
- Satisfacer las necesidades del cliente, teniendo en existencia los productos que solicita.
- Entregar al cliente el producto con las características solicitadas.
- Cumplir con el tiempo de entrega de los productos.
- Lograr la preferencia del cliente externo, incentivándolo con promociones de ventas
- Proporcionar al personal las herramientas de capacitación y motivación necesarias para dar un buen servicio al cliente.
- Equilibrar la distribución de trabajo del personal de la empresa.
- Mejorar los procesos de toma de decisiones y solución de problemas.
- Mantener estándares de servicio.
- Involucrar a todo el personal de la empresa, para que sean participes en la excelencia en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **3.3 Planeación estratégica**

Se propone implementar una planeación estratégica, que comprenda elementos fundamentales como definir la misión, visión, valores, objetivos y estrategias formuladas en la matriz FODA, estos orientados al mejoramiento del servicio al cliente, de la empresa en estudio.

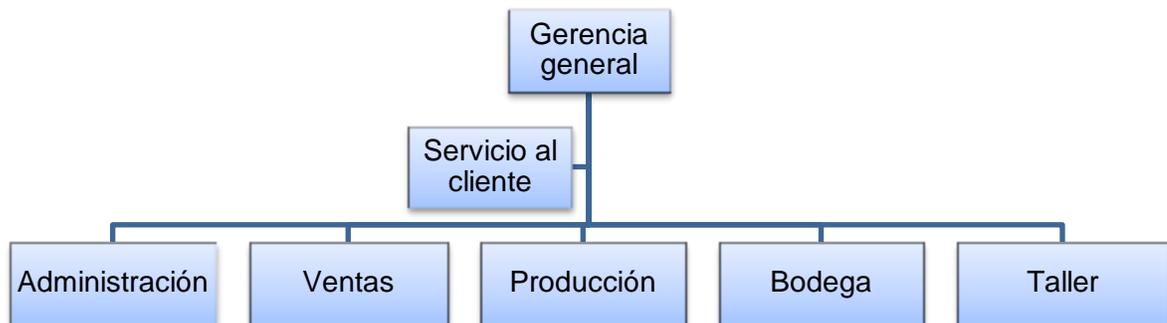
### **3.4 Creación de un puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente**

Para implementar el mercadeo de servicio en la empresa, es necesaria la creación de un puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente.

- Responsable: el gerente general y el jefe administrativo, serán los responsables de la creación e implementación del nuevo puesto de trabajo.
- Objetivo del puesto de servicio al cliente: ser un canal directo de comunicación, entre clientes y colaboradores con la empresa, para conocer sus necesidades y mejorar los niveles de satisfacción del cliente.
- Proceso de selección: publicar durante tres días un anuncio de prensa para reclutar candidatos según la descripción técnica del puesto, el cual se detalla en el anexo 3, seleccionar a los candidatos que cumplen con los requisitos, planificar entrevistas, y contratar a la persona que mejor se ajuste a las necesidades del puesto.
- Importancia del puesto de servicio al cliente: sus labores estarán orientadas a entregar un excelente servicio al cliente, convirtiéndolo en una ventaja competitiva, promoviendo mejoras continuas en la atención al cliente.
- Principales funciones del puesto de servicio al cliente: dar seguimiento a las estrategias de servicio propuestas, así como la formulación de nuevas, conociendo y atendiendo las necesidades de los clientes actuales, internos y externos, así como identificando a los clientes que se han perdido, analizando los diferentes casos, para implementar estrategias de recuperación de clientes. Actualización y manejo de la cartera de clientes.
- Evaluación y control: periódicamente deberá presentar informes escritos, al gerente general, de las actividades realizadas, los logros alcanzados y los beneficios que la empresa obtiene con la implementación del nuevo puesto de trabajo.
- Ubicación del puesto de atención de servicio al cliente: se propone que se ubique como asistente, entre la jurisdicción de gerencia general y las cinco áreas que integran la empresa, ya que deberá involucrarse en toda la

empresa, dependiendo del inconveniente del servicio que detecte. (Véase figura 9)

**Figura 9**  
**Organigrama propuesto, con la ubicación del puesto de asesor de servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché**



Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

**Cuadro 14**  
**Plan de acción para la creación de un puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con los jefes de áreas	Gerente general	01/12/2011	Q 60.00	4 horas de trabajo 6 refacciones
2	Presentación de la descripción técnica del puesto	Gerente general y jefes de áreas	01/12/2011	Q -	

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
3	Aprobación de la creación del puesto de trabajo	Gerente general y jefe administrativo	26/09/2011	Q 47,100.00	Salario mensual Q3,000.00, bonificación, prestaciones de ley, estimado para un año
4	Reunión general con todas las áreas de la empresa	Gerente general	27/09/2011	Q -	
5	Proceso de selección de personal	Jefe administrativo	03/10/2011	Q 315.00	3 anuncios clasificados, en el medio escrito Prensa Libre
<b>Total</b>				<b>Q 47,475.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### **3.5 Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché**

Tomando como base la mezcla de mercadeo de servicios, se proponen las siguientes estrategias, para mejorar el servicio al cliente. (Véase tabla 4)

La persona que labore como asesor de servicio al cliente, participará activamente en la implementación de todas las estrategias, y el gerente general deberá aprobar y participar en la supervisión de las implementaciones así como de los resultados obtenidos.

**Tabla 4**

**Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché**

<b>Elemento</b>	<b>Problema a solucionar</b>	<b>Estrategia propuesta</b>	<b>Responsable</b>
<b>Producto</b>	Reclamos por características del producto	Implementación de control de calidad en el área de ventas	Jefe de ventas
	Surtido de productos	Crear una base de datos de los productos no encontrados	Jefe de ventas y encargado de informática
	Reclamos por tiempo de entrega	Dar margen de tiempo para la entrega de productos	Jefe de ventas
<b>Promoción</b>	Estancamiento en las ventas	Implementación de un programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas	Jefe administrativo y de ventas
	Falta de promoción de ventas	Implementación de un programa de promociones de ventas	Jefe de ventas
<b>Personas</b>	Carencia de capacitación sobre servicio al cliente	Programa de capacitación sobre el servicio al cliente	Jefe administrativo
	Trabajadores desmotivados y falta de comunicación entre jefes y trabajadores	Plan de motivación a través de incentivos, reconocimientos, bonificaciones y comunicación	Jefe administrativo
	El personal considera que no tienen suficiente tiempo para dar un buen servicio al cliente	Plan para mejorar la distribución del trabajo	Jefes de áreas
<b>Procesos</b>	Deficiente proceso de toma de decisiones y solución de problemas	Implementación de empoderamiento	Jefes de áreas
	No hay seguimiento de los reclamos presentados	Manejo de quejas, reclamos y sugerencias	Asistente de servicio al cliente

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

**3.5.1 Calendarización para la implementación de las estrategias**

Para la implementación de las estrategias propuestas, se sugiere una calendarización, en la cual se incluyen los planes de acción de cada elemento de Mercadeo de servicios así como la programación de las capacitaciones.

**Tabla 5**

**Calendarización para la implementación de las estrategias propuestas**

	Año	2011					2012										
		Mes	DICIEMBRE					ENERO					FEBRERO				
			Semana	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Presentación general de las estrategias propuestas</b>																
1.1	Reunión para la presentación de las estrategias																
1.2	Descripción de cada una de las estrategias																
1.3	Revisión de la inversión																
1.4	Aprobación e implementación de las estrategias propuestas																
<b>2</b>	<b>Creación del puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente</b>																
2.1	Retroalimentación de la descripción del puesto de trabajo																
2.2	Asignación de los recursos financieros																
2.3	Implementación del puesto de trabajo																
2.4	Reunión para la presentación del asesor de servicio al cliente																
2.5	Inducción y capacitación dirigida al asesor de servicio al cliente																
<b>3</b>	<b>Implementación de las estrategias propuestas de producto</b>																
3.1	Retroalimentación de la información de las estrategias aprobadas																
3.2	Asignación de los recursos financieros																
3.3	Reunión para dar a conocer las estrategias aprobadas																
3.4	Reunión del área de ventas para la implementación																
<b>4</b>	<b>Implementación de las estrategias propuestas de promoción</b>																
4.1	Retroalimentación de la información de las estrategias aprobadas																
4.2	Asignación de los recursos financieros																
4.3	Reunión para dar a conocer las estrategias aprobadas																
4.4	Reunión del área de ventas para la implementación																
4.5	Programa de capacitación dirigida al área de ventas																
<b>5</b>	<b>Implementación de las estrategias propuestas de personas</b>																
5.1	Retroalimentación de la información de las estrategias aprobadas																
5.2	Asignación de los recursos financieros																
5.3	Reunión para dar a conocer las estrategias aprobadas																
5.4	Programa de capacitación sobre el servicio al cliente																
<b>6</b>	<b>Implementación de las estrategias propuestas de procesos</b>																
6.1	Retroalimentación de la información de las estrategias aprobadas																
6.2	Asignación de los recursos financieros																
6.3	Reunión para dar a conocer las estrategias aprobadas																
<b>7</b>	<b>Evaluación y control</b>																
7.1	Presentación de avances de la implementación de las estrategias																

Fuente: elaboración propia, octubre del 2011.

### 3.5.2 Cierre de las brechas del servicio

Con la implementación de las estrategias de mercadeo de servicios propuestas, se propiciará el cierre de las brechas del servicio. (Véase tabla 6)

**Tabla 6**  
**Cierre de las brechas del servicio**

No.	Brecha del proveedor	Cierre	Responsable
1	No saber lo que el cliente espera	Seguimiento a quejas, reclamos y sugerencias presentadas por los clientes	Asesor de servicio al cliente
		Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción del cliente	
2	No seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos	Enfocar los procesos de toma de decisiones y el empoderamiento a mejorar el servicio al cliente	Asesor de servicio al cliente
3	No entregar el servicio de acuerdo con los estándares	Proporcionar a los trabajadores de la empresa la motivación y capacitación necesaria para que brinden un servicio al cliente adecuado	Asesor de servicio al cliente
4	Cuando las promesas no son iguales al desempeño	Capacitación especial dirigida a los asesores de ventas de la empresa	Jefe del área de ventas y asesor de servicio al cliente
		Ofrecer la entrega de los productos con un margen de tiempo extra para evitar el incumplimiento	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

Cerrar las brechas es la base para mejorar la calidad del servicio.

- Brecha 1: no saber lo que el cliente espera: al mantener una buena comunicación con los clientes, permitirá entender de una mejor

manera sus necesidades y establecer las necesidades para solventarlas. Para cerrar esta brecha será de utilidad la creación del puesto de trabajo exclusivo para servicio al cliente, ya que dentro de sus funciones se menciona, establecer canales directos de comunicación, teniendo así la información de los clientes. También es importante realizar encuestas periódicamente a los clientes tanto externos como internos para saber lo que esperan de la empresa y poder llenar sus expectativas. En el estudio de campo realizado se determinó que solo el 47% de los clientes encuestados están satisfechos o muy satisfechos con la empresa Resortes Quiché.

- Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos: los directivos de la empresa, deben dar continuidad a las quejas, reclamos y sugerencias, que los clientes presenten por medio del buzón que estableció dentro de los procesos. Esta brecha puede cerrarse en la empresa, a través de las modificaciones en los procesos de toma de decisiones y manejo de quejas y reclamos, con las estrategias sugeridas.
- Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares: para cerrar esta brecha, los procesos de recursos humanos, deben estar alineados en los estándares de calidad establecidos, el personal debe tener la motivación y la capacitación necesaria para poder dar un buen servicio al cliente.
- Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño: la empresa en general y en especial los vendedores que son los que atienden directamente a los clientes, deben ofrecer los productos con un margen de tiempo extra, para no quedar mal con el cliente, es mejor ofrecer poco y dar mucho, porque así el cliente sentirá que

recibió mucho más de lo que esperaba y de esa forma se superan sus expectativas y se logrará su satisfacción.

### **3.5.3 Estrategias de producto**

Considerando los problemas encontrados, relacionados con el producto, se proponen las siguientes estrategias:

**Tabla 7**  
**Estrategias propuestas de producto**

<b>No.</b>	<b>Estrategia</b>
1	Control de calidad de los productos en el área de ventas
2	Manejo de productos no encontrados
3	Margen de tiempo para entrega de productos

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### **3.5.3.1 Estrategia: implementación de control de calidad de los productos en el área de ventas**

Resortes Quiché cuenta con productos que tienen buena aceptación en el mercado, los cuales manejan un reclamo del 7% por calidad o características del producto. Se deben establecer métodos de control de calidad para que este porcentaje de reclamos se reduzca.

##### **a. Definición**

Supervisión y control de los productos que los clientes solicitan con características especiales.

##### **b. Objetivo**

Entregar al cliente el producto con las especificaciones solicitadas, y satisfacer sus necesidades con un excelente servicio. Disminuir la cantidad de reclamos presentados por los clientes por las especificaciones de los productos solicitados.

### c. Grupo objetivo

Clientes que compran productos con características especiales y área de ventas de la empresa.

### d. Descripción

La estrategia que se sugiere, es **un formato** (Véase anexo 4), en el cual estén detalladas todas las características que el cliente solicite que debe tener el producto, y antes de entregarlo el jefe del área de ventas, lo supervise para verificar que cumple con lo solicitado. Esta estrategia es principalmente para los productos que los clientes soliciten con características especiales, que son el 7% de las ventas totales, siendo un aproximado de 294 productos al año.

### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: control de calidad de los productos en el área de ventas**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con el jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	26/12/2011	Q 30.00	3 horas de trabajo, 3 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefe de área de ventas, asesor del servicio al cliente y encargado de compras	Asesor de servicio al cliente	27/12/2011	Q 45.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 16)

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
3	Implementación de la estrategia	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	28/12/2011	-	
4	Reunión con el área de ventas	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	29/12/2011	-	
<b>Total</b>				<b>Q 75.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### f. Inversión

Para la implementación de la estrategia se necesita invertir en la impresión de 300 formatos para un período anual. (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16**

**Presupuesto anual para la implementación de estrategia de producto:  
control de calidad de los productos en el área de ventas**

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Impresión de formatos de control de calidad	0.15	300	Q 45.00
<b>Total</b>			<b>Q 45.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2011.

#### g. Evaluación y control

El resultado de la estrategia se observará en la cantidad de quejas y reclamos presentados por los clientes insatisfechos por las características del producto.

### **3.5.3.2 Estrategia: manejo de productos no encontrados**

Dentro de las sugerencias que los clientes externos proponen para mejorar el servicio, se encuentra el de mejorar el inventario de los productos.

#### **a. Definición**

Análisis de las posibilidades de ampliar el stock con productos nuevos y la existencia de los productos que se ofrecen actualmente.

#### **b. Objetivo**

Tener en existencia los productos que el cliente necesita, y no busque a las empresas que son competencia de Resortes Quiché. Incrementar las ventas satisfaciendo las necesidades de los clientes.

#### **c. Grupo objetivo**

Clientes externos reales y potenciales de la empresa.

#### **d. Descripción**

Para mejorar el servicio, se sugiere colocar en el mostrador del área de ventas, unas boletas, en las cuales los clientes puedan escribir el producto que deseaban comprar en la empresa, pero no encontraron. Con la información recabada en estas boletas, se debe de crear una base de datos, en la cual se pueda controlar los productos que los clientes han buscado y no han encontrado, y proceder con la solicitud al área de producción, y poder tener existencia en bodega de los productos que los clientes necesitan y no se le han podido vender por no tener en existencia. Y si se tratara de productos que la empresa no maneja, como sería el caso del sistema de suspensión con bolsas de aire, es importante evaluar la cantidad de veces que los clientes lo solicitan, el proveedor que pueda proporcionarlo y así poder ampliar el surtido de los productos que la empresa ofrece. Se propone la utilización de 300 boletas para un año. (Véase anexo 5)

### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: manejo de productos no encontrados**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con los jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	27/12/2011	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Reunión del gerente general, asesor del servicio al cliente, encargado de informática y compras	Asistente de servicio al cliente	27/12/2011	Q 45.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 18)
3	Implementación de la estrategia	Jefe de área de ventas, encargado de informática y asesor del servicio al cliente	28/12/2011	-	
4	Reunión con el área de ventas	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	29/12/2011	-	
<b>Total</b>				<b>Q 115.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### **f. Inversión**

Para la implementación de la estrategia se necesita invertir en la impresión de 300 formatos para un período anual. (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**

**Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de producto:  
manejo de productos no encontrados**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Impresión de boletas de productos no encontrados	0.15	300	Q 45.00
<b>Total</b>			<b>Q 45.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### **g. Evaluación y control**

La cantidad de productos que los clientes no encuentren en la empresa deben disminuir progresivamente, lo cual se verá reflejado en las estadísticas que se manejen en la base de datos de productos no encontrados.

#### **3.5.3.3 Estrategia: margen de tiempo para la entrega de los productos**

El 3% de los clientes encuestados ha presentado reclamos por el tiempo de entrega del producto.

##### **a. Definición**

Dar un margen de tiempo, para el plazo de entrega del producto, por cualquier inconveniente que se tenga en el área de producción.

##### **b. Objetivo**

Cumplir con el tiempo de entrega de los productos. Disminuir la cantidad de reclamos presentados por los clientes externos por el atraso en el despacho de productos que deben elaborarse.

### c. Grupo objetivo

Clientes externos reales, que compran productos que deben solicitarse al área de producción.

### d. Descripción

Ofrecerle al cliente la entrega del producto con un margen de tiempo extra, así se quedará mejor con el cliente entregando el producto antes de lo ofrecido y no por el contrario, que se le ofrezca en determinado tiempo y se tarden más, porque de esta forma el cliente deberá ir más de una vez a la empresa por su producto, y se sentirá insatisfecho del servicio recibido.

### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada.

## Cuadro 19

### Plan de acción para la implementación de la estrategia: margen de tiempo para entrega de productos

No	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con los jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	28/12/2011	Q70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Implementación de la estrategia	Jefe de área de ventas, y asesor del servicio al cliente	28/12/2011	-	
3	Reunión con el área de ventas	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	29/12/2011	-	
<b>Total</b>				<b>Q 70.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### **f. Inversión**

La implementación de la estrategia no necesita inversión adicional.

#### **g. Evaluación y control**

Los resultados de la estrategia, se evaluarán con relación a la cantidad de quejas y reclamos presentados por los clientes insatisfechos, por el tiempo de entrega de los diferentes productos.

### **3.5.4 Estrategias de promoción**

Según el análisis realizado, sobre los elementos de la promoción, se proponen las siguientes estrategias:

**Tabla 8**  
**Estrategias propuestas de promoción**

<b>No.</b>	<b>Estrategia</b>
1	Implementación de un programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas
2	Implementación de un programa de promociones de ventas

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### **3.5.4.1 Estrategia: implementación de un programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas**

Es importante que la fuerza de ventas de la empresa Resortes Quiché, tenga una motivación para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **a. Definición**

Programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas.

**b. Objetivo**

Capacitar y motivar a la fuerza de ventas de la empresa para lograr un despunte en las ventas.

**c. Grupo objetivo**

Asesores de ventas de la empresa.

**d. Descripción**

Implementación de un programa de incentivos, para influir de manera positiva en las actividades que los vendedores realizan en la empresa, así como tener una buena capacitación en el tema de ventas, para que brinden una atención de calidad a los clientes.

- Incentivos: se propone dar una bonificación de Q250.00 para cada vendedor que llegue a la meta de ventas establecida según los objetivos del área, acordada en las reuniones periódicas, y para el mejor vendedor del mes, evaluado según el total de ventas, motivarlo con la entrega de un diploma (véase anexo 6), como reconocimiento por la labor de ventas desarrollada. (Véase cuadro 22)
- Capacitación: la capacitación de la fuerza de ventas de la empresa, ayudará a brindarle al cliente una mejor asesoría sobre los productos y servicios para que sean los más adecuados a sus necesidades. Se propone que sea impartida en las instalaciones de la empresa, facilitando la movilización de los participantes, la duración está programada para 20 horas, divididas en dos horas diarias, durante 10 días. Los aspectos fundamentales de dicha capacitación deben ser: el conocimiento del producto y técnicas de ventas. (Véase cuadro 20)

- Conocimiento del producto: es importante que los vendedores tengan el conocimiento técnico de todos los productos que la empresa ofrece, para asesorar de la mejor forma al cliente y tener los conocimientos para resolver oportunamente los cuestionamientos que estos puedan plantearle sobre las características, ventajas y beneficios de los productos.
- Técnicas de ventas: la utilización de diversas técnicas sobre ventas, permitirá orientar las acciones de los vendedores sobre cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar un acercamiento con clientes potenciales, y el seguimiento al proceso de venta de los diferentes productos.

### **Cuadro 20**

#### **Programa de capacitación dirigido al área de ventas**

<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>	<b>Duración</b>
Conocimiento de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de producto</li> <li>• Principales características</li> <li>• Formas de uso</li> <li>• Cuidados para optimizar su utilización</li> </ul>	8 horas
Técnicas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de clientes</li> <li>• Presentación personal</li> <li>• Presentación del catálogo de productos</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Seguimiento a la cartera de clientes</li> <li>• Acercamiento a clientes potenciales</li> </ul>	12 horas

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 21)

**Cuadro 21**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de incentivos y capacitación especial para el área de ventas**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con el jefe de ventas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	02/01/2012	Q 30.00	3 horas de trabajo, 3 refacciones
2	Reunión del gerente general, asesor del servicio al cliente, encargado de informática y compras	Asistente de servicio al cliente	03/01/2012	Q 17,484.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 22 y 23)
3	Implementación de la estrategia	Jefe de área de ventas, y asesor del servicio al cliente	04/01/2012	-	
4	Reunión con el área de ventas	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	05/01/2011	-	
<b>Total</b>				<b>Q 17,514.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

### f. Inversión

La implementación de la estrategia de incentivos necesita una inversión de Q12,180.00 y la capacitación del área de ventas Q5,304.00; total Q17,484.00. (Véase cuadro 22 y 23)

### Cuadro 22

#### Programa anual y presupuesto del programa de incentivos, para el área de ventas de la empresa Resortes Quiché

No.	Actividad	Objetivo	Programación	Costo	Descripción
1	Bonificación por cumplir meta de ventas	Incentivar a los vendedores, a dar una atención de buena calidad, para alcanzar las metas de ventas establecidas	Mensual, a evaluar resultados la primer semana del mes siguiente	Q 12,000.00	El área de ventas está integrado por 4 vendedores, el bono sería de Q250.00 para cada vendedor que cumpla su meta, se estima el cumplimiento de meta de todos los vendedores
2	Mejor vendedor del mes	Incentivar a los vendedores, a ser el mejor de su área, promoviendo la competencia	Mensual, a evaluar resultados la primer semana del mes siguiente	Q 180.00	Entrega de un diploma por reconocimiento a su labor como mejor vendedor del mes
<b>TOTAL</b>				<b>Q 12,180.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### Cuadro 23

#### Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de promoción: programa de capacitación dirigida al área de ventas

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Honorarios de capacitador	Q 250.00	20 horas	Q 5,000.00
Materiales varios			
• cuadernos	Q 5.00	4	Q 20.00
• lapiceros	Q 1.00	4	Q 4.00
• pizarrón			
• marcadores	Q 5.00	2	Q 10.00
• diplomas de participación	Q 5.00	4	Q 20.00
Refacciones	Q 5.00	50	Q 250.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q5,304.00</b>

Fuente: elaboración propia, en base a diferentes proveedores, 2011.

#### **g. Evaluación y control**

La motivación y capacitación de la fuerza de ventas, deberá reflejarse en el alcance de las metas de ventas establecidas individualmente.

#### **3.5.4.2 Estrategia: implementación de un programa de promociones de ventas**

Es necesario promover la lealtad de los clientes motivándolos por la compra que realicen.

##### **a. Definición**

Programa de promociones de ventas.

##### **b. Objetivo**

Aumentar las ventas, motivando a los clientes externos para que den prioridad a la empresa Resortes Quiché en relación a la competencia.

##### **c. Grupo objetivo**

Clientes externos reales y potenciales.

##### **d. Descripción**

La promoción es un apoyo directo a la fuerza de ventas de la empresa, a través de incentivos dirigidos a los clientes, lo que permite reforzar la relación.

Las promociones que se proponen son:

- Sorteos: se propone la realización de dos sorteos anuales, en los cuales participen los clientes, para lo cual es necesario realizar el trámite de autorización en gobernación departamental de Guatemala. (Véase tabla 9)

- Premios: se propone el sorteo de tres premios, acorde a la naturaleza de los clientes de la empresa Resortes Quiché. (Véase cuadro 24)
- Mecánica: se le entregará al cliente un cupón para participar, por la compra mínima de Q1,000.00 en una factura, los cupones estarán numerados del 1 al 500 en cada sorteo.
- Fecha del sorteo: la primera rifa del año, se propone realizar el día 29 de junio del año 2012 a las 15:00 horas, en la sala de ventas central ubicada en la zona 8 de la ciudad de Guatemala; y la segunda rifa del año, se propone realizar el día 29 de diciembre del año 2012 a las 15:00 horas, en la sala de ventas.

**Tabla 9**

**Trámite legal para autorización de sorteo como promoción comercial, en  
gubernación departamental de Guatemala**

<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>
Memorial de solicitud	<p>Presentar un memorial dirigido a la señora gobernadora departamental de Guatemala, indicando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos generales del peticionario</li> <li>• Mecánica de la promoción</li> <li>• Acreditar la representación con la que actúa el peticionario</li> <li>• Monto individual de los premios y monto total</li> <li>• Día, hora y lugar del sorteo</li> <li>• Período de duración de la promoción comercial</li> <li>• Lugar para recibir notificaciones y el teléfono</li> </ul>

Continúa...

Continuación...

<b>Requisito</b>	<b>Descripción</b>
Impuesto sobre la renta (ISR)	Presentar la fotocopia del impuesto, adjunto a un segundo memorial. El ISR lo cancela el cliente que salga ganador del sorteo, se calcula el 10% sobre el valor neto del premio.
Pago del 3% de timbres	Presentar la fotocopia del impuesto, adjunto a un segundo memorial. Los timbres los cancela el cliente que salga ganador del sorteo, se calcula el 3% sobre el valor neto del premio.
Fianza	Garantiza ante gobernación departamental el cumplimiento de la promoción comercial, de entregar los premios que ha ofrecido al público, para el costo de la fianza se calcula el 1.75% sobre el valor de los premios. Presentar fianza cancelada en cualquier afianzadora del país, adjunto a un segundo memorial.

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por gobernación departamental de Guatemala y fianzas Universales, septiembre de 2011.

#### **Cuadro 24**

##### **Descripción de premios para la promoción de ventas: sorteo**

<b>Orden</b>	<b>Premio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Primer lugar	Caja de 23 herramientas para mecánica automotriz	2	Q 2,800.00	Q 5,600.00
Segundo lugar	Lagarto para vehículos con capacidad de 3 toneladas	2	Q 1,100.00	Q 2,200.00
Tercer lugar	Caja de herramientas para mecánica automotriz	2	Q 500.00	Q 1,000.00
<b>TOTAL DE PREMIOS</b>				<b>Q 8,800.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

- Artículos promocionales: se sugiere la promoción a través de diversos artículos como: gorras deportivas para entregar en cualquier fecha y lapiceros promocionales. (Véase anexo 8) Se pueden entregar cuando los vendedores realicen las visitas periódicas que realizan a los clientes actuales y potenciales, así como también se pueden entregar en la sala de ventas, como incentivo por la compra que realicen. Los artículos deben incluir información de la empresa, como teléfono y correo electrónico.

#### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de promociones de ventas**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general con el jefe de ventas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	03/01/2012	Q 30.00	3 horas de trabajo, 3 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefe de ventas y asesor del servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	04/01/2012	Q 21,154.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 26)
3	Implementación de la estrategia	Jefe de área de ventas, y asesor del servicio al cliente	05/01/2012	-	
4	Reunión con el área de ventas	Jefe de área de ventas y asesor de servicio al cliente	06/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 21,184.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### **f. Inversión**

Para implementar la estrategia es necesaria la inversión de Q21,154.00. (Véase cuadro 26)

**Cuadro 26**

**Presupuesto anual para la implementación de la estrategia de promoción:  
programa de promoción de ventas en la empresa Resortes Quiché**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Honorarios de abogado por elaboración de memorial de autorización de rifa en gobernación departamental	Q250.00	4	Q 1,000.00
Fianza sobre los premios, para autorización de rifa	Q 77.00	2	Q 154.00
Premios de rifa	(Véase cuadro 24)	6	Q8,800.00
Cupones de rifa	Q 0.20	1,000	Q200.00
Animación el día del sorteo	Q250.00	2	Q500.00
Gorras deportivas promocionales	Q 30.00	300	Q 9,000.00
Lapiceros promocionales	Q 5.00	300	Q1,500.00
<b>Total</b>			<b>Q 21,154.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### **g. Evaluación y control**

Esta estrategia deberá dar como resultado el aumento de la cartera de clientes y la disminución de clientes ausentes. (Identificados por el asesor de servicio al cliente)

#### **3.5.5 Estrategias de personas**

La empresa Resortes Quiché, debe proporcionar elementos sobre el trato y la atención a los clientes, de tal forma que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para solventar las necesidades y requerimientos de los clientes.

Para que la empresa Resortes Quiché, pueda cumplir sus objetivos, debe implementar las siguientes estrategias con el personal:

**Tabla 10**  
**Estrategias propuestas de personas**

No.	Estrategia
1	Programa de capacitación al personal, sobre servicio al cliente
2	Plan de motivación a través de incentivos, reconocimientos, bonificaciones y comunicación
3	Plan para mejorar la distribución de trabajo

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

Estas estrategias permitirán el fortalecimiento de la organización, con una orientación hacia el servicio al cliente, una aplicación adecuada y con el seguimiento necesario, darán los resultados esperados. A continuación se detallan cada una de las estrategias de las personas.

#### **3.5.5.1 Estrategia: programa de capacitación sobre el servicio al cliente**

Solamente el 25% de los trabajadores encuestados, está satisfecho o muy satisfecho, con la capacitación que han recibido en la empresa, ya que es escasa, y la que han recibido es de información técnica de los productos.

##### **a. Definición**

Programa de capacitación sobre el servicio al cliente.

##### **b. Objetivo**

Dotar al cliente interno de las herramientas necesarias para brindar al cliente externo un servicio de calidad y excelencia, para incrementar a un 95% la cantidad de clientes externos reales satisfechos.

### **c. Grupo objetivo**

Todo el personal que integra la empresa Resortes Quiché.

### **d. Descripción**

Para dar continuidad al tema del presente estudio, se sugiere una capacitación de complementación, sobre el servicio al cliente, dirigida a todo el personal de la empresa, ya que el servicio que el cliente recibe es el resultado del trabajo de toda la organización. La empresa debe contar con un programa de capacitación, principalmente en el tema de servicio al cliente, a través del cual exista un mejor aprovechamiento de las cualidades del recurso humano, modelando con ello sus hábitos y actitudes en cuanto a su papel importante dentro del proceso de atención al cliente externo, contribuyendo de esta manera al alcance de los objetivos organizacionales.

- Infraestructura: las actividades de capacitación se desarrollarán en un ambiente adecuado dentro de la empresa, puede utilizarse el área de comedor.
- Mobiliario, equipo y materiales: pizarra, marcadores y cuadernos para apuntes.
- Documentos: diplomas por participación en la capacitación. (Véase anexo 9)
- Programación: la capacitación tendrá una duración de ocho semanas, proporcionándola tres días a la semana por una hora, preferiblemente en la primera hora laboral, para no interrumpir las actividades de la empresa. El total sería de 24 horas.
- Objetivos del programa de capacitación:
  - Preparar a los trabajadores para atender con calidad de servicio a los clientes.
  - Fomentar el trabajo en equipo.

- Involucrar al personal, al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### Cuadro 27

#### Programa de capacitación sobre el servicio al cliente

No.	Tema	Objetivo	Contenido	Duración
1	Generalidades de la empresa	Lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa y se sientan partícipes de los resultados	* Inicios de la empresa. * Conocimiento y análisis de la misión, visión y objetivos de la empresa.	2 horas
2	Trabajo en equipo	Conocer la importancia del trabajo en equipo	* Recurso humano de la empresa * Trabajo integrado * Apoyo mutuo * Cadena de actividades	2 horas
3	Importancia del cliente	Comprender que el cliente es la razón de ser de la empresa	* El cliente * Clasificación de los clientes	2 horas
4	Servicio al cliente	Demostrar el interés por la satisfacción del cliente, sin mostrarlo fingido	* Servicio Importancia de servicio al cliente * Trato amable y cordial * Elementos para dar un buen servicio al cliente	2 horas
5	Conocer al cliente	Mejorar la interacción con el cliente	* Importancia de conocer los gustos y preferencias de los clientes * Elaborar un listado con los nombres de los clientes que recuerde * Importancia de llamar al cliente por su nombre	2 horas
6	Cultura de servicio	Atender al cliente con un buen servicio	* Medición de tiempo para atender a un cliente promedio. * Lograr que el cliente sienta importante	2 horas

Continúa...

Continuación...

No.	Tema	Objetivo	Contenido	Duración
7	Responder correctamente	Proporcionar la información solicitada con veracidad	* La imagen de la empresa * La honestidad empresarial	2 horas
8	Responder rápidamente	Demostrar el conocimiento sobre los productos	*Dar el asesoramiento necesario	2 horas
9	Solucionar rápidamente	Convertir un problema en una oportunidad para quedar bien con el cliente	*Ofrecer la mejor opción * No contradecir al cliente * Mantener la calma	2 horas
10	Cumplir lo que se promete	No ofrecer más de lo que se puede dar, superar las expectativas del cliente	*Indagar toda la información de las necesidades del cliente *Ofrecer lo que la empresa puede darle *No crear expectativas muy altas	2 horas
11	Clientes disgustados	Saber llevar una situación difícil, con resultado favorable	*Técnicas para tratar clientes disgustados *Oportunidad de corregir errores *Oportunidad para mejorar la imagen de la empresa	2 horas
12	Conservar al cliente	Fidelizar a los clientes, logrando su satisfacción	*Pedir disculpas *Dar seguimiento a las solicitudes del cliente	2 horas

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 28)

### Cuadro 28

#### Plan de acción para la implementación de la estrategia: programa de capacitación al personal, sobre servicio al cliente

No	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	09/01/2012	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor del servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	10/01/2012	Q 11,894.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 29)
3	Implementación de la estrategia	Asesor del servicio al cliente	11/01/2012	-	
4	Reunión con todo el personal de la empresa	asesor de servicio al cliente	12/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 11,964.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### f. Inversión

La inversión para implementar la estrategia es de Q11,894.00. (Véase cuadro 29, página 115)

### Cuadro 29

#### Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de personas: programa de capacitación sobre servicio al cliente

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Honorarios de capacitador	Q250.00	24 horas	Q6,000.00
Materiales varios:			
• cuadernos	Q 5.00	44	Q 220.00
• lapiceros	Q 1.00	44	Q 44.00
• pizarrón		1	
• marcadores	Q 5.00	2	Q 10.00
• diplomas de participación	Q 5.00	44	Q 220.00
Refacciones	Q 5.00	1,080	Q5,400.00
<b>Total</b>			<b>Q 11,894.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### g. Evaluación y control

Se deben realizar encuestas periódicas dirigidas a clientes externos para conocer la satisfacción sobre el servicio que la empresa les brinda.

#### 3.5.5.2 Estrategia: plan de motivación

Una de las grandes riquezas de las empresas es su personal, contar con trabajadores fieles, constantes y enfocados en los intereses de la empresa, es una gran ventaja diferencial dentro del mercado, pues son ellos los que hacen la diferencia cuando atienden a los clientes, cumpliendo el principio que clientes internos satisfechos, satisfacerán a los clientes externos y esto tendrá como resultado mayores utilidades para la empresa y una buena posición dentro del mercado.

**a. Definición**

Plan de motivación a través de incentivos, reconocimientos, bonificaciones y comunicación.

**b. Objetivo**

Influir de manera positiva en el accionar de los trabajadores, creando interés en la participación del cumplimiento de los objetivos empresariales, mejorando el servicio al cliente.

**c. Grupo objetivo**

Todo el personal de la empresa Resortes Quiché.

**d. Descripción**

Para que los trabajadores se sientan satisfechos y puedan dar un buen servicio al cliente, deben sentirse motivados lo cual se logra a través de incentivos. Las estrategias que la empresa Resortes Quiché puede poner en práctica, son:

➤ **Reconocimiento y logro de objetivos:**

- Objetivo: reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y por área, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
- Situación actual: el resultado de las encuestas realizadas a los trabajadores, muestra que el 39% de los colaboradores considera que el reconocimiento a su trabajo es regular y el 45% que es malo.
- Actividades: reuniones periódicas por área de trabajo para tratar objetivos, logros y fracasos, manteniendo

una comunicación abierta entre los colaboradores y el jefe; establecimiento de metas individuales y por equipo, con tiempos límites; establecer objetivos viables y darles seguimiento.

- Incentivos: bonificación individual y de grupo, por cumplimiento de objetivos.

➤ **Motivación en el puesto:**

- Objetivo: mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.
- Situación actual: solamente el 14% de los trabajadores encuestados considera que la motivación que reciben es buena o excelente.
- Actividades: nombrar al empleado del mes, reconociendo el esfuerzo y los aportes de los colaboradores; reconocimiento de logros individuales y por área en forma individual y pública. Se sugiere la revisión de los salarios, ya que el personal no se siente satisfecho, por lo que es necesario contemplar una política salarial que motive a los trabajadores.
- Incentivos: elaboración de una cartelera para publicar la foto del empleado del mes así como mensajes motivacionales; festejar los días especiales.

➤ **Comunicación entre jefes y colaboradores:**

- Objetivo: mantener canales de comunicación para que todos los trabajadores estén enterados de las

actividades y disposiciones de la empresa. Fomentar la participación y evitar la resistencia a los cambios.

- Situación actual: el 16% de los colaboradores considera que la comunicación dentro de la empresa es excelente, el 25% lo califica como buena, el 34% regular y para el 25% la comunicación es mala.
- Actividades: publicar en la cartelera, información actualizada, recepción de comentarios y sugerencias, presentadas por el personal al jefe de área, discutir las y proponerlas con el gerente general para poner en práctica las buenas ideas.
- Incentivos: premio por presentación de sugerencias que sean de utilidad y rentables para la empresa.

➤ **Relación con el jefe inmediato:**

- Objetivo: crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, promover confianza para delegar tareas.
- Situación actual: el 32% de los trabajadores considera que está bien la relación con el jefe y el 68% que debe mejorar.
- Actividades: reuniones periódicas, disposición de tiempo por parte del jefe para atender a los trabajadores de su área, delegar responsabilidades.
- Incentivos: poner en práctica las sugerencias presentadas.

### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 30)

**Cuadro 30**

#### **Plan de acción para la implementación de la estrategia: plan de motivación**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>	<b>Descripción</b>
1	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	10/01/2012	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor del servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	11/01/2012	Q 78,110.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 31)
3	Implementación de la estrategia	Asesor del servicio al cliente	11/01/2012	-	
4	Reunión con todo el personal de la empresa	Asesor de servicio al cliente	12/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 78,180.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

### f. Inversión

La inversión necesaria para la implementación de la estrategia es de Q78,110.00. (Véase cuadro 31, página 120)

**Cuadro 31**

**Programa anual y presupuesto de incentivos, para promover la motivación del personal de la empresa Resortes Quiché**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Programación</b>	<b>Costo</b>	<b>Descripción</b>
1	Reuniones periódicas	Promover la comunicación jefe/ colaboradores	Mensual	Q 2,640.00	44 refacciones por mes
2	Bonificación individual por logro de objetivos	Motivar a los trabajadores a cumplir con los objetivos establecidos	Mensual, a evaluar resultados la primer semana del mes siguiente	Q 52,800.00	Bono de Q100.00 estimando 44 trabajadores al mes
3	Bonificación grupal por logro de objetivos	Promover el trabajo en equipo, en base a objetivos grupales	Mensual, a evaluar resultados la primer semana del mes siguiente	Q12,000.00	Bono por Q200.00 por área, para comprar lo que el área considere
4	Cartelera informativa	Mejorar la comunicación de toda la empresa	Mensual, o cuando se considere necesario	Q550.00	Vidrio enmarcado, medidas 100 x 50 centímetros
5	Empleado del mes	Incentivar a los trabajadores a destacar positivamente dentro de su área	Mensual, a evaluar resultados la primer semana del mes siguiente	Q 120.00	Impresión de fotografía del empleado del mes, colocar en cartelera informativa

Continúa...

Continuación...

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Programación</b>	<b>Costo</b>	<b>Descripción</b>
6	Festejar días especiales	Celebrar cumpleaños de los trabajadores, y fechas especiales como el aniversario de la empresa	Fechas varias	Q7,600.00	Q150.00 para pastel y bebidas para el área del cumpleaños, y celebrar el aniversario de la empresa
7	Premio por presentación de sugerencias	Promover el aporte de ideas que sean de utilidad para la empresa	Fechas varias	Q2,400.00	Bono de Q100.00 por sugerencia efectiva, estimando 2 ideas al mes
<b>Total</b>				<b>Q78,110.00</b>	

Fuente: elaboración propia, 2011.

### **g. Evaluación y control**

Mejor comunicación entre jefes y colaboradores, mayor participación. Encuestas dirigidas a los clientes internos para establecer el nivel de satisfacción laborando en la empresa.

#### **3.5.5.3 Estrategia: plan para mejorar la distribución del trabajo**

Debido a que los trabajadores consideran que la distribución del trabajo, obstaculiza dar un buen servicio al cliente es necesario establecer estrategias para mejorarlo.

**a. Definición**

Plan para mejorar la distribución del trabajo, a través de la evaluación de la carga laboral.

**b. Objetivo**

Equilibrar la distribución del trabajo para entregar un servicio al cliente adecuado y aumentar la satisfacción del personal de la empresa.

**c. Grupo objetivo**

Todo el personal de la empresa Resortes Quiché.

**d. Descripción**

Se debe analizar y diseñar la distribución de trabajo en cada área de la empresa. Para ponerlo en práctica se debe iniciar con la elaboración de la lista de funciones, actividades y tareas en un cuadro de distribución del trabajo. Se puede utilizar el modelo de distribución de trabajo. (Véase anexo 10)

Este cuadro, se llena con la información de las actividades que realizan por área, el ciclo puede ser semanal, quincenal o como mejor se adapte al área, se coloca la actividad general con el total de horas, en siguientes espacios se coloca el encargado de cada actividad con la cantidad de horas, así como el de los demás colaboradores que participan en la tarea, hasta completar toda la actividad con el total de horas asignadas.

Se puede utilizar en las actividades más grandes o más importantes para tener una muestra de la distribución del trabajo. De esta forma se puede observar si el trabajo está bien distribuido, o si por el contrario, hay trabajadores con más carga laboral que otros. El objetivo es equilibrar las horas de trabajo de cada miembro del área.

#### e. Plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 32)

**Cuadro 32**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: plan para mejorar la distribución de trabajo**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	11/01/2012	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor del servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	12/01/2012	Q 75.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 33)
3	Implementación de la estrategia	Asesor del servicio al cliente	13/01/2012	-	
4	Reunión con todo el personal de la empresa	Asesor de servicio al cliente	13/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 145.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### f. Inversión

La implementación de la estrategia, necesita una inversión de Q75.00 anual. (Véase cuadro 33, página 124)

### Cuadro 33

#### Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de personas: plan para mejorar la distribución de trabajo

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Impresión de formatos de distribución de trabajo	Q 0.15	500	Q 75.00
<b>Total</b>			<b>Q 75.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2011.

#### g. Evaluación y control

Boleta para evaluar la distribución de la carga de trabajo. (Véase anexo 10)

#### 3.5.6 Estrategias de procesos

El desarrollo apropiado de los procesos permite entregar un buen servicio al cliente, después de analizar la información obtenida por observación y las boletas de encuestas, se determina que los procesos que deben mejorar son:

Tabla 11

#### Estrategias propuestas de procesos

No.	Estrategia
1	Implementación de empoderamiento
2	Manejo de quejas, reclamos y sugerencias

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

#### 3.5.6.1 Estrategia: implementación del empoderamiento

Dentro de los procesos que se realizan en la empresa, el 32% de los trabajadores considera que no son adecuados para brindar un servicio al cliente adecuado, y de estos trabajadores, para el 36% el proceso que debería de

mejorar es la toma de decisiones y el 29% opinó que era el proceso de solucionar problemas.

**a. Definición**

Implementación del empoderamiento para agilizar la toma de decisiones y solución de problemas.

**b. Objetivo**

Mejorar y agilizar los procesos de toma de decisiones y solución de problemas; aumentar la satisfacción y la confianza de los trabajadores de la empresa, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.

**c. Grupo objetivo**

Personal de la empresa Resortes Quiché.

**d. Descripción**

Esta estrategia es base fundamental para ofrecer servicio de calidad al cliente, ya que agiliza los procesos de toma de decisiones y solución de problemas, al delegar correctamente. Para poder implementarla es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: establecer límites, evaluar la capacidad del empleado candidato, definir responsabilidades, delegar autoridad, definir objetivos de desempeño, entrenamiento y desarrollo y reconocimiento. (Véase tabla 12)

**Tabla 12**  
**Proceso para implementar el empoderamiento**

<b>Acción</b>	<b>Desarrollo</b>
1. Análisis de los candidatos	Analizar las habilidades, conocimientos y aptitudes del candidato.
2. Definición de responsabilidades	Indicar los límites de responsabilidad. Iniciar con responsabilidades menores como prueba de la capacidad del delegado.
3. Delegación de autoridad	Proporcionar instrucciones precisas sobre las diferentes situaciones en las que el delegado tenga autoridad. Permitir que el delegado termine la tarea completa. Intervenir si la situación se sale del control del delegado.
4. Seguimiento	Manejar confidencialidad entre el delegado y el resto de los colaboradores. El delegado deberá informar a su jefe inmediato de las decisiones tomadas, a la mayor brevedad posible. Evaluar si las decisiones han sido las más adecuadas, de no ser así aplicar medidas correctivas con más capacitación al delegado.

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

**e. Plan de acción**

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia así como el procedimiento, previo a ser implementada. (Véase cuadro 34, página 127)

### Cuadro 34

#### Plan de acción para la implementación de la estrategia: implementación de empoderamiento

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	12/01/2012	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Implementación de la estrategia	Asesor del servicio al cliente	12/01/2012	-	
3	Reunión con todo el personal de la empresa	Asesor de servicio al cliente	13/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 70.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

#### f. Inversión

La implementación de la estrategia de implementación de empoderamiento, no necesita inversión adicional, se sugiere que se implemente al finalizar la capacitación del personal.

#### g. Evaluación y control

Análisis periódico de la información almacenada para evaluar los resultados de cada situación resuelta por la persona designada.

#### 3.5.6.2 Estrategia: buzón de quejas, reclamos y sugerencias

Respecto a los clientes externos, el 13 % ha presentado reclamos y de estos, para el 40% fue una respuesta normal y el 20% obtuvo una respuesta insatisfactoria. Este proceso es importante, tomando en cuenta que la mayoría de los clientes prefiere no reclamar, y cambiarse a la competencia, así que cuando un cliente se acerca a la empresa a presentar una queja o un reclamo es una gran oportunidad para:

- \* Fidelizar al cliente, solucionando su problema y permitiéndole conocer el interés de la empresa por quedar bien con los clientes.
- \* Saber en qué se está fallando, para corregir los procesos necesarios, para que los clientes queden satisfechos con el servicio que les brinda la empresa.

Cuando un cliente adquiere un producto o servicio busca satisfacer una necesidad, y tiene una expectativa respecto del mismo. Cuando la empresa no cumple con lo esperado por vender un producto defectuoso, no era lo que quería o por mala calidad, el cliente se decepciona, y en algunos casos procede a devolverlo.

#### **a. Definición**

Proceso para el manejo de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes de la empresa.

#### **b. Objetivo**

Reforzar las relaciones con los clientes, convertir las quejas en oportunidades de acercamiento y conocer sus sugerencias para el mejoramiento del servicio. Aumentar el porcentaje de clientes satisfechos con la empresa a un 95%.

#### **c. Grupo objetivo**

Clientes internos y externos de la empresa.

#### **d. Descripción**

La estrategia que se propone es **colocar un buzón para quejas, reclamos y sugerencias**, con las respectivas boletas (véase anexo 11) en donde los clientes tanto externos como internos puedan presentar sus quejas o sugerencias, y así conocer su opinión. (Véase tabla 13, página 129)

**Tabla 13**

**Proceso para el manejo de reclamos, quejas y sugerencias, en la empresa  
Resortes Quiché**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Abrir el buzón una vez por semana	Asesor de servicio al cliente
2	Clasificación y análisis de las boletas, y distribución al área que corresponda	Asesor de servicio al cliente
3	Indagar en la situación planteada en la boleta	Jefe de área
4	Buscar la solución de los inconvenientes	Jefe de área
5	Resolución de la situación planteada	Jefe de área
6	Trasladar el resultado al encargado de servicio al cliente	Jefe de área
7	Informar al cliente involucrado sobre el resultado de la queja, reclamo o sugerencia planteada	Asesor de servicio al cliente
8	Almacenar la información para control estadístico	Asesor de servicio al cliente
9	Archivar la documentación	Asesor de servicio al cliente

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

**e. Plan de acción**

Para desarrollar la estrategia propuesta, se hace necesario presentar un plan de acción, el cual inicia haciendo una retroalimentación de la estrategia, el procedimiento y presupuesto, previo a ser implementada. (Véase cuadro 35, página 130)

**Cuadro 35**

**Plan de acción para la implementación de la estrategia: manejo de quejas, reclamos y sugerencias**

No.	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Descripción
1	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor de servicio al cliente	Gerente general	13/01/2012	Q 70.00	3 horas de trabajo, 7 refacciones
2	Reunión del gerente general, jefes de áreas y asesor del servicio al cliente	Asistente de servicio al cliente	13/01/2012	Q 305.00	Presupuesto de la estrategia (Véase cuadro 36)
3	Implementación de la estrategia	Asesor del servicio al cliente	14/01/2012	-	
4	Reunión con todo el personal de la empresa	asesor de servicio al cliente	14/01/2012	-	
<b>Total</b>				<b>Q 375.00</b>	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011

**f. Inversión**

La implementación de la estrategia, necesita una inversión de Q305.00 anual. (Véase cuadro 36)

**Cuadro 36**

**Presupuesto anual para la implementación de la estrategia propuesta de procesos: manejo de quejas, reclamos y sugerencias**

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Buzón	Q 200.00	1	Q200.00
Candado	Q 30.00	1	Q 30.00
Impresión de formatos	Q 0.15	500	Q 75.00
<b>Total</b>			<b>Q 305.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### **g. Evaluación y control**

Análisis periódico de la información almacenada para evaluar los resultados de cada situación y recuperación de clientes.

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

Con las estrategias establecidas, respecto a los elementos de mercadeo de servicios, producto, promoción, personas y procesos, se realizará una completa alineación de los tres puntos esenciales del triángulo de mercadeo de servicios, (empresa, cliente interno y cliente externo) logrando una mejor interacción entre los vértices logrando con ello una mejor comunicación, que permitirá comprender y solventar de mejor forma las necesidades y expectativas del cliente.

### **3.7 Controles internos del servicio al cliente**

Después de establecer las estrategias y de ponerlas en práctica, es necesario realizar una auditoría interna periódica, para determinar si el servicio al cliente, se está realizando según las estrategias establecidas y si están teniendo los resultados esperados. El responsable es el asesor de servicio al cliente.

Es importante llevar un registro de los inconvenientes que se tienen con los clientes, para poder tener estadísticas y buscar soluciones. La generación de estadísticas es importante, porque permitirá obtener información real sobre los niveles de satisfacción de los clientes, para tener parámetros de las acciones que se pueden tomar en un futuro, y cuantificar los costos que ocasiona el hecho de no solucionar una queja de la mejor forma.

- a. Estándares de servicio: se pueden considerar varios indicadores para controlar el servicio al cliente: devoluciones de productos, reclamos por entregas tardías y la cantidad de quejas recibidas.

Con el formato que se propone (véase anexo 12), se puede tener el control de cómo se está dando el servicio a los clientes de la empresa, se

puede analizar cada tres meses para tener un panorama de cómo está evolucionando y para tomar medidas correctivas, sin dejar pasar mucho tiempo.

### **3.8 Estimación de la inversión para la implementación de la propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente de la empresa Resortes Quiché**

Para que la empresa Resortes Quiché pueda poner en práctica, las estrategias planteadas, necesita un presupuesto de **Q177,167.00** estimado para un período anual, el cual incluye las estrategias de los elementos de mercadeo de servicios que se consideran necesarios, como el producto, promoción, personas y procesos. (Véase cuadro 37)

**Cuadro 37**

#### **Estimación de la inversión para la implementación de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Resortes Quiché**

<b>Elemento</b>	<b>Estrategia propuesta</b>	<b>Inversión</b>
<b>Producto</b>	Implementación de control de calidad en el área de ventas	Q 75.00
	Crear una base de datos de los productos no encontrados	Q 115.00
	Dar margen de tiempo para la entrega de productos	Q 70.00
<b>Promoción</b>	Programa de incentivos y capacitación para el área de ventas	Q 17,514.00
	Implementación de un programa de promociones de ventas	Q 21,184.00
<b>Personas</b>	Programa de capacitación sobre el servicio al cliente	Q 11,964.00
	Plan de motivación	Q 78,180.00
	Plan para mejorar la distribución del trabajo	Q 145.00
<b>Procesos</b>	Implementación de empoderamiento	Q 70.00
	Manejo de quejas, reclamos y sugerencias	Q 375.00
	Creación de puesto de trabajo: asesor de servicio al cliente	Q 47,475.00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>		<b>Q177,167.00</b>

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

### **3.8.1 Relación costo/beneficio de la implementación de la propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente de la empresa Resortes Quiché**

Para hacer un análisis objetivo de la estimación de la inversión para implementar las estrategias propuestas, se estimó un presupuesto anual de Q177,167.00. Los beneficios que representa para la empresa, implementar las estrategias de mercadeo de servicio, se determinan de la siguiente manera:

#### **a. Con relación a los clientes internos:**

- Fuerza de ventas, con la motivación y capacitación necesaria para propiciar un despunte en las ventas.
- Personal de toda la empresa motivado y capacitado sobre el tema de servicio al cliente, promoviendo el trabajo en equipo.
- Mejoramiento de la relación laboral y comunicación entre jefes y colaboradores.

#### **b. Con relación a los clientes externos:**

- Disminuir el porcentaje actual de 13% a un 5% de clientes que han presentado reclamos a la empresa, por tiempo de entrega, características del producto, calidad del producto y atención del personal.
- Aumentar el porcentaje de clientes satisfechos con la empresa de 47% actual a un 95%, con atención personalizada de las quejas, reclamos y sugerencias.
- Servicio al cliente como ventaja competitiva en relación de la competencia, para que el 7% de clientes que considera la empresa algo peor y el 57% más o menos igual, se identifique con Resortes

Quiché y cambie su opinión a algo o mucho mejor que la competencia.

- Lograr que el 53% de los clientes insatisfechos, sigan comprando en la empresa, cambiando la percepción que tienen hacia el servicio que reciben por parte del personal de Resortes Quiché.
- Incrementar las buenas referencias de la empresa por parte de los clientes, para que el 15% que actualmente no recomendarían a sus conocidos comprar en la empresa Resortes Quiché, cambien de opinión y la recomienden.
- Alcanzar el 90% de la meta de ventas establecida para el año 2012. En los últimos cinco años se ha mantenido un promedio de 81.3% en relación a la meta de ventas anual establecida.

## CONCLUSIONES

1. La empresa no tiene establecidas estrategias de servicio al cliente, solamente la mitad de los clientes externos reales, se siente satisfecho con el servicio que la empresa Resortes Quiché les ofrece.
2. Los principales motivos por los cuales, los clientes de la empresa Resortes Quiché, presentan quejas y devoluciones, son: por las características y calidad del producto, por el tiempo de entrega y por la atención del personal.
3. La falta de un programa de promoción de ventas, ocasiona que los clientes no se sientan identificados con la empresa y la consideren más o menos igual que la competencia.
4. El personal de la empresa no tiene las herramientas necesarias, como capacitación y motivación, para dar un buen servicio al cliente.
5. La inadecuada coordinación y distribución del trabajo ocasiona que el personal de la empresa, se sienta presionado con el tiempo que cuenta para realizar las tareas asignadas.
6. Los procesos que se realizan en la empresa, no están enfocados en la satisfacción de los clientes. No se le da seguimiento a las quejas y reclamos.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar un programa de estrategias de mercadeo de servicios, que permitan ofrecer al cliente un adecuado servicio, proporcionando al personal de la empresa las herramientas necesarias para lograr el mejoramiento continuo de los procesos orientándolos al servicio al cliente.
2. Establecer un control de calidad, en el área de ventas, en donde se especifiquen las características solicitadas por el cliente, para verificar que el producto cumpla con los requerimientos, y dar un margen extra de tiempo para la entrega.
3. Implementar un programa de promociones de ventas, orientados a mejorar el servicio que el cliente recibe en la empresa, para motivar su compra y fidelizarlos.
4. Ejecución de programas de capacitación y motivación, dirigidos al personal de la empresa, para promover la identificación de los empleados con la empresa, involucrándolos en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
5. Mejorar la distribución del trabajo, permitiendo que los empleados tengan el tiempo suficiente para realizar las tareas asignadas, evitando la frustración por no terminar en el tiempo esperado.
6. Adaptar los procesos de toma de decisiones, solución de problemas y seguimiento a quejas y reclamos, para orientarlos a la satisfacción de los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Berry, L. 2002. Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Adriana de Hassan. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma. 365 p.
2. Chiaventato, I. 2000. Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill. 572 p.
3. Cobra, M. y Zwarg, F. 1991. Marketing de servicios: conceptos y estrategias. 1ª ed. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill Latinoamericana, S.A. 165 p.
4. Factoría de internet. 2011. Cómo brindar un excelente servicio al cliente. (en línea). s. l. Consultado el 14 de febrero del 2011. Disponible en: <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/como-brindar-excelente-servicio-cliente.php>.
5. Koontz, H. y Weihrich H. 1995. Administración: una perspectiva global. Julio Coro Pando. 10ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 826 p.
6. Leland, K. y Ailey, K. 2001. Servicio al cliente para dummies: la más completa guía para prestar al cliente un servicio excelente y garantizar el éxito en sus negocios. Affffan Buitrago. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma. 348 p.
7. Mezcla comercial: tipos de mezcla de mercadotecnia. (en línea). s. l. Consultado el 6 de octubre del 2011. Disponible en: <http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod3/Tema%204/mcomer.htm>
8. Morales Peña, O. R., Quiñonez Porras, O. H. y Marroquín Reyes, A. O. 2007. Estadística inferencial. 3ª ed. Guatemala. 165 p.

9. Navarro, E. 2008. Empowerment: ¿una necesidad en el entorno actual? (en línea). s. l. Consultado el 2 de marzo de 2010. Disponible en: [http:// www. gestiopolis. com/ canales/ derrhh/ articulos/ 59/ empowerment.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/empowerment.htm).
10. Sabelotodo.org. 2011. Suspensión del automóvil. (en línea). s. l. Consultado el 25 de agosto del 2011. Disponible en: <http://www.sabelotodo.org/automovil/suspension.html>.
11. Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2000. Fundamentos de marketing. Celia Ascencio Lara. 11ª ed. México, Mc Graw Hill. 707 p.
12. Tecnológico de Culiacán. s. f. Planeación estratégica. (en línea). México. Consultado el 5 de septiembre del 2011. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionEstrategica>.
13. Wikipedia foundation, Inc. 2011. Suspensión de aire. (en línea). s. l. Consultado el 25 de ago. de 2011. Disponible en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Air\\_suspension](http://en.wikipedia.org/wiki/Air_suspension).
14. Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. 2002. Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª ed. México, Mc Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V. 747 p.

## **GLOSARIO**

### **Administración de recursos humanos**

“El recurso humano son todas las personas que conforman la empresa, cada una de ellas atendiendo funciones específicas y de importancia relativa para lograr la efectividad de los procesos.” (2:95)

### **Estrategia**

“Es un plan de acción, mediante el cual una organización, busca alcanzar sus objetivos.” (10:58) Se debe traducir en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto y largo plazo; y contener los siguientes elementos: misión, objetivos y tácticas. En la misión se define el propósito de la empresa, los clientes, los productos o servicios. Los mercados y la tecnología básica. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa, trasladan la misión a términos concretos. Las tácticas son el medio por el cual se realiza una estrategia, siendo un curso de acción más específico. Las estrategias de servicio se enfocan en entregar un producto en el tiempo ofrecido, que responda a las especificaciones, calidad y precio justo, para que el cliente se siente satisfecho con el servicio que la empresa le brinda.

### **Participación en el mercado**

Es la proporción de las ventas totales de un producto en una industria específica, que es capturado por una sola empresa, en determinado período y ámbito geográfico.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES EXTERNOS**

Buenos días (tardes) estamos haciendo un estudio sobre el servicio y nos gustaría contar con su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de Resortes Quiché?

Entre 1 y 3 años	
Entre 4 y 8 años	
Más de 9 años	

2. ¿Cómo conoció la empresa Resortes Quiché?

Directorio telefónico	
Radio	
Internet	
Prensa o revistas	
Amigos, colegas o contactos	
No recuerda	

3. De los siguientes productos ¿Cuáles son los que suele comprar, y con qué frecuencia?

PRODUCTO	Consumo						
	Más de una vez al mes	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro
Implementos agrícolas							
Accesorios de suspensión							
Piezas de acero según muestra							
Hojas de resorte							
Otros							

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el motivo de su compra?

Para uso personal	
Empresa industrial	
Empresa agrícola	
Empresa de transporte de carga	
Empresa de transporte de pasajeros	

5. ¿Qué factor considera que es el más influyente en su decisión de compra?

Calidad	
Precio	
Puntualidad	
Atención	

6. ¿Cuál es el grado de satisfacción general con Resortes Quiché?

Muy insatisfecho		Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		Muy satisfecho	
------------------	--	--------------	--	-------------	--	------------	--	----------------	--

7. Por favor evalúe los siguientes aspectos:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad del producto				
Surtido de productos				
Precio del producto				
Rapidez en respuesta				
Calidad de atención				

8. En comparación con otras alternativas del mercado, Resortes Quiché es...

Mucho mejor	
Algo Mejor	
Más o menos igual	
Algo peor	

Mucho peor	
No lo sé	

9. ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?

Sí, siempre	
Casi siempre	
A veces	
Pocas veces	
Nunca	

10. ¿Ha presentado algún reclamo a la empresa Resortes Quiché?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.1 ¿Cuál ha sido el principal motivo del reclamo?

Tiempo de entrega	
Características del producto	
Calidad del producto	
Atención del personal	
Otros	

11. En los reclamos, ¿Qué respuesta obtuvo?

Supero expectativas	
Satisfactoria	
Normal	
Insatisfactoria	
Decepcionante	

12. En cuanto al tiempo que se llevan en darle cada servicio, ¿Cómo lo califica?

	Ventas	Caja	Despacho	Contestar el teléfono	Contestar un correo	Resolver problemas	Atención del personal
MALO							
REGULAR							
BUENO							

13. ¿Recomendaría usted a sus conocidos para que compren en la empresa Resortes Quiché?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

14. ¿Que considera usted que deberá hacer la empresa para mejorar su servicio para los clientes?

---



---

**ANEXO 2**  
**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO**

Buenos días, estamos haciendo un estudio y nos gustaría contar con su opinión.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa Resortes Quiché?

TIEMPO	RESPUESTA
Menos de un año	
1 a 2 años	
3 a 4 años	
5 o mas	

2. ¿A qué área de trabajo pertenece?

Ventas	
Taller	
Administración	
Producción	
Bodega	

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general, laborando en la empresa?

Satisfecho	
Poco satisfecho	
Neutro	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

3.1 Si su respuesta fue insatisfecho o muy insatisfecho, ¿Cuáles son los motivos? \_\_\_\_\_

4. A continuación, evalúe su relación con su jefe inmediato:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
La intervención de su jefe en el trabajo				
Relación general con el jefe				
Reconocimiento recibido por parte de su jefe				
Los conocimientos y aptitudes de su jefe				
Comunicación con su jefe				

5. Por favor evalúe los siguientes lineamientos y políticas de la empresa:

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Flexibilidad de horario				
Salario				
Seguridad en el trabajo				
Carga de trabajo				
Motivación				
Capacitación				
Oportunidad de crecimiento				
Ambiente de trabajo				
Beneficios				

6. ¿Cuáles son los problemas que se presentan con más frecuencia, que obstaculizan dar un buen servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted, que los procesos utilizados actualmente en la empresa, son adecuados para dar un buen servicio al cliente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.1 Si su respuesta es NO, ¿Qué proceso considera que debería mejorar?

PROCESOS	SELECCIONE
Proceso de venta	
Toma de decisiones	
Solución de problemas	
Distribución de trabajo	

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Que podría sugerir, para que la empresa pueda mejorar el servicio a los clientes y a sus colaboradores?

\_\_\_\_\_

## **ANEXO 3**

### **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTO**

#### **I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Título del puesto: asesor de servicio al cliente

Ubicación: asistente bajo la jurisdicción de gerencia general

Inmediato superior: gerente general

Subordinados: no aplica

#### **II FUNCIÓN PRINCIPAL**

Responsable de la comunicación entre clientes y la empresa, para conocer sus necesidades y mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

#### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

- Dar seguimiento a las estrategias de mercadeo de servicios.
- Formulación de nuevas estrategias de servicio.
- Atender las necesidades de los clientes actuales.
- Identificar clientes perdidos por el servicio.
- Actualización y manejo de cartera de clientes.
- Manejo de reclamos, quejas y sugerencias.
- Registro estadístico de inconvenientes suscitados con los clientes.
- Atender y resolver consultas relacionadas con el servicio al cliente.
- Realizar investigaciones de satisfacción del cliente.
- Elaboración de informes periódicos sobre sus actividades.

**IV PERFIL DEL PUESTO**

<b>Requisito</b>	<b>Condición</b>	<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>	<b>No aplica</b>
Experiencia en puesto similar	Mínimo de un año		X	
Edad	25 a 40 años		X	
Educación primaria	Completa	X		
Educación secundaria	Completa	X		
Diversificado	Completo	X		
Universitario	Cierre de pensum en administración de empresas	X		
Conocimiento en computación	Intermedio	X		
Conocimiento del idioma inglés	Intermedio		X	
Capacidad de liderazgo	Cursos de liderazgo	X		

**ANEXO 4**

**FORMATO DE BOLETA PROPUESTA PARA CONTROL DE CALIDAD**

Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros

	
<b>Control de calidad</b>	
<b>Productos con características especiales</b>	
<b>Área de ventas</b>	
Cliente:	_____
Teléfono:	_____
Correo electrónico:	_____
Fecha de solicitud:	_____
Fecha de entrega:	_____
Producto solicitado	
Industrial	<input type="text"/>
Agrícola	<input type="text"/>
Suspensión	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>
Medidas:	
Ancho	<input type="text"/>
Largo	<input type="text"/>
Grosor	<input type="text"/>
Orificios	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>
Comentarios:	_____
	_____
	_____
	_____
Asesor de ventas:	_____
Jefe del área:	_____

**ANEXO 5**  
**FORMATO DE BOLETAS PROPUESTAS DE PRODUCTOS NO**  
**ENCONTRADOS**

Tamaño: 10.16 X 15.24 centímetros



**CONTROL DE PRODUCTOS SIN EXISTENCIA**

**¿No encontró el producto que necesitaba?**

**Producto:**

**Tamaño:**

**Uso:**

**Otros datos:**

**Cliente:**

**Teléfono:**

**Correo electrónico:**

**Gracias por ayudarnos a mejorar.**

**Resortes Quiché**

**ANEXO 6**

**DISEÑO DE DIPLOMA PROPUESTO AL MEJOR VENDEDOR DEL MES**

**Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros**

*Mejor vendedor del mes*



**“Resortes Quiché”**  
ha elegido a

*Nombre de la persona premiada*

Por ser el mejor vendedor de la empresa, durante  
mes y año, y lo incentiva a seguir adelante

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

**ANEXO 7**

**DISEÑO DE DIPLOMA PROPUESTO POR PARTICIPACIÓN EN LA  
CAPACITACIÓN ESPECIAL PARA ASESORES DE VENTAS**

**Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros**

# CAPACITACIÓN ESPECIAL PARA ASESORES DE VENTAS



Este diploma se concede a:

NOMBRE DEL COLABORADOR

Por su excelente participación



\_\_\_\_\_  
*Firma*

\_\_\_\_\_  
*Fecha*

\_\_\_\_\_  
*Firma*

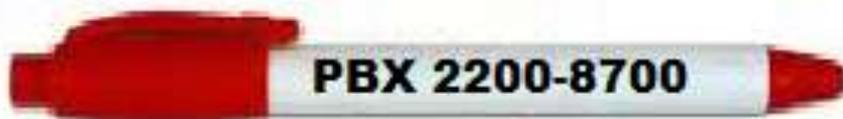
\_\_\_\_\_  
*Fecha*

**ANEXO 8**  
**DISEÑO PROPUESTO DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES**

**GORRAS DEPORTIVAS**



**BOLÍGRAFOS**



**ANEXO 9**

**DISEÑO DE DIPLOMA PROPUESTO POR PARTICIPACIÓN EN LA  
CAPACITACIÓN SOBRE SERVICIO AL CLIENTE**

Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros

# DIPLOMA POR PARTICIPACIÓN

EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE

**NOMBRE DEL COLABORADOR**

REALIZADO EN LA EMPRESA "RESORTES QUICHÉ"

**GUATEMALA, FEBRERO DEL 2012**



FIRMA

FECHA

FIRMA

FECHA



## ANEXO 10

### FORMATO DE BOLETA PROPUESTA PARA DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros

		<b>CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO</b>					
		<hr/> <hr/>					
ÁREA		CICLO		DIA		MES	AÑO
				REALIZADO POR:			
ACTIVIDAD	HRS.	JEFE	HRS.	AUXILIAR 1	HRS.	AUXILIAR 2	HRS.
TOTAL DE HORAS							

**ANEXO 11**  
**FORMATO DE BOLETA PROPUESTA PARA QUEJAS, RECLAMOS Y**  
**SUGERENCIAS**

Tamaño: 21.59 X 27.94 centímetros

	<b><i>Quejas, reclamos o sugerencias</i></b>
<b>Esta boleta nos ayudará a mejorar</b>	
<b>Datos generales (opcional)</b>	
Nombre	_____
Teléfono	_____
correo electrónico:	_____
<b>Lo que desea presentar es:</b>	
Queja	<input type="checkbox"/>
Reclamo	<input type="checkbox"/>
Sugerencia	<input type="checkbox"/>
<b>Hechos que lo motivan a presentar su queja, reclamo o sugerencia:</b>	
_____	
_____	
<b>¿Cuál es su solicitud?</b>	
_____	
_____	
<b>Para uso interno de la empresa</b>	
Área:	<input type="text"/>
Fecha de recepción:	<input type="text"/>
Fecha de revisión:	<input type="text"/>
Fecha de resolución:	<input type="text"/>
Fecha de respuesta:	<input type="text"/>
<b>Resolución</b>	
_____	
<b>Firma del encargado del área:</b> _____	
Archivo:	_____
Fecha	_____
Nombre	_____
<b>Resortes Quiché</b>	

**ANEXO 12**  
**FORMATO DE CUADRO PROPUESTO PARA EVALUACIÓN DE**  
**RESULTADOS**



**Evaluación de servicio**

Período: mensual

Indicador: quejas, reclamos o devoluciones

Motivo	Frecuencia	Área responsable	Tiempo de solución	Resultado	Costo (Q)
Totales					

Responsable: encargado de atención de servicio al cliente