

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

**“MERCADOTECNIA DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE
DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES,
EN LA ZONA 1 DE MIXCO”**

JAQUELINE MARIBEL SAMAYOA TELÓN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012.

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

**“MERCADOTECNIA DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE
DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES,
EN LA ZONA 1 DE MIXCO”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JAQUELINE MARIBEL SAMAYOA TELÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011.

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5º:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al inciso 6.11, Subinciso 6.11.2, sub-subinciso 6.11.2.2 del acta 24-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de noviembre del 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Angel Miguel González Godoy
Secretario:	Lic. José Humberto Ortiz Arana
Examinadora:	Licda. María del Carmen Mejía García

Guatemala 02 de noviembre de 2011

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

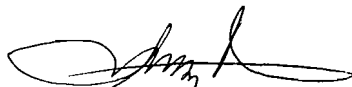
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha ocho de marzo de dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **JAQUELINE MARIBEL SAMAYOA TELÓN**, con carné **200316748**, durante la elaboración de su tesis titulada: **MERCADOTECNIA DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO.**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. M. Du. Maricruz Samayoa Peláez
Colegiado No. 10,072



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACION 131-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "MERCADOTECNIA DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO", que para su graduación profesional presentó la estudiante JAQUELINE MARIBEL SAMAYOA TELÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.

Argued

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por su gran amor y fidelidad, por haberme provisto todo lo necesario para llegar a esta meta, a ti sea toda la gloria, la honra y alabanza, gracias por tener propósitos definidos para mi vida y ser mi Padre amado.
- A MIS PADRES:** Jemali Samayoa Samayoa y Marta Elizabeth Telón Orellana, por ser mi inspiración, por el apoyo y amor que me han brindado, gracias por estar a mi lado son de gran bendición para mi vida. Los amo.
- A MI HERMANA:** Nabila Samayoa, quien ha sido mi amiga y me ha dado motivación y apoyo para culminar con este éxito. Que mi triunfo sea un modelo a seguir.
- A MI ABUELITA:** Olimpia Orellana (Limpa), por ser ejemplo para mi vida en esfuerzo, dedicación y gran cariño.
- A MIS TÍOS:** Walfre, Manix, Patty, Gustavo, Vilma, Giovanni, Arturo y Riquelmi, por su apoyo y motivación en la culminación del éxito de hoy.
- A MIS PRIMOS:** Por su cariño y colaboración.
- A MI NOVIO:** Vinicio Castañón, por su gran amor, ayuda incondicional, comprensión y compartir conmigo este triunfo.
- A MIS AMIGOS:** América, Héctor, Miguel, Manuel, Carlos, Moises, Jorge, Erick, Sandra, Celeste, Heidy y Gledson por brindarme su amistad, compartir conmigo momentos inolvidables y por ser mis hermanos en todo momento. Son una bendición.

A: Servicios Empresariales por depositar en mi la confianza y por todo el apoyo proporcionado en la realización del trabajo.

A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas por ser el lugar donde adquirí conocimientos profesionales en la carrera y por haber logrado un sueño muy importante en ella.

A: Todas aquellas personas que de una u otra manera han estado al pendiente del proceso de mi preparación académica profesional; mi amada iglesia y mis amigos, a quienes les estimo de todo corazón.

ÍNDICE

	No. de página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 MERCADOTECNIA.....	1
1.1.1 Antecedentes de la mercadotecnia.....	1
1.1.2 Conceptos centrales de la mercadotecnia.....	2
1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia.....	5
1.2 CLIENTE.....	7
1.3 MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA	8
1.3.1 Producto.....	9
1.3.2 Precio.....	9
1.3.3 Plaza o distribución.....	9
1.3.4 Promoción.....	9
1.4 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.....	10
1.4.1 Importancia de la mercadotecnia de servicios.....	11
1.4.2 Claves para la mercadotecnia de servicios eficaz.....	11
1.4.3 Triángulo de la mercadotecnia de servicios.....	14
1.4.4 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios.....	16
1.4.5 Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio..	18
1.5 EL SERVICIO.....	24
1.5.1 Naturaleza e importancia de los servicios.....	24
1.5.2 Características de los servicios.....	25
1.5.3 Acciones tangibles e intangibles de los servicios.....	27
1.5.4 Niveles del servicio.....	28

	No. de página
1.5.5 Componentes clave del servicio.....	29
1.5.6 Cultura de servicio.....	29
1.6 SERVICIO AL CLIENTE.....	30
1.6.1 Importancia del servicio al cliente.....	31
1.6.2 Características del servicio al cliente.....	31
1.6.3 Gestión de relaciones con el cliente.....	32
1.6.4 Gestión de relaciones con los colaboradores.....	33
1.7 ESTRATEGIA.....	34
1.7.1 Estrategias genéricas del servicio.....	34
1.8 FACTORES DEL RECURSO HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	35
1.8.1 Motivación.....	36
1.8.2 Liderazgo.....	36
1.8.3 Comunicación.....	36
1.9 SERVICIOS EMPRESARIALES.....	37
1.9.1 Empresas de servicios.....	38
1.9.2 Clasificación de los servicios empresariales.....	38
1.9.3 Importancia de los servicios empresariales para la competitividad.....	39
1.9.4 Servicios de contabilidad.....	39
1.10 MATRIZ FODA.....	40
1.10.1 Importancia de la matriz FODA.....	40
1.10.2 Elementos de la matriz FODA.....	40

	No. de página
1.11 MUNICIPIO DE MIXCO.....	41

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

2.1 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	42
2.1.1 Censo	43
2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	43
2.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	44
2.3.1 Estructura organizacional.....	44
2.3.2 Misión.....	46
2.3.3 Visión.....	46
2.3.4 Objetivos.....	46
2.3.5 Descripción del servicio.....	47
2.4 ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO.....	49
2.4.1 Microentorno.....	49
2.4.2 Macroentorno.....	54
2.5 DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES.....	65
2.5.1 Análisis de datos proporcionados por el Gerente General.....	66
a. Servicio al cliente.....	66
b. Mezcla de la mercadotecnia.....	67
b.1 Servicio intangible.....	67
b.2 Precio de los servicios.....	67

	No. de página
b.3 Plaza.....	68
b.4 Promoción.....	68
2.5.2 Análisis e interpretación de datos proporcionados por trabajadores.....	69
a. Percepción de los trabajadores sobre el servicio al cliente..	69
a.1 Perfil general de los trabajadores.....	69
a.2 Procedimientos internos.....	70
a.3 Comunicación ascendente entre la gerencia y trabajadores	71
a.4 Capacitación.....	72
a.5 Motivación y reconocimiento de los trabajadores..	74
b. Mezcla tradicional de la mercadotecnia.....	75
b.1 Servicio intangible (producto).....	76
b.2 Precio.....	76
b.3 Plaza.....	76
b.4 Promoción.....	77
c. Cuadro descriptivo sobre la percepción de la mezcla tradicional de la mercadotecnia según gerente general y trabajadores de la empresa.....	77
2.6 HALLAZGOS MÁS IMPORTANTES DEL CLIENTE EXTERNO.....	79
2.6.1 Cliente real.....	79
a. Características del cliente real.....	79
b. Percepción del cliente real sobre el nivel de calidad en el servicio.....	80
b.1 Satisfacción en el nivel de calidad del servicio.....	81
b.1.1 Confiabilidad en el servicio.....	82
b.1.2 Responsabilidad para brindar el servicio (interés en solucionar conflictos).....	83

	No. de página
b.1.3 Seguridad en el servicio (conocimiento del trabajador en dar soluciones a conflictos)...	85
b.1.4 Empatía (frecuencia de atención personalizada).....	87
b.1.5 Instalaciones físicas (tangibles).....	88
b.2 Personal del servicio.....	89
b.3 Mobiliario y equipo.....	90
b.4 Calificación general de las dimensiones del servicio...	90
c. Expectativas del cliente sobre el servicio.....	91
c.1 Factores de diferenciación según clientes reales que han contratado otras empresas de servicios contables.....	91
c.2 Cualidades requeridos del servicio.....	92
d. Medio de comunicación empleado para dar a conocer el servicio.....	93
2.6.2 Cliente potencial.....	95
a. Características del cliente potencial.....	95
b. Nivel de calidad en el servicio.....	97
b.1 Elementos en la contratación de una empresa contable.....	98
c. Motivos para prescindir de los servicios contables.....	98
c.1 Factores para cambiar de empresa contable.....	99
d. Percepción del cliente potencial sobre el servicio contable.....	100
2.7 ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA.....	102
2.8 ANÁLISIS FODA	104

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LA MERCADOTECNIA DESERVICIOS
PARA LA DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA SERVICIOS
EMPRESARIALES

	No. de página
3.1 INTRODUCCIÓN.....	107
3.2 IMPORTANCIA.....	107
3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	108
3.3.1 Objetivo general.....	108
3.3.2 Objetivos específicos.....	108
3.4 ESQUEMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	109
3.5 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS.....	113
3.5.1 Triángulo de mercadotecnia de servicios.....	113
a. Mercadotecnia externa: formulando la promesa.....	113
b. Mercadotecnia interactiva: cumpliendo la promesa.....	113
c. Mercadotecnia interna: facilitando la promesa.....	114
d. Alineación de los lados del triángulo de la mercadotecnia de servicios.....	116
3.6 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO.....	116
3.6.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera.....	118
a. Estrategias de atención al cliente externo.....	118
a.1 Definición.....	119
a.2 Objetivos	119
a.3 Grupo objetivo.....	119
a.4 Tácticas.....	119

	No. de página
a.4.1 Encuesta de satisfacción.....	119
a.4.2 Llamadas de seguimiento.....	120
a.4.3 Creación de correo electrónico.....	120
a.4.4 Implementación, mantenimiento y actualización de la base de datos.....	121
a.5 Presupuesto.....	122
a.6 Evaluación y control.....	123
a.7 Plan de acción.....	123
b. Estrategias de recuperación del servicio al cliente.....	125
b.1 Definición.....	125
b.2 Objetivos.....	125
b.3 Grupo objetivo.....	126
b.4 Tácticas.....	126
b.4.1 Anticiparse al reclamo y actuar con rapidez....	126
b.4.2 Restablecer comunicación con los clientes....	126
b.4.3 Delegar autoridad en los trabajadores para la recuperación del servicio.....	127
b.5 Presupuesto.....	127
b.6 Evaluación y control.....	128
b.7 Plan de acción.....	128
3.6.2 Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.....	130
a. Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del mismo.....	130
a.1 Definición.....	130
a.2 Objetivos.....	131
a.3 Grupo objetivo.....	131
a.4 Tácticas.....	131
a.4.1 Manual sobre el servicio al cliente.....	131

	No. de página
a.4.2 Esquema del servicio al cliente.....	132
a.5 Presupuesto.....	133
a.6 Evaluación y control.....	133
a.7 Plan de acción.....	134
3.6.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares.....	136
a. Atributos de calidad en el servicio.....	136
a.1 Definición.....	136
a.2 Objetivos de la propuesta.....	136
a.3 Grupo objetivo.....	137
a.4 Tácticas.....	137
a.4.1 Información actual de los servicios.....	137
a.4.2 Características que deben poseer los trabajadores.....	137
a.5 Presupuesto.....	139
a.6 Evaluación y control.....	139
a.7 Plan de acción.....	139
b. Programa de capacitación para el personal de la empresa en servicio al cliente y aspectos contables.....	141
b.1 Definición.....	141
b.2 Objetivos.....	141
b.3 Grupo objetivo.....	142
b.4 Tácticas.....	142
b.4.1 Capacitación técnica para los trabajadores de la empresa (aspectos contables).....	142
b.4.2 Seminarios sobre el servicio al cliente (aspectos de servicio).....	143
b.5 Presupuesto.....	144
b.6 Evaluación y control	144

	No. de página
b.7 Plan de acción.....	145
c. Programa de motivación para los trabajadores de la empresa.....	147
c.1 Definición.....	147
c.2 Objetivos.....	147
c.3 Grupo objetivo.....	147
c.4 Tácticas.....	148
c.4.1 Programa de reconocimiento del personal.....	148
c.4.2 Comunicación interna.....	149
c.4.3 Carta de reconocimiento.....	149
c.4.4 Cumpleaño del mes.....	150
c.5 Presupuesto.....	150
c.6 Evaluación y control	150
c.7 Plan de acción.....	151
3.6.4 Brecha 4 del proveedor: las promesas no son iguales al desempeño.....	153
a. Prácticas de mercadotecnia relacional para mantener una relación duradera con los clientes.....	153
a.1 Definición.....	153
a.2 Objetivos	154
a.3 Grupo objetivo.....	154
a.4 Tácticas.....	154
a.4.1 Servicio personalizado.....	154
a.4.2 Retener al cliente.....	155
a.4.3 Uso de redes sociales.....	156
a.5 Presupuesto.....	157
a.6 Evaluación y control	157
a.7 Plan de acción.....	158
b. Creación de imagen para la empresa.....	160

	No. de página
b.1 Definición.....	160
b.2 Objetivos	160
b.3 Grupo objetivo.....	161
b.4 Tácticas.....	161
b.4.1 Atributos del logotipo.....	161
b.4.2 Diseño.....	162
b.4.3 Eslogan.....	162
b.5 Presupuesto.....	162
b.6 Evaluación y control	163
b.7 Plan de acción.....	163
c. Implementación de software para agilización del servicio...	165
c.1 Definición.....	165
c.2 Objetivos.....	165
c.3 Grupo objetivo.....	166
c.4 Tácticas.....	166
c.4.1 Admisión de tecnología por parte del trabajador.....	166
c.4.2 Modo de uso.....	166
c.4.3 Rediseño de las operaciones.....	167
c.4.4 Combinación del sistema y el contacto personal	167
c.5 Presupuesto.....	168
c.6 Evaluación y control	168
c.7 Plan de acción.....	168
3.7 CIERRE DE BRECHAS.....	170
3.8 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA.....	172
CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	179
ANEXOS.....	181

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	No. de página
1	Servicios Empresariales dió a conocer las funciones específicas del puesto de trabajo, según cliente interno.....	71
2	Sugerencias escuchadas por la gerencia general de Servicios Empresariales, según cliente interno.....	72
3	Capacitación recibida sobre aspectos contables por parte de Servicios Empresariales, según cliente interno.....	73
4	Agrado por el puesto de trabajo dentro de Servicios Empresariales, según cliente interno.....	74
5	Reconocimiento del desempeño laboral por parte de Servicios Empresariales, según cliente interno.....	75
6	Satisfacción del servicio brindado por Servicios Empresariales, según cliente real.....	81
7	Percepción del servicio que ofrece Servicios Empresariales, según cliente real.....	82
8	Interés de Servicios Empresariales en resolver conflictos ocasionados, según cliente real.....	83
9	Conocimiento de los trabajadores de Servicios Empresariales para solucionar conflictos, según cliente real.....	86
10	Frecuencia de atención personalizada por parte de Servicios Empresariales, según cliente real.....	88
11	Apreciación de las instalaciones físicas de Servicios Empresariales, según cliente real	89
12	Factores que diferencian a Servicios Empresariales con la competencia, según cliente real.....	92
13	Elementos que debe poseer un servicio de calidad, según cliente real.....	93

No.	TÍTULO	No. de página
14	Medio de comunicación en el que fue dado a conocer los servicios que ofrece Servicios Empresariales, según cliente real.....	94
15	Elementos clave en la contratación de una empresa contable, según cliente potencial.....	98

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	No. de página
1	Comportamiento de ventas.....	49
2	Cantidad de servicios vendidos por Servicios Empresariales al mes.....	50
3	Cartera de clientes por actividad económica de Servicios Empresariales.....	52
4	Clasificación de empresas por actividad económica en el municipio de Mixco.....	55
5	Clasificación de la infraestructura del municipio de Mixco departamento de Guatemala.....	57
6	Cotización de precios del servicio contable.....	65
7	Empresas que integran la cartera de clientes de Servicios Empresariales.....	80
8	Tipo de ayuda que se recibe por parte de los trabajadores de Servicios Empresariales, según cliente real.....	85
9	Características que dan seguridad sobre dejar los registros contables a Servicios Empresariales, según cliente real.....	87
10	Calificación de las dimensiones del servicio, según cliente real.....	90
11	Clasificación de empresas encuestadas, por actividad económica y tiempo de pertenecer al sistema comercial del segmento de mercado de Servicios Empresariales.....	96
12	Elementos para cambiar de empresa contable según, cliente potencial.....	100
13	Percepción del cliente potencial acerca del servicio contable.....	101
14	Presupuesto propuesto para la implementación de las estrategias propuestas de atención al cliente externo.....	122

No.	TÍTULO	No. de página
15	Plan de acción para implementar las estrategias propuestas de atención al cliente externo.....	124
16	Presupuesto propuesto para la implementación de estrategias propuestas para la recuperación del servicio al cliente.....	127
17	Plan de acción para implementar estrategias propuestas de recuperación del servicio al cliente.....	129
18	Presupuesto propuesto para la realización del manual y esquema del servicio al cliente propuesto.....	133
19	Plan de acción para la implementación de estándares propuestos de servicio enfocados al cliente.....	135
20	Presupuesto propuesto para la aplicación de atributos propuestos de calidad en el servicio.....	139
21	Plan de acción para la aplicación de atributos propuestos de Calidad en el servicio.....	140
22	Presupuesto propuesto del programa de capacitación propuesto para el personal de Servicios Empresariales.....	144
23	Plan de acción para implementación del programa propuesto de capacitación para el personal de Servicios Empresariales.....	146
24	Presupuesto propuesto de implementación del programa propuesto de motivación para los trabajadores.....	151
25	Plan de acción para implementación del programa propuesto de motivación para los trabajadores	152
26	Presupuesto propuesto de implementación de prácticas de mercadotecnia relacional propuestas para mantener relaciones duraderas con los clientes.....	157
27	Plan de acción para la implementación de prácticas de mercadotecnia relacional propuestas para mantener relaciones duraderas con los clientes.....	159

No.	TÍTULO	No. de página
28	Presupuesto propuesto para creación de imagen corporativa propuesta para la empresa Servicios Empresariales.....	163
29	Plan de acción para la implementación y creación de imagen corporativa propuesta para la empresa Servicios Empresariales...	164
30	Plan de acción para la implementación de software propuesto para la agilización del servicio.....	169
31	Estado de resultado proyectado para la empresa Servicios Empresariales.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	No. de página
1	Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios.....	17
2	Diferencia entre productos y servicios.....	27
3	Componentes claves del servicio	29
4	Clasificación de los servicios.....	38
5	Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	41
6	Competidores de la empresa Servicios Empresariales	62
7	Descripción de la mezcla de la mercadotecnia por parte de gerente general y trabajadores.....	78
8	Conflictos que se ha evidenciado en la prestación de los servicios, según cliente real.....	84
9	Perfil del cliente potencial encuestado de la empresas Servicios Empresariales.....	97
10	Análisis de diferenciación de servicios empresariales con relación a la competencia.....	103
11	Matriz FODA de Servicios Empresariales.....	105
12	Estrategias para cerrar las brechas del proveedor del servicio de la empresa Servicios Empresariales.....	117
14	Capacidades y destrezas que deben poseer los trabajadores para brindar calidad del servicio en la empresa	138

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	No. de página
1	Conceptos centrales de la mercadotecnia.....	3
2	Mezcla de la mercadotecnia.....	8
3	Claves para la mercadotecnia de servicios.....	14
4	Triángulo de la mercadotecnia de servicios.....	15
5	Modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio.....	19
6	Proceso de diferenciación con éxito.....	35
7	Organigrama general por funciones de la empresa Servicios Empresariales.....	45
8	Procedimiento contable de Servicios Empresariales.....	48
9	Implementación de la propuesta de mercadotecnia de servicios.....	110
10	Aplicación del triángulo de la mercadotecnia de servicios para Servicios Empresariales.....	115
11	Cadena de valor en el servicio contable de la empresa Servicios Empresariales.....	171

INTRODUCCIÓN

Toda empresa dedicada a ofrecer un servicio, debe considerar las necesidades de sus clientes y el tipo de atención que se les brinda, aún más, si se trata de empresas que ofrecen servicios contables, ya que se maneja información confidencial de los usuarios, se les debe brindar un valor agregado, para tener como resultado relaciones duraderas con ellos, fidelidad, que adquieran más servicios y lo recomienden.

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

La tesis titulada **“Mercadotecnia de servicios como estrategia de diferenciación para la empresa de Servicios Empresariales, en la zona 1 de Mixco”**, se realizó, con el propósito de proponer a la empresa, diferentes alternativas de solución, enfocadas a mejorar la calidad del servicio que ofrece.

El estudio consta de tres capítulos: el primero lo comprende el marco teórico que sustenta la investigación, en el que se desarrollan conceptos relacionados a la mercadotecnia de servicios, como el cliente (interno y externo), los servicios, procesos, micro y macro ambiente, triángulo y modelo de las brechas de la calidad, estrategiase información referente al municipio de Mixco.

El segundo presenta la situación actual de Servicios Empresariales (que en adelante, de manera indistinta se le referirá como empresa), a través del diagnóstico realizado, se estudió la unidad de análisis compuesta por el gerente general, trabajadores de la empresa y clientes (reales y potenciales), que permitió verificar las hipótesis planteadas y sustentar la propuesta de la investigación. Se incluye el análisis de la matriz FODA, que sirvió de base para

formular estrategias que permitan maximizar las áreas fuertes, minimizar áreas débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas que ponen en riesgo a la empresa.

El capítulo tres contiene la guía para implementar las estrategias de la propuesta planteada; para ello se aplicó el triángulo de servicio y el modelo integral de las brechas sobre calidad en el servicio, que sirvieron de base para la formulación de las estrategias, que permitirá que Servicios Empresariales, mejore las relaciones con sus clientes, cuente con trabajadores motivados y se diferencie con una imagen de servicio.

Con la aplicación de dichas estrategias se pretende crear diferenciación para la empresa Servicios Empresariales del resto de la oferta del mercado. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Éste capítulo presenta los aspectos que fundamentan la mercadotecnia de servicios como estrategia de diferenciación, con el propósito facilitar la comprensión de ésta investigación. Los temas que se describen son: mercadotecnia, mercadotecnia de servicios, estrategias mercadológicas de diferenciación, el servicio al cliente y servicios de contabilidad, entre otros.

1.1 MERCADOTECNIA (Marketing)

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros.” (6:5) En la actualidad las empresas exitosas, están enfocadas al cliente y practican el mercadeo con el objetivo de lograr la satisfacción de los usuarios, cubriendo necesidades, deseos y exigencias. El generar las ventas es consecuencia de la aplicación de una mercadotecnia eficaz y no la razón de su implementación.

Una definición clara y sencilla de la mercadotecnia es: “proceso de planeación y ejecución del concepto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.”(1:7) La mercadotecnia, es una función gerencial indispensable para crear una demanda de su producto o servicio, su concepto central es el intercambio de valor entre dos partes: el comprador y el vendedor.

1.1.1 Antecedentes de la mercadotecnia

“La mercadotecnia nace y crece a medida que la sociedad pasa de la economía artesanal de autosuficiencia a un sistema socioeconómico, con el paso del tiempo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que

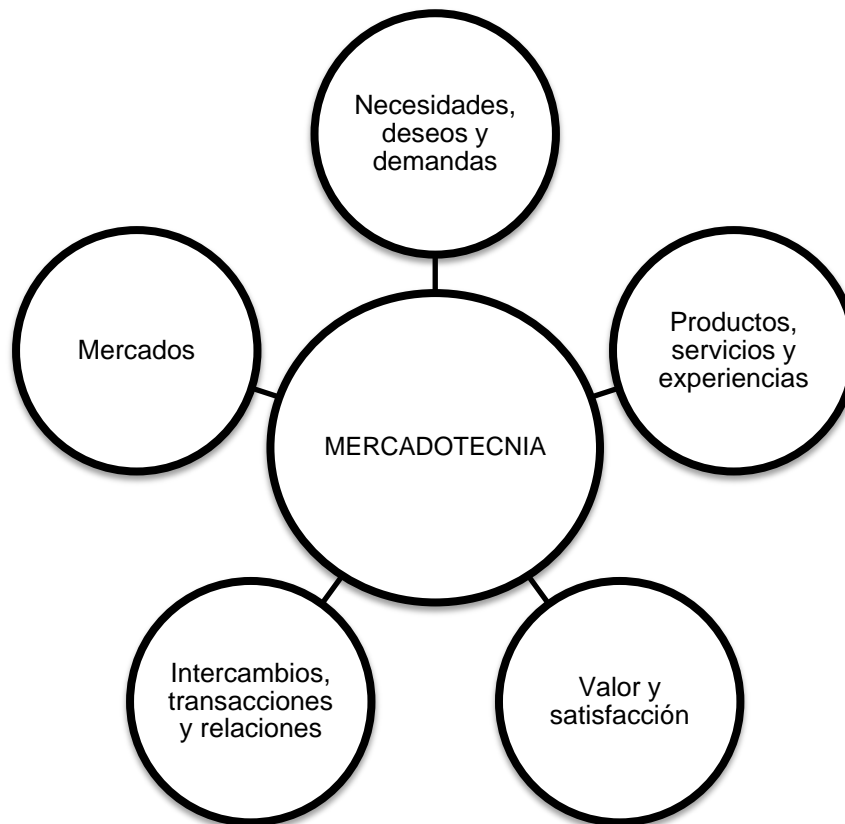
sobresalen. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, existe la base para el comercio; es decir, el corazón de la mercadotecnia.

En el paso siguiente de la evolución histórica de la mercadotecnia, los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división de trabajo, cuando un hombre de negocios empieza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad para buscar trabajo. Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. La mercadotecnia apenas se desarrolló durante la segunda mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se concentraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado generalmente excedía a la oferta de producto. De hecho, la mercadotecnia masiva fue un requisito previo para la producción en serie. A medida que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por los que fluyó el comercio, se hicieron mayores y tuvieron que encontrar métodos mejores para vender la producción industrial.” (13: s.p)

1.1.2 Conceptos centrales de la mercadotecnia

Para explicar la definición de mercadotecnia, se debe analizar y comprender los siguientes conceptos y funciones que giran en su entorno:

FIGURA 1
CONCEPTOS CENTRALES DE LA MERCADOTECNIA



Fuente: elaboración propia, con base en (5:6).

La figura muestra la relación que existe entre los conceptos de la mercadotecnia, ya que a medida que este sistema satisfaga las necesidades de los consumidores, mayor valor agrega a cada uno.

- a. Necesidades, deseos y demandas: “las necesidades humanas son estados de carencia percibida por el hombre. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y personalidad de una persona. Cuando estos deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas.” (5:7)
- b. Valor y satisfacción: los consumidores se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios para satisfacer sus necesidades, de manera que la

decisión de compra, la toman con base a la percepción del valor que proporcionan los productos.

b.1 Valor para el cliente: es la “diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto.” (5:9)

b.2 Satisfacción del cliente: “diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales.” (5:17) Luego de realizada la compra o adquisición del producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: “se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.” (14:s.p)
- “Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.” (14:s.p)

Del nivel de satisfacción depende la compra, ya que ésta busca generar valor de una manera rentable como: 1) la lealtad del cliente, 2) difusión gratuita y 3) determinada participación en el mercado.

c. Intercambio, transacciones y relaciones: el intercambio: se define de la siguiente manera: “acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio.” (5:10) “El mercadeo lleva consigo una unidad de medición, las transacciones: que consisten en un intercambio entre dos partes (empresa-cliente) en el que intervienen por lo menos dos cosas de valor; condiciones previamente acordadas; un momento de acuerdo y un lugar de acuerdo.” (5:10)

d. Mercado: “es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.” (7:13) El tamaño del mercado está determinado por la cantidad de personas dispuestas a satisfacer una necesidad y los recursos

con que cuentan para realizar un intercambio. El mercado cuenta con una clasificación extensa debido a la existencia de múltiples criterios.

- d.1 Segmentación de mercado: es el “proceso para dividir un mercado en grupos de compradores que tienen necesidades, características o comportamientos bien definidos, y que podrían requerir productos o mezclas de mercadotecnia distintas.” (7:50) Segmentar un mercado es dividir en grupos a los consumidores que podrían requerir estrategias de la mercadotecnia distintas.
- d.2 Seleccionar un mercado objetivo: “es un proceso por el cual se evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado, para escoger el o los segmentos en los que se ingresará.” (7:61) El mercado objetivo es el segmento de mercado al cual la empresa orientará cada una de sus estrategias mercadológicas, con el fin de obtener los mejores beneficios del mismo.
- d.3 Posicionamiento en el mercado: consiste en “hacer que un producto ocupe un lugar claro y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.” (7:62)
- e. Mercado meta: es el grupo de clientes al que se captará, servirá y se dirigirá los esfuerzos de mercadeo.

1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia

La empresa debe partir del ambiente de la mercadotecnia, para luego buscar oportunidades y detectar amenazas. El entorno de la mercadotecnia está compuesto por todos los actores y las fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para realizar transacciones efectivas con el mercado meta. El ambiente de mercadotecnia de la empresa se puede dividir en microambiente y el macroambiente.

a. El microambiente

- La compañía. En la realización de los planes de mercadotecnia, el encargado de esta actividad, debe interrelacionarse con todo el resto de departamentos, o sea los ejecutivos, con el departamento de finanzas, el de investigación, desarrollo, compras, fabricación, contabilidad, etc.
- Proveedores. Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios.
- Los intermediarios. Son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios que ayudan en la promoción y venta de los productos, entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos tenemos: mayoristas, minoristas, quienes ayudan al productor en la distribución y venta de los bienes y servicios.
- Los clientes. Es necesario analizar los mercados de los clientes, porque cada tipo tiene características especiales.
- La competencia. Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos.
- Los públicos. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización.

b. El macroambiente

- Ambiente demográfico. Densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.
- Ambiente político y legal. Conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.

- Ambiente político y legal. Conjunto interactuante de leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.
- Ambiente social o cultural. La sociedad espera recibir de los responsables de la mercadotecnia un alto nivel de vida y protección de la calidad general de vida que se disfruta.
- Ambiente económico y tecnológico. Las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico. La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas.

1.2 CLIENTE

Es el punto central de cualquier organización, sin el no habría razón de ser de las mismas, ya que compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, por ello cada entidad deberá atender a sus clientes de manera particular. En la actualidad la empresa debe crear relaciones duraderas con sus clientes, preocupándose por mejorar el conocimiento e información que se tenga del mismo, ya que éste es el objeto por el cual se deben realizar todas las actividades.

Existen dos grupos de clientes en el contexto administrativo y mercadológico (real y potencial):

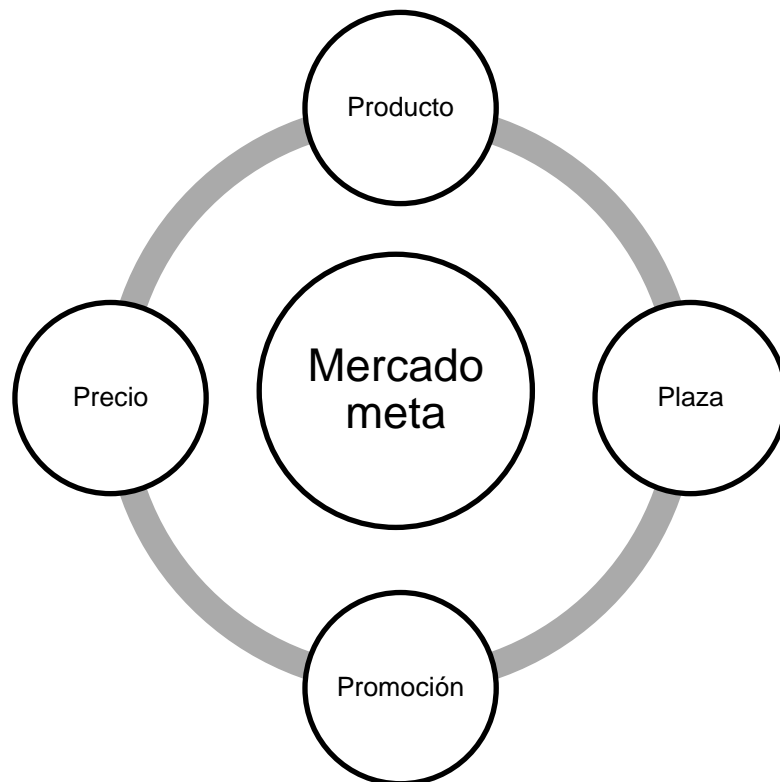
- Cliente externo: “son todas las personas o negocios que compran bienes y servicios a un oferente.” (16:93) Es en el que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra cliente, es el consumidor final y la razón por la cual las organizaciones deben brindar un valor agregado, con el objeto de llegar a ocupar un posicionamiento en el mercado.
- Cliente interno: “son los trabajadores de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros trabajadores de la misma organización para

proveer internamente bienes y servicios.” (16:93). Cada persona dentro de la empresa debe conocer las funciones y atribuciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cumplir la misión y visión del servicio, de manera que proporcione calidad y satisfacción al cliente externo. De acuerdo a la calidad de éste servicio depende la eficiencia de cada uno de los eslabones dentro de los procedimientos.

1.3 MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Es una herramienta básica para la mercadotecnia la cual se define como “un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para producir el resultado que se desea en el mercado objetivo.” (5:60)

FIGURA 2
MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA



Fuente: elaboración propia, con base en (7:60).

hacen que el producto llegue al público y las que dan a conocer las cualidades del mismo, además la cantidad de dinero que el comprador pagará por él, con el fin de influir en su demanda. Producto, Precio, Plaza y Promoción que conforman la mezcla de la mercadotecnia.

1.3.1 Producto

Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, un producto se refiere: “a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.” (5:60) Es decir, que es la integración de una serie de satisfactores visuales combinados con elementos de satisfacción que no son claramente perceptibles.

1.3.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto.” (5:62) El precio es la suma de todos los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios que obtienen por utilizar los servicios o productos de las empresas.

1.3.3 Plaza o distribución

Se define como “todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.” (5:62) Esto incluye los canales de distribución, cobertura, emplazamientos, logística, transporte y administración de inventarios; todo lo anterior repercute directamente en la imagen del producto, y en el precio de mercado.

1.3.4 Promoción

Es conocida también como mezcla promocional, que se refiere “al conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta

personal y mercadotecnia directa, con el fin de lograr sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.” (5:491)

- a. Publicidad: “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos.” (5:491)
- b. Promoción de venta: “incentivos a corto plazo para incrementar la compra o venta de un producto o servicio.” (5:491) Este esfuerzo de ventas es constante como en el caso de la publicidad.
- c. Relaciones públicas: “acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando las informaciones o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar.” (5:491)
- d. Venta personal: “presentación personal por parte de la fuerza de ventas de la empresa, con el objeto de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.” (5:491)
- e. Mercadotecnia directa: “contacto directo con consumidores individuales meticulosamente seleccionados con dos objetivos: obtener una respuesta inmediata y fomentar una relación duradera con los clientes.”(5:491)

1.4 MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Es una fase de la mercadotecnia orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio para la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. “Es una rama de la mercadotecnia que se especializa en una categoría especial de productos (los servicios), los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado.” (7:8) Es utilizada para ofrecer servicios de valor agregado o excelente atención al cliente, mediante la aplicación de modelos del servicio al cliente y satisfacción del mismo, enfocados a conseguir la

mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles.

1.4.1 Importancia de la mercadotecnia de servicios

La mercadotecnia de servicios ha contribuido a que las empresas implementen procesos cuya finalidad sea prestar a sus clientes, servicios que cuenten con características de excelencia y calidad en su ejecución. Es por ello que es utilizada como estrategia de diferenciación, para ofrecer al público, servicios que cuenten con un valor agregado en comparación a los ofrecidos por la competencia.

1.4.2 Claves para la mercadotecnia de servicios eficaz

La mercadotecnia de servicios cuenta con una serie de elementos claves que, utilizados correcta y estratégicamente, generan éxito en las operaciones comerciales. Algunas claves para lograr la eficacia son:

- a. **Importancia de la calidad:** es necesario superar las expectativas del cliente y en un límite que se retribuya en el costo del servicio. “Existen cinco indicadores de la calidad del servicio en la perspectiva del cliente: fiabilidad, responsabilidad, compromiso, empatía y factores tangibles; si en alguno de estos indicadores se percibe una insatisfacción en el cliente, de nada servirá el esfuerzo y empeño puesto en los otros.” (7:40)

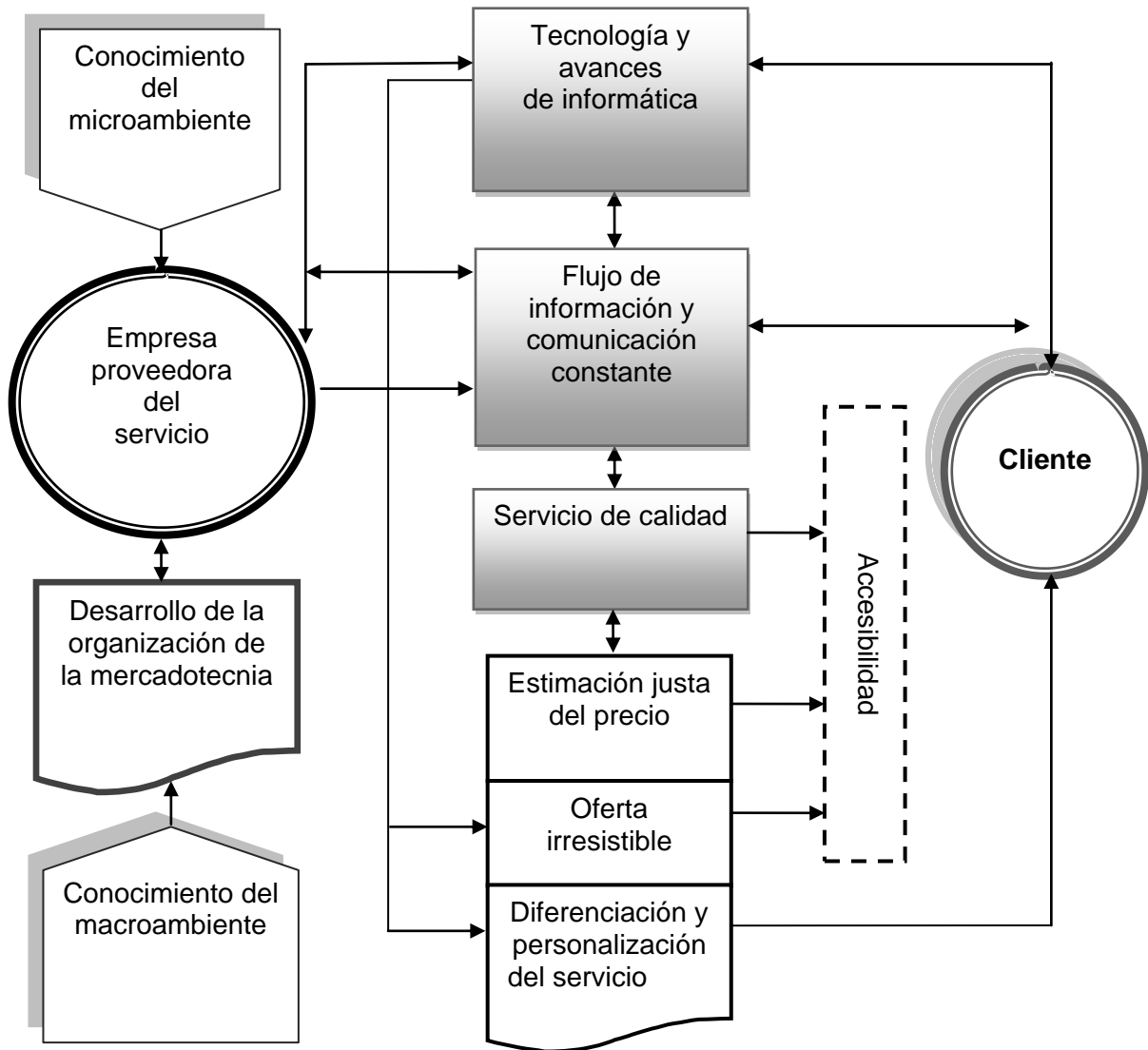
- b. **Desarrollar la organización de mercadotecnia:** “involucra la aplicación del proceso de mercadotecnia como una actividad formal dentro de la empresa. No es posible tomar elementos sueltos de la mercadotecnia y tratar de acoplarlo eventualmente de acuerdo a la intuición de los ejecutivos de la empresa, o delegarla al personal de ventas.” (7:41)

- c. Conocer al cliente: “la información es la base para desarrollar un buen programa de mercadotecnia, por lo tanto las empresas deben proveerse y actualizar constantemente la información procedentes de sus clientes, también es importante mantener una comunicación antes, durante y después de la entrega del servicio.” (8:42)
- d. Planear el curso de acción: “la planificación es una herramienta importante en la adaptación a un medio competitivo cambiante, un proceso eficaz de planificación proporciona una estructura, una dirección y un sentido a los esfuerzos de una empresa.” (7:42)
- e. La empresa no puede ofrecer lo mismo a todas las personas: “cada cliente, aunque pertenezca al mismo nicho de mercado, posee ciertas características y se encuentra en circunstancias que hacen difícil la aceptación de un servicio idéntico al de otra persona.” (7:43)
- f. Hacer una oferta irresistible para los clientes: si el cliente considera que el servicio ofrecido tiene mayores ventajas que el proporcionado por la competencia, tomará una decisión inmediata. La superación de las expectativas garantizaría la satisfacción y el retorno del cliente posteriormente.
- g. La estimación justa del precio: “los servicios generalmente poseen un precio subjetivo; es deber del proveedor de servicios que el costo del mismo corresponda al valor percibido por el cliente.” (7:44)
- h. La accesibilidad: el tiempo del cliente es valioso, no se tomará horas en buscar todas las opciones posibles; lo más probable es que busque entre las primeras tres más accesibles; por lo cual, la empresa proveedora de servicios deberá procurar estar en las primeras opciones del cliente. “Las

empresas de servicios pueden permitir un mayor acceso a su organización a través del uso de internet, teléfono, horario extendido, y utilizando, además, otros lugares de acceso aparte de los habituales” (7:45)

- i. No se puede dejar de comunicar: “el desafío es asegurar de que la comunicación sea coherente, clara y eficaz. La empresa de servicios debe asegurarse de utilizar las herramientas de comunicación: publicidad, venta personal, mercadotecnia directa, propaganda, etc. para el momento en que se debe comunicar los servicios.”(7:45)
- j. Avanzar al ritmo de la tecnología: contar con tecnología hace sobresalir a empresas unas de las otras, y la preferencia del cliente suele orientarse a la modernización.
- k. Desarrollar relaciones significativas: una relación sólida entre una empresa de servicios y un cliente es mutuamente beneficiosa y simplifica la vida de ambas partes. Para la empresa es gratificante tanto a nivel profesional como financiero y para el cliente es beneficiosa porque satisface una necesidad particular.”(7:46)
- l. El futuro es ahora: la mercadotecnia tiene un microambiente (la empresa, los proveedores, la competencia, los clientes, el público) y un macro ambiente (la economía, la política, la tecnología, la cultura); la empresa previo a trazar estrategias debe tomar en cuenta cada uno de estos factores.” (7:47)

FIGURA 3
CLAVES PARA LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

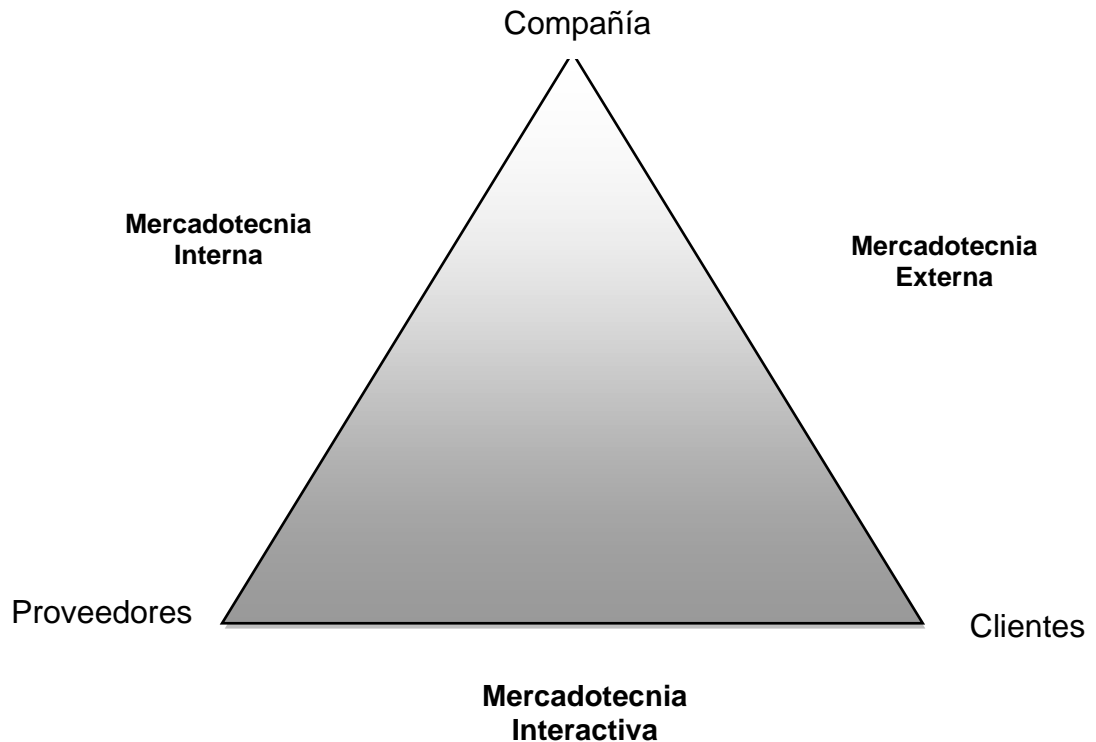


Fuente: elaboración propia, con base en (7:40).

1.4.3 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.” (16:19). Los tres tipos de actividades de la mercadotecnia de servicios resultan fundamentales para construir y sostener relaciones con los clientes. (Véase figura 4)

FIGURA 4
TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS



Fuente: elaboración propia, con base en (16:20).

La figura anterior describe los vértices del triángulo que relacionados entre sí formulan y cumplen las promesas que la empresa elabora para los clientes, ya que desarrollan, impulsan y promocionan los servicios; cada una de las tres actividades representadas por los lados del triángulo son primordiales para llegar al éxito que la empresa busca.

- a. Mercadotecnia externa: formulando la promesa: “la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.” (16:19)
- b. Mercadotecnia interactiva: cumpliendo las promesas: “ocurre en el momento de verdad, en el momento cuando el cliente interactúa con la empresa y el servicio se produce y se consume cumpliéndose o rompiéndose la promesa.”

(16:20) La aplicación de la mercadotecnia interactiva genera grandes beneficios en la interacción del cliente con la empresa y confiabilidad de los servicios que se brindan.

- c. Mercadotecnia interna: facilitando la promesa: “las promesas se cumplen a través del vínculo de la satisfacción del proveedor del servicio (trabajadores de la empresa) y la satisfacción del cliente. Intervienen los proveedores aplicando destrezas, habilidades, y los sistemas de servicio internos apropiados como herramientas y motivaciones”. (16:20) Es el reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del trabajador y la del cliente; puede utilizarse la mercadotecnia interna para contratar, capacitar, motivar y contar con personal capaz y con cultura de servicio.

1.4.4 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Para los servicios, además de las cuatro P tradicionales, esta mezcla incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso. Está mezcla se emplea para que tanto la comunicación como la atención al cliente se brinde con valor superior al de la competencia, cada elemento de la misma lleva a cabo la función de explicar al consumidor la naturaleza de la experiencia del servicio que se brinda. (Véase tabla 1)

TABLA 1
MEZCLA AMPLIADA DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

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

Fuente: elaboración propia, con base en (16:24).

- a. Las personas: “todos los actores humanos que participan en la entrega del servicios y que influyen en las precepciones del comprador, que incluyen el personal o los proveedores del servicio, el cliente y otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.” (16:24)
- b. Evidencia física: “es el ambiente en el que se entrega el servicio, en el cual interactúa la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (16:25) Los elementos de la evidencia física: folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización, equipo e instalaciones, constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos con relación al propósito de la organización, los segmentos de mercado y la calidad del servicio.
- c. Procesos: “incluye los procedimientos como: recepción de pedidos, registro de garantías, proceso de cobro, atención a reclamos, compras del

consumidor final, etc. También número de pasos, mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio donde participa el cliente, es decir la realización del mismo y los sistemas de operación.” (16:25)

Cada uno de los pasos o flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporciona evidencia que éste utiliza para calificarlo. En algunos casos, cuando los pasos son complejos y extensos, existe una participación activa del consumidor para desarrollarlos.

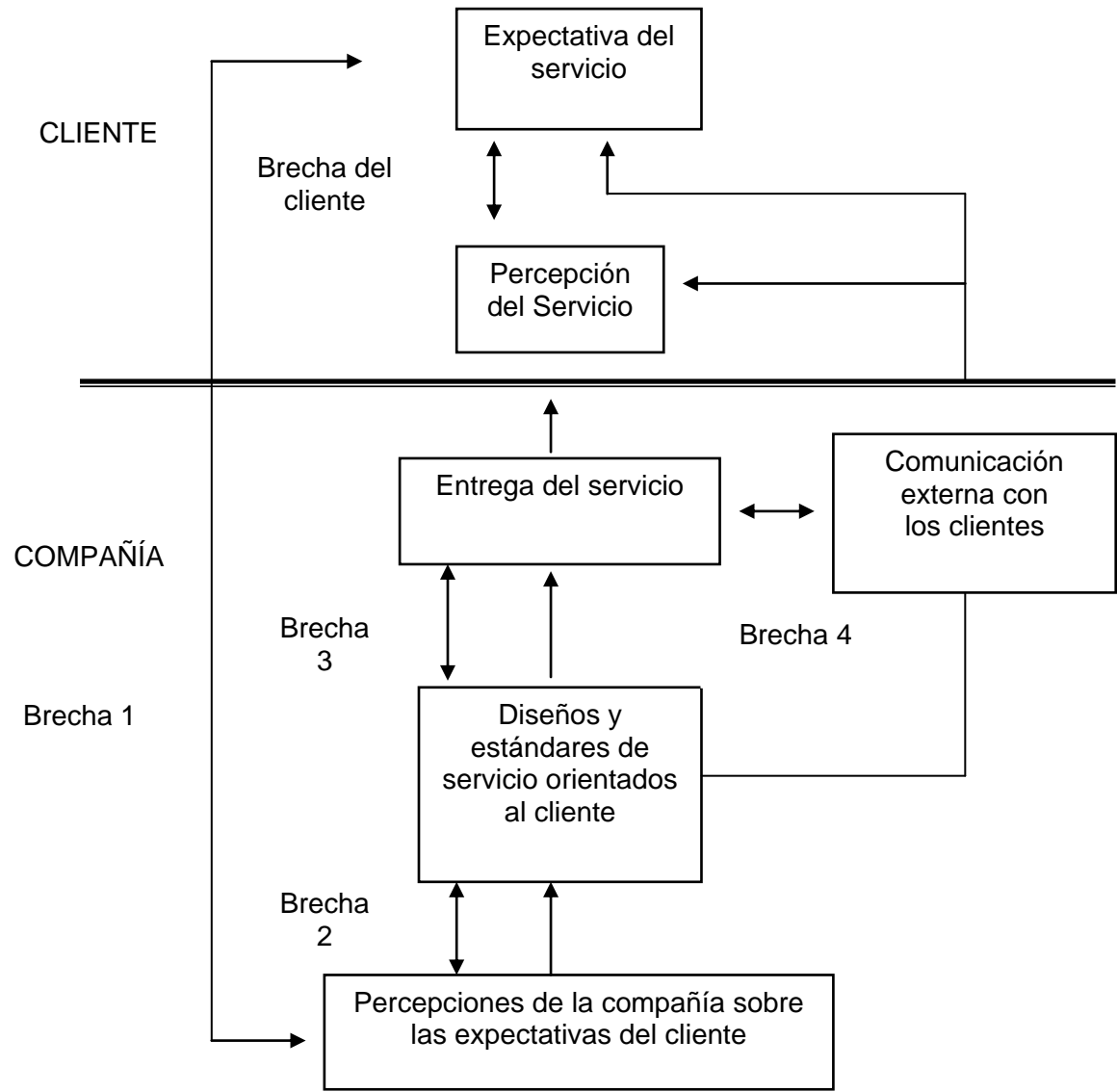
1.4.5 Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio

El modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que se deben emplear para realizar y alcanzar un servicio con excelencia. Se define como: “modelo que posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el mercadotecnia de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (16:586) Para mejorar la calidad del servicio ésta debe ser medida, el modelo de las brechas ofrece una metodología de fácil adaptación y aplicación para lograr este fin. Para comprender mejor este concepto, se analizarán los siguientes elementos:

- Modelo: representa un sistema o idea, de forma diferente, su propósito es explicar, entender o mejorar un sistema; en otras palabras es una réplica exacta o una abstracción de las propiedades dominantes del método
- Brecha: es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hacen en realidad. En mercadotecnia brecha “es la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente.” (16:32)

El modelo, plantea que para cerrar la brecha del cliente, deben de reducirse a cero otras cuatro: las del proveedor del servicio. El esquema describe los elementos que lo conforman:

FIGURA 5
MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD
EN EL SERVICIO



Fuente: elaboración propia, con base en (16:587).

Las siguientes cuatro brechas del servicio que se encuentran por debajo de la línea horizontal de la gráfica, son las causas subyacentes de las brechas de los clientes:

- Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.
 - Brecha 2: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos.
 - Brecha 3: no entregar los estándares de servicio.
 - Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.
- a. Brecha 1: 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 respecto a ellas.” (16:588) Cuando el trabajador con la autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio. Cuando las empresas no tienen información sobre las expectativas de los clientes, la brecha 1 del proveedor es grande, por lo que los gerentes deben desarrollar métodos y técnicas para conseguir información de ellos, por ejemplo: visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, grupos foco, etc.

Factores que generan la brecha 1:

a.1 Orientación inadecuada de la investigación de mercados

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

a.2 Falta de comunicación ascendente

- No hay interacción entre la administración y los clientes.

- Comunicación insuficiente entre los trabajadores de contacto y los administradores.
 - Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente y la administración superior.
- a.3 Insuficiente enfoque en la relación
- No se hace segmentación del mercado.
 - Enfoque en las transacciones más que en las elaciones.
 - Enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los que ya tienen una relación.
- a.4 Recuperación inadecuada del servicio
- Percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente.
- b. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos: “la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio, es decir la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (16:589)

Los gerentes como el personal de servicio al cliente deben poseer una visión de servicio, así como desarrollar estrategias efectivas usando los esquemas del servicio como una herramienta de implementación de estándares enfocados al cliente y diseñar con efectividad la evidencia física y el ambiente del servicio en tal forma que igualen o superen las expectativas del cliente sobre la empresa.

Factores que generan la brecha 2:

- b.1 Diseño deficiente del servicio
- Procesos no sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios.
 - Diseños de servicios vagos o indefinidos.

- No se establece un enlace entre el diseño del servicio y posicionamiento del mismo.
- b.2 Ausencia de estándares definidos en función del cliente
- No hay estándares de servicios definidos en función del cliente.
 - Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente.
 - Falta procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio.
- b.3 Evidencia física y ambiente del servicio inapropiado
- c. Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares: “es la discrepancia entre la creación de las normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía.” (16:590)

La brecha tres del modelo, asegura que todos los recursos necesarios para alcanzar los estándares estén en su lugar, es decir, que los factores inherentes al recurso humano de la empresa como: contratación, capacitación, planeación del trabajo, motivación y estructura organizacional se realice de manera adecuada para mejorar la calidad de los servicios que brindan y contribuyan al logro de los objetivos.

Factores que generan la brecha 3:

- c.1 Deficiencias en las políticas de recursos humanos
- Reclutamiento ineficaz.
 - Ambigüedad y conflictos en los papeles.
 - La tecnología con que cuenta el trabajador en su trabajo es deficiente.
 - Sistema de evaluación y comprensión inapropiadas.
 - Falta de empowerment, control percibido y trabajo en equipo.

- c.2 La oferta y la demanda no son iguales
 - No se suavizan los picos y valles de la demanda.
 - Mezcla inapropiada del cliente.
 - Se depende demasiado del precio para suavizar la demanda.
- c.3 Los clientes no llevan a cabo sus papeles
 - Los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades.
 - Los clientes no afectan negativamente uno al otro.
- c.4 Problemas con los intermediarios del servicio
 - Conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño.
 - Conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas.
 - Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.
 - Tensión entre el empowerment y el control.

- d. Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño: “muestra la deferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (16:591) Aplicar la brecha cuatro de manera eficiente, mejora la entrega del servicio, ya que se controla las comunicaciones dirigidas a los clientes y a que las promesas no generen expectativas elevadas.

Factores que generan la brecha 4: la discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso.

- d.1 No hay comunicación integral en la mercadotecnia de servicios
 - Tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes.
 - No se incluye mercadotecnia interactiva en el plan de comunicación.
 - No existe un fuerte programa interno de mercadotecnia.
- d.2 Administración ineficiente de las expectativas del cliente
 - No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación.

- No se educa adecuadamente a los clientes.

d.3 Promesas exageradas

- Promesa exageradas en la publicidad.
- Promesa exageradas en la venta personal.
- Promesa exageradas con muestras de evidencias físicas.

d.4 Comunicación horizontales inadecuadas

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

1.5 EL SERVICIO

Los servicios son el resultado de actos o procesos, son intangibles; no pueden ser tocados, y su percepción mental es defectuosa en virtud de la imposibilidad de ser identificados plenamente con elementos materiales, cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles. El aplicar de manera eficiente el servicio, la empresa incrementa la satisfacción del usuario con un valor agregado a las funciones de la entidad, al crear expectativas altas y marcando una verdadera diferenciación. Además de diferenciar su producto material, la empresa también puede hacerlo con los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas obtienen su ventaja competitiva a razón de una entrega rápida, esmerada y confiable.

1.5.1 Naturaleza e importancia de los servicios

La justificación de la importancia en el servicio se deriva de:

- “Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.

- Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- Aumenta el valor agregado del producto.
- La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.” (16:6)

1.5.2 Características de los servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de la mercadotecnia de productos. Estos son:

- a. Intangibilidad: “es la diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, es decir que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos degustarlos ni tocarlos.” (16:15) Un producto es un objeto, puede percibirse y la mente lo asocia con facilidad con alguna descripción, mientras los servicios aunque utilizan medios tangibles para producirse, el resultado no es palpable.
- b. Heterogeneidad: “es el resultado de la interacción entre las personas y los clientes, ya que se deriva del hecho de que ningún cliente es igual a otro, cada uno tiene determinadas singularidades o experimenta el servicio de manera única.” (16:16) Para una empresa, e incluso para un vendedor de servicios, asegurar que los mismos sean de calidad sostenida resulta un reto, cada unidad es de algún modo diferente a otra, nunca serán semejantes o iguales.
- c. Producción y consumo simultáneos: “consiste en que los productores del servicio descubren que ellos forman parte del producto en sí mismo y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor.” (16:17) Debido a que la mayoría de las veces los servicios se

producen y consumen al mismo tiempo, es más difícil, su producción en masa ya que la calidad y la satisfacción del servicio depende de lo que sucede en el momento.

- d. Perecederos: “se refiere al hecho de que los servicios no pueden preservarse, almacenarse, revenderse o regresarse.” (16:18) El proveedor del servicio vende un desempeño que fluctúa en la demanda, ya que genera un impacto en la capacidad de producción del servicio contable.

A continuación, se presentan las diferencias entre el servicio y producto, ya que a medida que el campo de los servicios evolucionó, se desarrolló y documentó las prácticas más adecuadas sobre los intereses y necesidades de cualquier negocio. (Véase tabla 2)

TABLA 2
DIFERENCIA ENTRE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Productos	Servicios	Implicaciones
Tangibles	Intangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios no pueden inventariarse. • Los servicios no pueden patentarse. • Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. • Es difícil determinar su precio.
Estandarización	Heterogéneos	<ul style="list-style-type: none"> • La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del trabajador. • La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables. • No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.
Producción separada de consumos	Producción y consumo simultáneos	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes participan en la transacción y la afectan. • Los clientes se afectan unos a otros • Los trabajadores afectan el resultado del servicio.
No perecederos	Perecederos	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil producirlos masivamente. • Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. • Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: elaboración propia, con base en (16:15).

1.5.3 Acciones tangibles e intangibles de los servicios

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

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

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

1.5.4 Niveles del servicio

Al igual que en los productos, los servicios al ofrecerlos a un mercado objetivo poseen tres niveles claramente observables:

- a. Servicio esencial: “es el nivel más básico del servicio y responde directamente a la necesidad que el cliente desea satisfacer; es el eje en torno al cual se desarrollará la prestación de la empresa.” (7:240) Es de vital importancia conocer claramente la necesidad a satisfacer; un cliente que acude a una agencia publicitaria no desea afiches, vallas, pautas en radio, o cualquier otra cosa similar, lo que desea es un medio eficaz para informar acerca de su producto o servicio a sus propios clientes y que responda.
- b. Servicio perceptible: “es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad. Los proveedores de servicios profesionales pueden intentar configurar los ocho atributos básicos de un servicio.” (7:241)
- c. Servicio incrementado: “son beneficios adicionales ofrecidos por la empresa proveedora, y van más allá del servicio perceptible, dando al cliente una sensación de calidad y superación de sus expectativas.” (7:249)

1.5.5 Componentes clave del servicio

El servicio se resume en ocho elementos que las empresas utilizan para generar un valor diferenciado. (Véase tabla 3)

TABLA 3
COMPONENTES CLAVES DEL SERVICIO

Componente	Concepto
• Diligencia	Estar preparado y dispuesto a servir.
• Confiabilidad	Ser merecedor de absoluta confianza.
• Precisión	Facultad para observar y actuar con rapidez.
• Cortesía	Disposición para ser agradable, complaciente y educado.
• Tacto	Pericia para lo que se debe decir sin ofender.
• Conocimiento	Comunicación de información o conocimiento de la empresa y el servicio.
• Competencia	Habilidad y capacidad para realizar una tarea.
• Empatía	Identificación emocional o intelectual con otras personas.

Fuente: elaboración propia, con base en (14:s.p).

1.5.6 Cultura de servicio

Se define como “una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (11:379) La cultura es proceso de aprendizaje, es un factor multidimensional que se comparte y se transmite de una generación a otra.

La cultura implica la existencia de normativas explícitas de servicios, que dan claridad sobre la labor del servicio a realizar, sirven de guía y referencia para que el trabajador pueda desempeñarse eficientemente en la prestación del mismo.

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

a. Calidad en el servicio: la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora como elemento de competitividad para las instituciones, que conlleva a la definición e implementación de procesos bajo un esquema de mejora continua. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra al evitar sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y al sorprender favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija intervención para rebasar sus expectativas.

a.1 Calidad: “es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.” (3:10)

1.6 SERVICIO AL CLIENTE

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.” (16:4) Los factores más importantes para lograr satisfacción en los clientes son la calidad y el servicio, pero la meta de la empresa debe ser generar clientes leales y satisfechos. La cordial relación con el cliente se constituye en la obligación fundamental de toda empresa. Si un cliente no está satisfecho simplemente dejará de hacer negocios, todo lo que se haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa, sino se trabaja para satisfacer al cliente.

Para lograr satisfacer al cliente se requiere de colaboración de todo el personal de la empresa. El servicio al cliente es un compromiso de la alta gerencia, ésta

debe convertirse en el modelo para el resto de la empresa, específicamente en su responsabilidad y constancia en el desarrollo de una buena base de servicio.

El servicio al cliente diseñado y aplicado de una manera eficaz aumenta la capacidad de respuesta y necesidades de los clientes ya que incluye aspectos como: la manera en que el personal debe de saludar a los clientes, hasta el ambiente reinante en las áreas en donde el cliente espera ser atendido. El éxito de la empresa depende de la orientación que tenga hacia el cliente, ya que un buen servicio, impacta positivamente en los clientes, lo que se traduce en una diferenciación o ventaja competitiva.

1.6.1 Importancia del servicio al cliente

La fuerza motriz de toda empresa la constituye cada uno de sus clientes y por lo tanto es importante que toda organización analice la situación actual en forma constante y emprenda las acciones necesarias para conocer mejor a sus clientes y buscar los mecanismos necesarios para tenerlos satisfechos y retenerlos.

El propósito de ofrecer un buen servicio es generar clientes satisfechos, debido a que éstos constituyen una fuente cotidiana de ingresos rentables, que promueven el propio negocio. Hay que considerar que el mejor promotor a un bajo costo para toda empresa es el cliente satisfecho, debido a que éste referirá a nuevos clientes a la empresa, por los productos que ésta vende y el servicio que la destaca, lo cual se constituye en un efecto multiplicador por recomendación de cliente a cliente.

1.6.2 Características del servicio al cliente

Entre las principales características del servicio al cliente se pueden citar las siguientes:

- a. Propiedad: “los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio, más que las propiedades del producto en sí; éste debe de ser personalizado y calificado de acuerdo a como lo percibe. El receptor de la calidad del servicio no es objetivo, tan sólo tiene percepción inmensamente personal de cómo se le brindo el servicio.” (9:5)
- b. Contacto directo: “se da entre el prestador y el cliente, limitado sólo por el contacto con los canales de comunicación; éste requiere constantemente de contacto humano, no se puede poner en un estante pues es una prestación inmediata y concreta, como un saludo verbal acompañado de una sonrisa.”(9:5)
- c. Participación activa del cliente: “este participa en el proceso de producción de prestación del servicio, no sólo como consumidor, pues el cliente ve, inspecciona y califica en el mismo momento en que los recibe.”(8:5) Las decisiones de los clientes dependen del paquete de valores aumentados en los servicios y las personas de contacto directo de la empresa, ya que crea una la relación duradera y el nivel de satisfacción que sientan con la misma; ya que adquiere gran importancia, demostrarle al cliente interés, conocimientos y flexibilidad que expresen una voluntad de buscar alternativas para solucionar sus problemas y necesidades.

1.6.3 Gestión de relaciones con el cliente

“Proceso global de construcción y conservación de relaciones rentables con clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción.” (5:16) La relación con el cliente es utilizada para mejorar la proximidad con los consumidores para responder a sus necesidades y convertirlos en clientes leales además de crear relaciones rentables y duraderas, maximiza la fidelidad de los mismos.

Para construir relaciones duraderas con los consumidores se debe crear un valor superior para estos y una mayor satisfacción. Las personas satisfechas tienen

más posibilidades de convertirse en clientes fieles, y tienen más posibilidades de proporcionar a la empresa una mayor cuota en el mercado.

a. Pilares de la creación de relaciones con el cliente: Para atraer y conservar a los clientes, la empresa tiene que buscar de forma constante nuevas maneras de ofrecer a los mismos valor y satisfacción.

a.1 Valor percibido: “evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercadotecnia respecto a las de la competencia.” (5:17)

a.2 Satisfacción al cliente: “depende de los resultados obtenidos con un producto en relación con las expectativas del comprador. Si estos cumplen solo parte de las necesidades del cliente, éste quedará insatisfecho, si coinciden con las expectativas, el consumidor quedará altamente satisfecho o maravillado.” (5:17)

1.6.4 Gestión de relaciones con los colaboradores

“Trabajar en conjunto con los colaboradores de otros departamentos de la misma empresa cuyo fin consiste en generar más valor para los clientes.” (5:27)

Crear conexiones entre los trabajadores constituye una de las más grandes labores para la empresa ya que con una actitud positiva que reconozca el valor del factor humano de trabajo, puede crear un clima productivo.

a. Satisfacción laboral: su definición más amplia es: “actitud general de un individuo hacia su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.” (5:25) (Véase anexo 1)

1.7 ESTRATEGIA

“Las estrategias determinan la misión (o propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas.” (3:156) Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar los recursos de una empresa, con el fin de lograr una situación viable, anticipando los posibles cambios del entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

1.7.1 Estrategias genéricas del servicio

Las tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Las ventajas sobre la competencia se basan en dos tipos: costos bajos o diferenciación, que dan lugar a las estrategias genéricas del servicio

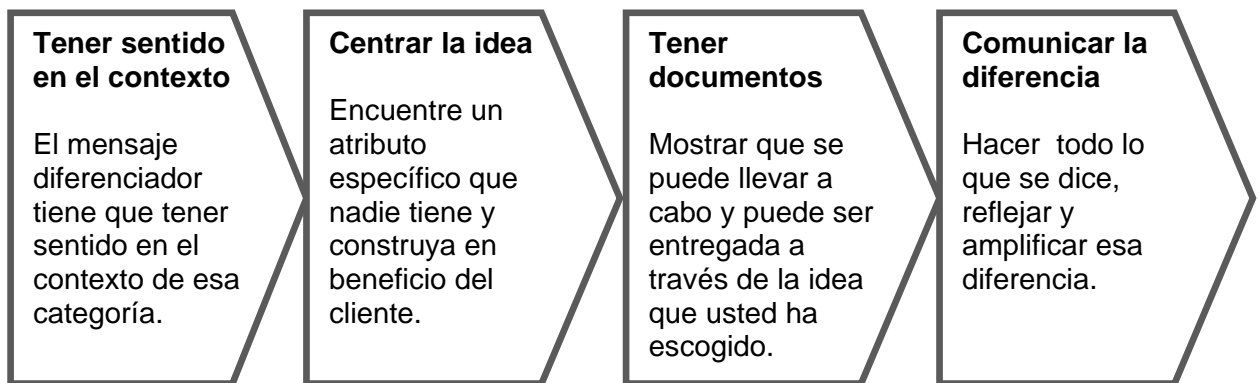
- a. Liderazgo general en costos: la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, rígidos controles de costos y gastos indirectos, etc.
- b. Diferenciación: consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

- Proceso de diferenciación

Requiere de un pensamiento sensato y racional para llegar a un argumento directo y lógico de diferenciación ante los demás. Este proceso requiere de cuatro pasos esenciales, que se muestran en la figura que a continuación se presenta:

FIGURA 6

PROCESOS DE DIFERENCIACIÓN CON ÉXITO



Fuente: elaboración propia, noviembre del 2010.

- c. Alta segmentación: descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.

1.8 FACTORES DEL RECURSO HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Para el cumplimiento de las exigencias de los consumidores, se requiere de contar con trabajadores motivados que trabajen en función de las metas de la organización, que sean instruidos en su inicio de labores, además un sistema de comunicación que fomente un ambiente de trabajo amistoso y productivo, pero esto dependerá del liderazgo positivo que desarrolle la gerencia.

1.8.1 Motivación

Es lo que permite que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. “Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (3:497) Es un factor que interviene en el desempeño del personal, se debe enseñar cuál es el negocio, compartir los conocimientos para que puedan realizar su trabajo lo mejor posible, recibir capacitación constante para fomentar el trabajo en equipo; tanto los gerentes como los trabajadores deben comprender con la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.

1.8.2 Liderazgo

Como definición, el liderazgo “es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” (4:532) La calidad en el servicio se obtiene si la gerencia mantiene un liderazgo que inspire el orgullo, los trabajadores del servicio al cliente, los vendedores y el personal de las empresas tienen la presión constante de atender a los consumidores, sufrir desagradables quejas, soportar exigencias contradictorias que a veces causan desánimo; por lo que necesitan sentir que pertenecen a una organización que los respalda en cualquier momento.

1.8.3 Comunicación

“Es la transferencia de información, el intercambio de ideas o el proceso de establecer una unicidad de pensamiento entre el emisor y el receptor.” (1:153) La comunicación se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan y las actividades que les fueron asignadas, esta se divide en:

- a. La comunicación descendente: cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayuda a clarificar políticas, metas, etc. Se realiza a través de memorándums, informes, instructivos, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas

internos, folletos, diagramas, videos. Esta información le da sentido de dirección al trabajo, orienta a los trabajadores, suministra datos importantes y ayuda a resolver sus dudas.

- b. La comunicación ascendente: este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección. Se realiza a través de programas de sugerencias, encuestas, procedimientos de quejas, una política de puertas abiertas, diálogo y entrevistas y reuniones de grupo. “Circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.” (4:601)
- c. La comunicación horizontal: “es la comunicación que se desarrolla entre personas de iguales o similares niveles en la estructura organizacional.” (4:602) Es una comunicación muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para la sociabilización necesaria entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales.

1.9 SERVICIOS EMPRESARIALES

“Los servicios empresariales consisten en muchas actividades diferentes, entre ellas se encuentran servicios de asesoría muy avanzados como la asesoría de gestión, los servicios informáticos, servicios profesionales como la ingeniería y la asesoría jurídica, servicios comerciales como la publicidad o ferias y exposiciones, otros que necesitan una gran cantidad de mano de obra como los relacionados con el personal y servicios operativos como la limpieza y la seguridad. Este panorama heterogéneo de ayuda a la empresa se explica por las diferentes características del funcionamiento de las empresas que adquieren esos servicios: gestión, administración, producción, comercialización, personal, seguridad, limpieza, etc. Para toda actividad fundamental de una empresa existe un correspondiente servicio empresarial.” (8:6)

1.9.1 Empresas de servicios

Son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto de la mercadotecnia, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado. Los servicios empresariales brindan apoyo necesario para solventar las diversas necesidades de sus clientes actuales.

1.9.2 Clasificación de los servicios empresariales

Se clasifican las empresas de servicios en función de los tipos de actividades que realizan en el desarrollo de su actividad. (Véase tabla 4)

TABLA 4
CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

SERVICIO	ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES
Informativos	<ul style="list-style-type: none">• Consultoría sobre soporte físico.• Consultoría sobre soporte lógico.• Proceso de datos.• Actividades relacionadas con las bases de datos.
Profesionales	<ul style="list-style-type: none">• Actividades jurídicas.• Consultoría contable y fiscal.• Asesoría de gestión.
Comerciales	<ul style="list-style-type: none">• Investigación de mercados.• Publicidad.
Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Actividades relacionadas con la arquitectura.• Actividades de ingeniería.• Ensayos y análisis técnicos.
Alquiler con opción de compra	<ul style="list-style-type: none">• Alquiler de equipo de transporte y construcción.• Alquiler de máquinas de oficina, incluidos ordenadores.
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none">• Selección y provisión del personal.
Operativos	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad.• Limpieza industrial.
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Secretaría y traducción.• Empaquetado.• Ferias y exposiciones.

Fuente: elaboración propia, con base en (8:28).

1.9.3 Importancia de los servicios empresariales para la competitividad

“Los motivos por los que las empresas recurren a este tipo de asistencias se debe a los factores inherentes al rendimiento de los servicios de las empresas como: mayor flexibilidad, mayor especialización, diferenciación de los productos adaptados a las necesidades de los usuarios, concentración en actividades básicas, cambios en la organización interna, reducciones de costos, mejora de la calidad, mayor acceso a conocimientos y nuevas tecnologías, búsqueda de nuevos mercados, etc.” (8:9)

Los servicios empresariales son necesarios para adaptar la cadena de producción de una forma más flexible, mejorar la calidad de los factores tecnológicos y humanos, diferenciar más complejos.

1.9.4 Servicios de contabilidad

Los servicios de contabilidad son los “registros de las actividades económicas desarrolladas por las empresas utilizando la información financiera expresada en unidades monetarias, con el objeto de facilitar a la toma de decisiones en relación con la empresa.” (11:186)

- a. Importancia de los servicios de contabilidad: “los servicios de contabilidad son de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras, para obtener mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.” (11:187) Su actividad principal es satisfacer las necesidades de sus clientes en cuestiones contables.

1.10 MATRIZ FODA

“Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos, se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos, en la vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. La definición más amplia “marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (4:167)

1.10.1 Importancia de la matriz FODA

Su importancia radica en identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa, cuestiones clave que son compiladas y analizadas gráficamente.

1.10.2 Elementos de la matriz FODA

- a. Fortalezas: “aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos. (Cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).” (3:70)
- b. Debilidades: “aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.” (3:70)
- c. Amenazas: “aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (3:70)
- d. Oportunidades: “aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.” (3:70)

Seguidamente se muestra una representación esquemática de la matriz FODA la cual está integrada por cuatro factores clave, que desarrollan cuatro estrategias denominadas FO, DO, FA y DA. (Véase tabla 5)

TABLA 5
MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Factores Internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		
Oportunidades externas (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenazas externas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA

Fuente: elaboración propia, con base en (4:168).

1.11 MUNICIPIO DE MIXCO

Mixco es un municipio considerado de primera categoría, prácticamente integrado a la ciudad capital, a través del comercio, producción, transporte, vías de comunicación y en cierta medida, en aspectos de salubridad en cuanto al manejo de aguas residuales.

Mixco tiene categoría de ciudad. El 1 de agosto de 2008, después de nueve años de haber sido aprobado el Acuerdo Gubernativo 524-99, fue hecha la publicación en el órgano divulgativo oficial del gobierno, en donde el Ministerio de Gobernación acuerda: elevar a la categoría de ciudad el lugar denominado Villa de Mixco. De acuerdo a datos del INE, el censo de población de 1994, para este municipio de 305,297 habitantes. Según el Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural, en 1995 eran 363,938 habitantes. En la actualidad su población sobrepasa el medio millón de habitantes.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

En éste capítulo se muestran los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado a la empresa Servicios Empresariales, cuyo objetivo principal es proporcionar datos de la situación actual de la organización con relación al servicio al cliente, las funciones internas y la percepción del personal; con base al marco teórico que fue de apoyo para analizar y presentar los resultado del estudio.

2.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se presenta fue recopilada a través de encuestas con preguntas abiertas y cerradas a los usuarios de los servicios contables, a clientes potenciales y a los trabajadores de la empresa, así como entrevistas al gerente general de Servicios Empresariales, misma que se encuentra ubicada en la Zona 1 de Mixco, Guatemala.

Se utilizó las siguientes técnicas:

- a. Observación: para visualizar el comportamiento de los usuarios de los servicios encuestados, y del personal de la empresa, para generar un panorama para la aplicación de los instrumentos necesarios.
- b. Encuesta: se utilizó preguntas referentes al servicio, la atención recibida y la calidad del mismo, para conocer la opinión del cliente real y potencial sobre aspectos principales, el posicionamiento, la imagen y expectativas sobre el servicio, también se encuestó a los trabajadores para obtener información sobre las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, el cual se referirá de aquí en adelante como servicio intangible, precio, plaza y promoción, y estrategias del recurso humano aplicados por la empresa.

Además se realizó entrevistas al gerente general de Servicios Empresariales, para obtener información sobre aspectos de los servicios, el funcionamiento de la empresa, así como las estrategias que son implementadas por esta y la mezcla de la mercadotecnia.

2.1.1 Censo

Se entrevistó al gerente general y encuesta a cinco trabajadores que tienen contacto con el cliente, siendo el 100% del universo de clientes internos.

- a. Cliente real: dada las características cualitativas de la investigación se realizó un censo para analizar en su totalidad a los clientes actuales (70 clientes, dato obtenido de la base de datos proporcionada por la empresa objeto de estudio), residentes en las zonas 1, 3 y 10 del municipio de Mixco.
- b. Cliente potencial: se tomó como referencia la base de datos denominada directorio nacional de empresas y su localidad versión 2007, elaborada por el Banco de Guatemala y el Instituto Nacional de Estadística (INE), del cual se obtuvo el segmento de mercado de empresas comerciales, de 10 a 49 trabajadores residentes en la zona 6 del municipio de Mixco (específicamente se analizó esta zona porque es un mercado objetivo que la empresa no ha captado, por lo cual el gerente general propuso dicha zona), dicho segmento cuenta con 25 empresas, las cuales se estudiarán en su totalidad ya que se consideró que la aportación del 100% de ellos, sería de mayor soporte para la investigación.

2.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La entrevista realizada al gerente general de la empresa, permitió conocer que Servicios Empresariales pertenece al campo del servicio profesional porque desarrolla sus actividades en el mercado de servicios de contabilidad y gestión administrativa a pequeñas y medianas empresas buscando que las actividades de las mismas funcionen con mayor precisión.

Inicia sus actividades en 1987, como una empresa individual ubicada en la zona 1, que brinda servicios a pequeñas empresas; su crecimiento permitió su traslado a la zona 9. En el año 2007, el propietario decide realizar una asociación con otro profesional, permitiendo abrir una nueva oficina en la zona 1 de Mixco, Municipio del departamento Guatemala, año en el que fue constituida la empresa formalmente bajo la denominación de Servicios Empresariales. Adquiriendo la mayor concentración de clientes por la constante demanda de servicios contables, principalmente de nuevos comercios en ese municipio, razón por la cual deciden cerrar la oficina en la zona 9 y continuar solo con esta sucursal. Desde entonces la empresa ha diversificado sus servicios, para solventar las diversas necesidades de cada uno de los clientes, al brindar calidad y confianza en cada uno de los servicios que ofrece.

2.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En este punto se describirán elementos de la empresa objeto de estudio, los servicios contables que ofrece y los procesos que conllevan los mismos. Datos obtenidos a través de la entrevista realizada al gerente general.

2.3.1 Estructura organizacional

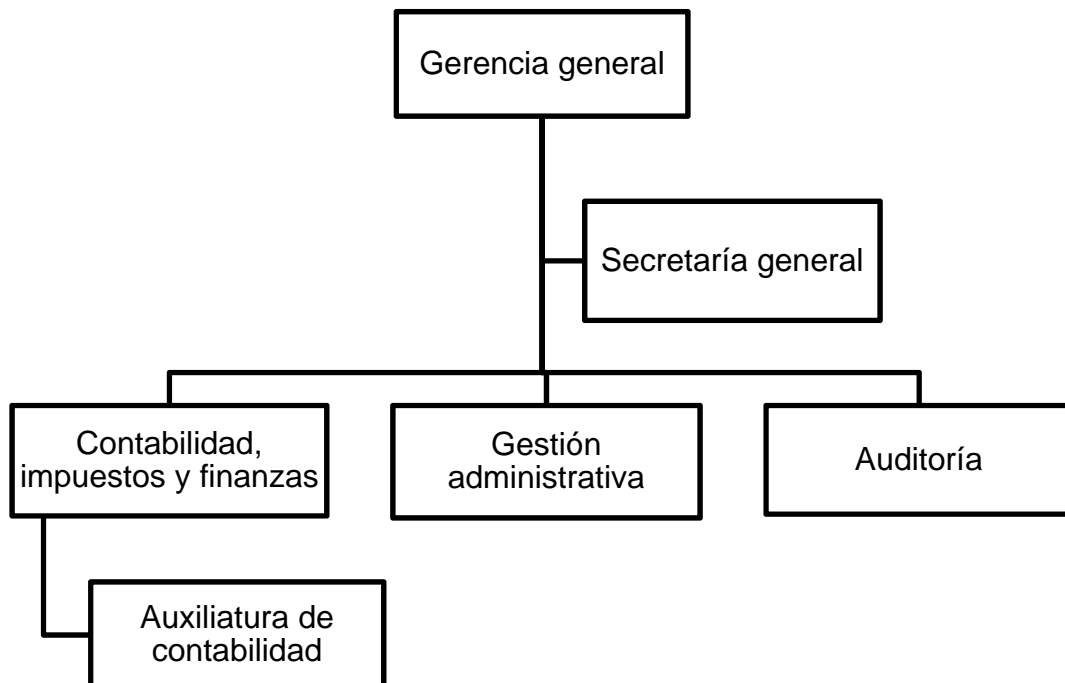
La empresa se encuentra estructurada de una manera funcional, es decir, cada sección o departamento se encuentra ubicado según la naturaleza de sus atribuciones. A través de dicha estructura, es posible apreciar niveles jerárquicos bien definidos, se inicia desde la Gerencia General, de la cual depende el departamento de Auditoría y departamento de Contabilidad y Finanzas, departamento de Gestión Administrativa y todas las divisiones respectivas de la organización.

Se identifican tres niveles jerárquicos:

1 nivel	Superior	Gerente general
2 nivel	Medio	Jefe de auditoría, jefe de gestión administrativa y jefe contabilidad, impuestos y finanzas.
3 nivel	Operativo	Auxiliar de Contabilidad

A continuación se presenta el organigrama general por funciones de la empresa Servicios Empresariales:

FIGURA 7
ORGANIGRAMA GENERAL POR FUNCIONES DE LA EMPRESA
SERVICIOS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia, con base en entrevista al gerente general, noviembre del 2010.

La gerencia general es la encargada de llevar a cabo el proceso de captación de clientes, ya que se debe brindar la información necesaria sobre los servicios y la calidad de los mismos, mientras que el departamento de contabilidad y finanzas es el encargado de llevar el control de todas las actividades comerciales de los clientes de la empresa objeto de estudio, así como de presentar informes sobre las mismas. La revisión sistemática sobre los estados financieros de los clientes lo realiza el departamento de auditoría y gestión administrativa.

2.3.2 Misión

“Prestar un servicio de asesoramiento contable y gestión administrativa de alta calidad, brindar el apoyo necesario para solventar las diversas necesidades de cada uno de nuestros clientes y retribuir el apoyo y la confianza de cada uno de ellos.”

2.3.3 Visión

“Mejorar nuestros servicios contables y gestión administrativa utilizando las herramientas tecnológicas, aprovechar el recurso humano calificado disponible e implementar estrategias para la captación de nuevos clientes y diversificar aún más nuestros servicios.”

2.3.4 Objetivos

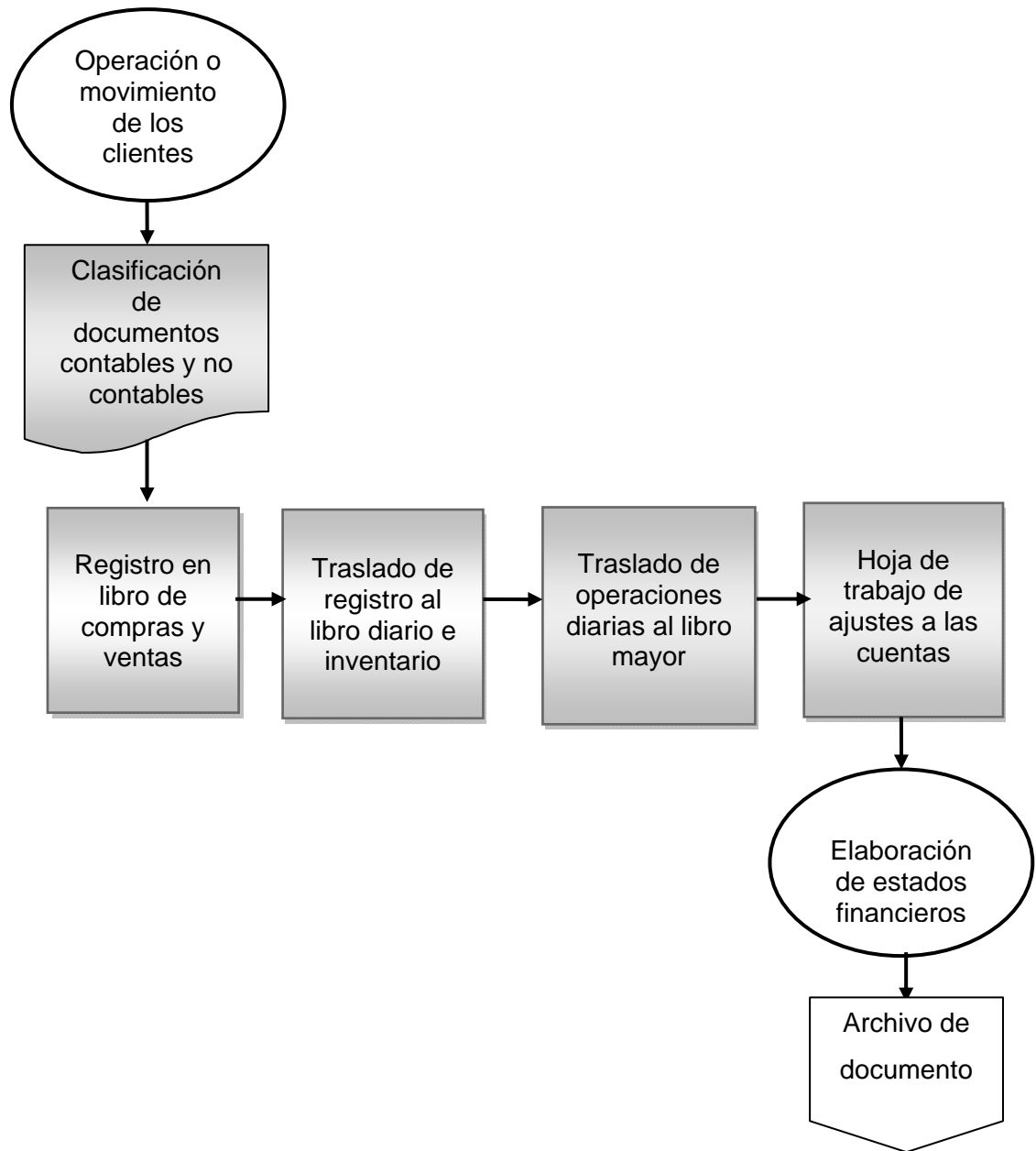
- Llevar información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero de nuestros clientes.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos de nuestros clientes.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de Servicios Empresariales a los clientes.

2.3.5 Descripción del servicio

Servicios Empresariales lleva cuenta y razón de los gastos e ingresos en las diferentes empresas que solicitan de sus servicios, dentro de los servicios contables en general se puede hacer mención a los siguientes: contabilidades de negocios, contabilidades de profesionales, organización de sistemas contables, etc. Los servicios de contabilidad han evolucionado de acuerdo a las necesidades del comercio y se ha incrementado por el crecimiento de nuevos negocios, lo que le permitió a la empresa objeto de estudio captar otros clientes.

- a. Proceso contable: Servicios Empresariales hace uso de fases a través de las cuales obtiene información financiera de sus clientes, para registrar las transacciones comerciales, elaborar los estados financieros y llevar control de las mismas. Se codifica las transacciones llevadas a cabo durante su proceso operativo. (Véase figura 8)

FIGURA 8
PROCEDIMIENTO CONTABLE DE SERVICIOS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia, con base en entrevista al gerente general, noviembre del 2010.

El personal del departamento de contabilidad de la empresa objeto de estudio lleva a cabo los pasos antes descritos en el esquema seis, con el propósito de

cumplir con el registro de las transacciones comerciales de los clientes en libros y posteriormente presentar de forma resumida los estados financieros, requeridos tanto por la gerencia como por los usuarios de los servicios contables de la empresa objeto de estudio.

2.4 ANÁLISIS DEL MICRO Y MACROENTORNO

2.4.1 Microentorno

Para conocer las fuerzas cercanas que afectan a la empresa y que influyen en su capacidad para satisfacer a los clientes, se presenta la siguiente información.

a. La empresa

Servicios Empresariales cuenta con una amplia experiencia en el ramo de los servicios contables, gestión administrativa, auditoría, asistencia empresarial, asesoría en inversiones fiscales y contables. Se presentan las ventas de los últimos cuatro años. (Véase cuadro 1)

**CUADRO 1
COMPORTAMIENTO DE VENTAS**

No.	Servicio	2007	2008	2009	2010
1	Contabilidad	Q. 73,412.44	Q. 76,687.68	Q. 80,535.04	Q. 72,414.06
2	Gestión administrativa	Q. 54,365.00	Q. 32,420.76	Q. 32,325.66	Q. 39,407.74
3	Auditoría	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 35,000.00
4	Asistencia empresarial	Q. 20,780.14	Q. 17,053.51	Q. 19,618.42	Q. 20,319.02
5	Asesoría en inversiones fiscales y contables	Q. 13,170.63	Q. 14,809.21	Q. 15,129.81	Q. 14,729.81

Fuente: elaboración propia, con base en entrevista al gerente general, noviembre del 2010.

En el cuadro siete se observa la variación de ventas de los últimos años para los servicios que ofrece la empresa objeto de estudio, la contabilidad representa la mayor fuente de ingreso para Servicios Empresariales, y este presenta una baja durante el año pasado, existe un crecimiento en gestión administrativa y asistencia empresarial.

a.1 Venta de los servicios: los servicios contables, son de carácter confidencial por la que estos en su mayoría son recomendados por los clientes a otros. Esto se logra cuando se lleva a cabo la asamblea de accionistas de las distintas empresas que se lleva a cabo dos veces por año. En esta junta, los clientes actuales de la empresa recomiendan los servicios que ofrece Servicios Empresariales, y es allí donde el Gerente General establece una cita para llevar la información sobre los servicios, realizar contrato de negociación y así lograr captar nuevos clientes.

La empresa vende sus servicios, derivado de la necesidad de los clientes de llevar un registro de sus actividades comerciales, por ser de carácter importante se realiza mensualmente para mantener actualizada los mismos. En el cuadro dos se observa la cantidad de servicios que la empresa vende por mes:

CUADRO 2
CANTIDAD DE SERVICIOS VENDIDOS POR SERVICIOS
EMPRESARIALES AL MES

No.	Cliente	Cantidad
1	Contabilidad	70
2	Gestión administrative	15
3	Auditoría	3
4	Asistencia empresarial	10
5	Asesoría en inversiones fiscales y contables	4

Fuente: elaboración propia, con base en entrevista al gerente general, noviembre del 2010.

Los datos indican que todos los clientes contratan los servicios de contabilidad, ya que la gestión administrativa, auditoría, asistencia empresarial y la asesoría fiscal, van de la mano con la misma; sin embargo, parte de los usuarios también contratan estos otros servicios.

b. Proveedores

Servicios Empresariales cuenta con un proveedor que se encarga de suministrarles formularios, papelería y útiles, estantes y mobiliario para llevar un mejor control tanto de las facturas como de los registros y libros ya elaborados. Pero no cuenta con un software que facilite y garantice la elaboración de los registros contables.

c. Intermediarios

Para crear relaciones satisfactorias Servicios Empresariales ofrece a sus clientes el pago en banco: para facilitar las transacciones, los clientes pueden cancelar el servicio recibido por medio del Banco Industrial.

d. Clientes

Servicios Empresariales, cuenta con 70 clientes, (dato obtenido de la base de datos proporcionada por la empresa), que han adquirido un servicio alguna vez en los últimos años. (Véase cuadro 3)

CUADRO 3
CARTERA DE CLIENTES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA
DE SERVICIOS EMPRESARIALES

No.	Cliente	Cantidad
1	Comercializadora	18
2	Empresa de transporte	14
3	Servicios profesionales	11
4	Imprenta	5
5	ONG	5
6	Empresa de refrigeración	4
7	Servicio automotriz	4
8	Constructora	3
9	Empresa de arrendamiento	3
10	Empresa de eléctricos	3
Total		70

Fuente: elaboración propia, con base en entrevista al gerente general, noviembre del 2010.

d.1 Perfil del cliente

Por el tipo de servicio que ofrece la empresa, el tamaño de las empresas y volumen de operaciones, Servicios Empresariales tipifica a sus clientes como: personas entre las edades de 18 a 65 años de edad, de género indistinto que posea o administre una empresa pequeña, mediana y aquellos que prestan sus servicios independientes, que no tenga el tiempo o los conocimientos necesarios para la realización de los procesos contables requeridos y desee llevar el registro de sus actividades comerciales al día, residentes en el Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

d.2 Requerimientos de compra de los servicios contables

- Información acerca de los servicios.
- Registros contables precisos.
- Cálculo de impuestos.
- Buen servicio.

- Conocimiento al 100% en la materia.
- Calidad.
- Confianza y confidencialidad en el manejo de la información.
- Orden y responsabilidad.
- Puntualidad en la entrega de declaraciones.

d.3 Motivos de consumo

- Llevar un control de los registros financieros para tener una perspectiva mayor de las ventas y compras.
- Requisito para el cobro, fiscalización y control de los impuestos.
- Los informes financieros elaborados por la empresa permiten tomar mejores decisiones y poner orden en el control de costos.
- Buen servicio.
- Por la falta de conocimiento en el tema contable.
- Obtener información para continuar realizando las operaciones en condiciones normales y si cuenta con la facultad para cumplir su responsabilidad social a un nivel satisfactorio.
- Evaluar la capacidad financiera de crecimiento y mantener el patrimonio.

d.4 Principales consumidores

Dentro de la cartera de clientes de Servicios Empresariales, existen clientes que por su volumen de operaciones y por el número de servicios que han contratado, representan a los principales consumidores de la empresa: transportes, cooperativa y comercializadoras.

d.5 Tipos de consumidores finales

Para Servicios Empresariales, la clasificación de clientes es importante, ya que de ella se deriva el control y el seguimiento de los mismos.

- Comerciales: se encuentran todos los clientes de Servicios Empresariales, que venden y compran productos y servicios como: transportistas, comercializadoras, fábricas, imprentas, mecánica automotriz, constructoras.
- Profesionales: aquí se mencionan a todos los servicios esencialmente intangibles dentro de los cuales se menciona: arquitectos, auditores y contadores, abogados y notarios e ingenieros.
- Entidades: todas las asociaciones y organizaciones no gubernamentales a los cuales la empresa lleva el control de sus registros.

d.6 Zonas de trabajo

Como se mencionó al principio de este capítulo, en antecedentes de la empresa, Servicios Empresariales se ubica en el municipio de Mixco, porque es allí donde radican la mayor parte de sus clientes, en las zonas 1, 3 y 10 de dicho Municipio.

2.4.2 Macroentorno

Fuerzas sociales que influyen en Servicios Empresariales y están fuera de su alcance las cuales se pueden mencionar: demográficas, económicas, tecnológicas, y políticas.

a. Fuerza demográfica

Para la empresa, el crecimiento de la población es importante ya que estos han optado por emprender sus propios negocios, lo que ha generado posibles clientes para Servicios Empresariales.

a.1 Municipio de Mixco

Municipio con mayor concentración de población después de la ciudad capital ya que, según los datos del XI Censo Nacional de la Población y VI Habitacional del año 2002, habían 403,689 habitantes de los cuales 384,428 son población urbana y 19,261 rural. El desarrollo urbanístico del municipio de Mixco de los últimos años y la tendencia de la tasa de crecimiento de estudios anteriores indicaban que tiene una tasa de crecimiento poblacional aproximadamente del 16.8%. Para el 2009 este Municipio contaba con 473,080 habitantes. Así también el crecimiento del comercio en el mismo se ha incrementado en los últimos años. (Véase Cuadro 4)

CUADRO 4
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL
MUNICIPIO DE MIXCO

Actividad económica	No. de empresas
Comercio al por mayor	7,350
Industria manufacturera	3,777
Hoteles	740
Otras actividades	585
Actividades inmobiliarias	354
Enseñanza	354
Servicio social	296
Transporte	259
Construcción	117
Intermediación	35
Suministro de electricidad	19
Explotación de minas	10
Agricultura	7
Total	13,903

Fuente: elaboración propia, 2010. Con base en informe Banco de Guatemala Instituto Nacional de Estadística, programa nacional de mejoramiento de las estadísticas económicas (PRONAME). Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL-. Versión 2005

Los clientes de Servicios Empresariales y la orientación de la misma es hacia micro, pequeña y mediana empresa. Actualmente las empresas son más exigentes, lo que ha llevado a que la empresa diversifique sus servicios para satisfacer las necesidades de los mismos.

b. Fuerzas económicas

La base del comercio de Mixco lo constituyen un total de 13,903 industrias de diferentes tipos de producción, entre la que figuran seis de textiles, de plásticos, yeso, alimentos, de metálica, químicas. Cabe mencionar dentro de este aspecto la elaboración de su artesanía. La venta de vasos, cantaros, tinajas platonos y trazos de cerámica pintada y barnizada, la fabricación de licor, jabón y pieles.(Véase cuadro 5)

CUADRO 5
CLASIFICACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DEL MUNICIPIO DE MIXCO
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Tamaño	Infraestructura de Mixco	No. de empresas
Microempresa	• Comercio al por menor	4,264
	• Productos varios	3,047
	• Servicios varios	1,194
	• Automotriz	873
	• Restaurante	740
	• Comercio de ropa	509
	• Medicina y hospitals	333
	• Fábrica de ropa	319
	• Mueblería	271
	• Alimentos	239
	• Establecimientos educativos	215
	• Estructuras metálicas	126
	• Molino	82
	• Imprentas	72
	• Transporte	71
• Constructora	50	
• Fábrica de calzado	43	
Pequeña empresa	• Comercio por menor	178
	• Enseñanza	147
	• Servicios varios	112
	• Construcción	79
	• Automotriz	68
	• Fábrica de alimentos	67
	• Restaurantes	65
	• Muebles	51
	• Fábrica de ropa	41
	• Hospitales y medicamentos	35
	• Fábrica de calzado	33
	• Transporte	31
	• Comercio mayor	18

Continúa...

Continuación pág. 57...

Tamaño	Infraestructura de Mixco	No. de Empresas
Mediana	• Fabricación de productos	52
	• Fábrica de ropa	28
	• Servicios varios	27
	• Enseñanza	27
	• Restaurante	22
	• Comercio por menor	21
	• Fábrica de zapatos	18
	• Comercio por mayor	18
	• Transporte	13
	• Muebles	12
	• Impresiones	8
	• Medicamentos	7
	• Constructoras	7
	• Automotriz	5
• Hospitales	5	
Grande	• Fábrica de ropa	46
	• Fábrica de productos	14
	• Fabrica calzado	6
	• Fabrica de alimentos	5
	• Seguridad	4
	• Construcción	3
	• Comercio por mayor	2
	• Comercio por menor	2
	• Establecimiento educativo	2
	• Servicio transporte	1
	• Servicios médicos	1
	• Lavandería	1
	• Fabrica licores	1

Fuente: elaboración propia, 2010. Con base en informe Banco de Guatemala Instituto Nacional de Estadística, programa nacional de mejoramiento de las estadísticas económicas (PRONAME). Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL-. Versión 2005

c. Fuerzas tecnológicas

La tecnología ha influenciado de manera directa a Servicios Empresariales, ya que los clientes pueden elegir entre contratar una empresa que brinda servicios de contabilidad o adquirir los programas que ha desarrollado la Superintendencia de Administración Tributaria SAT que hacen más práctica la elaboración de los procesos contables, entre los cuales están:

- Guía asistelibros pequeño contribuyente: orienta a las empresas, apoyándolas en sistemas informáticos de fácil y práctica utilización, para llevar el control de sus libros de compras y ventas, así como también la determinación del pago trimestral del Impuesto al Valor Agregado IVA. Adicionalmente la información generada puede servir de base para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, ISR y del Impuesto Solidaridad IS (si aplica), de una forma rápida y sencilla.
- Software contable: programa de contabilidad o paquetes contables, destinado a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad, este registra y procesa las transacciones históricas que se generan en una empresa o actividad productiva: las funciones de compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios, balances, producción de artículos, nóminas, etc. Para ello solo hay que ingresar la información requerida, como las pólizas contables, ingresos y egresos, y hacer que el programa realice los cálculos necesarios.

d. Fuerzas legales

leyes que regulan el actuar contable de las empresas prestadoras de los servicios contables en general:

- d.1 Código tributario, decreto no. 6-91 del congreso de la república: esta ley se encarga de uniformar los procedimientos y otras disposiciones que son

aplicables en forma general a cualquier tributo para evitar la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

- d.2 Código de Trabajo y sus reformas decreto no. 1441 del congreso de la república: el código de Trabajo es considerado de uso obligatorio para toda persona individual o jurídica, porque sus normas hacen llegar al arreglo entre el capital y el trabajo, en ellas atienden todos los factores económicos y sociales pertinentes.
- d.3 Código de Comercio y sus reformas decreto numero 2-70 el congreso de la república: el Código de Comercio, tiene dependencia obligatoria para los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos y cosas mercantiles, ya que responde a las necesidades del desarrollo económico del país, tener una orientación filosófica moderna y un enfoque realista de los institutos que regula, da tratamiento acertado a las diversas doctrinas e instituciones del Derecho Mercantil.
- d.4 Ley del Impuesto Sobre la Renta: rige a todas las personas individuales o jurídicas que generen rentas afectas, esta ley se considera como el medio para mejorar, modernizar y simplificar la estructura impositiva para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, e incrementar la eficiencia administrativa y la recaudación de los tributos. Es necesario su conocimiento para cumplir con los principios de generalidad y capacidad de pago.
- d.5 Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-: estas normas se encargan de desarrollar estándares contables de calidad, comprensibles y de cumplimiento forzoso, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable dentro de los estados financieros para que las empresas tomen decisiones en función de estos.
- d.6 Normas Internacionales de Contabilidad -NIC-: las NIC Son normas de alta calidad en cuestiones contables, que tienen por objeto reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa así como la forma en que debe

elaborarse y entregarse. Son emitidas por International Accounting Standards Board (IASB).

- d.7 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: los principios de contabilidad sirven para explicar las actividades corrientes o actuales así como guiar en la selección de procedimientos aplicados por los profesionales de la contaduría en el ejercicio de sus actividades.
- d.8 Ley del IVA (impuesto al valor agregado) decreto no. 27-92 del congreso de la república: se aplica a todas las transacciones del proceso de producción y circulación de bienes y servicios, es decir, que lo que se encuentra sujeto a imposición no es valor total sino el valor añadido del bien o del servicio.

e. Competencia

Existe un crecimiento en la competencia de la empresa objeto de estudio, tanto en el sector donde desarrolla sus actividades como en el departamento de Guatemala.

Es necesario conocer cuántas empresas ofrecen y venden similares o mismos servicios que la empresa objeto de estudio, los servicios que ofrecen y el lugar donde los vende, para ello se tomó como referencia las empresas que aparecen en la guía telefónica nacional que ofrecen dichos servicios. Por el tamaño de la empresa con relación a Servicios Empresariales se puede mencionar a los siguientes competidores de la venta de servicios contables:

TABLA 6
COMPETIDORES DE LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

Empresa	Zona	Servicio
Empresa 1	1 de Mixco	Contabilidad, asesoría fiscal, y asesoría jurídica.
Empresa 2	1 de Mixco	Servicios contables y finanzas
Empresa 3	4 de Mixco	Contabilidad computarizada.
Empresa 4	8 de Mixco	Contabilidades, auditorías, inscripción de empresas.
Empresa 5	8 de Mixco	Servicios administrativos, Auditoría, servicios contables, gestiones fiscales.
Empresa 6	1 capitalina	Contabilidad, asesoría fiscal y tributaria, Auditoría y recuperación.
Empresa 7	1 capitalina	Asesoría en finanzas, auditoría-contable, sistemas de calidad, recursos humanos, y capacitación empresarial.
Empresa 8	1 capitalina	Contabilidad, auditoría, asesoría tributaria e inscripción de empresas.
Empresa 9	2 capitalina	Contabilidad, auditoría, asesoría tributaria e inscripción de empresas.
Empresa 10	4 capitalina	Servicios de auditoría y contabilidad.
Empresa 11	5 capitalina	Contabilidad, impuestos, servicios profesionales inscripciones de empresas y Auditoría.
Empresa 12	7 capitalina	Contabilidad, asesoría fiscal, administrativa, actualización de registros contables.
Empresa 13	7 capitalina	Asesoría financiera y auditoría- contable.
Empresa 14	7 capitalina	Contabilidad, servicios administrativos, gestiones fiscales y Auditoría.
Empresa 15	7 capitalina	Servicios administrativos, auditoría, contabilidad, gestión fiscal.
Empresa 16	8 capitalina	Auditoría, asesoría fiscal y financiera y contabilidades.

Continúa...

Continuación pág. 62...

Empresa	Zona	Servicio
Empresa 17	9 capitalina	Contabilidad, auditoría, asesoría laboral, marcas & patentes, actualización de registros contables.
Empresa 18	9 capitalina	Auditoría de negocios, sistemas de información, consultaría contable, abogados, tributarios y capital humano.
Empresa 19	9 capitalina	Asesoría contable, auditoría y fiscal.
Empresa 20	9 capitalina	Contabilidad, auditoría, consultoría integral y servicios especiales.
Empresa 21	10 capitalina	Contabilidades, auditoría, asesoría fiscal y recursos humanos.
Empresa 22	11 capitalina	Contabilidad, asesoría tributaria, inscripción de empresas.
Empresa 23	11 capitalina	Auditoría de estados Financieros, contabilidad e impuestos.
Empresa 24	12 capitalina	Servicios contables de calidad total, Auditoría, asesoría fiscal, actualización y trámites.
Empresa 25	12 capitalina	Asesoría y servicio contable-fiscal computarizado, registro y cierre de empresas.
Empresa 26	12 capitalina	Contabilidad, auditoría, actualización de contabilidades, asesoría tributaria.
Empresa 27	19 capitalina	Contabilidad, auditoría, asesoría fiscal, administrativa, financiera y recursos humanos.
Empresa 28	19 capitalina	Asesoría fiscal, contabilidad para pequeños contribuyentes, inscripción de empresa y seguimiento de impuestos.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

e.1 Participación de Servicios Empresariales en el mercado de servicios contables

Dentro del área de servicios contables, las ventas se han incrementado durante el año 2010, la participación de la empresa objeto de estudio dentro del mercado de servicios contables es de 0.91% (Q.181,870.63) con respecto a la competencia que es de 99.9%, (Q. 22, 339,329.37), para un total de Q. 22, 521, 200.00 en venta de dichos servicios.

e.2 Perfil de la competencia

De acuerdo a las diversas formas de constitución y la finalidad de las empresas de servicios de contabilidad, se puede decir que una empresa de servicios contables presta diversos servicios relacionados a la profesión de contador público y auditor. Entre los diferentes servicios que presta la competencia se pueden mencionar: contabilidad, consultoría, asesoría fiscal, servicios prestados por terceros, recursos humanos y auditoría en: finanzas, informática, operacional fiscal o tributaria.

Las empresas contables llevan la contabilidad para empresas cuyos propietarios son personas particulares. Con relación a la actividad de las empresas en las cuales se lleve, puede ser:

- Contabilidad comercial: esta contabilidad se utiliza en las empresas comerciales clientes, para registrar y controlar todas las actividades que giran alrededor de la compra-venta de mercancías.
- Contabilidad de servicios: su aplicación permite registrar las actividades económicas desarrolladas por las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

e.3 Cotización de precios de la competencia

El mercado de servicios profesionales contables se ha visto fortalecido ya que las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar servicios de mayor calidad y precio competitivo, ha generado mayor competencia entre este sector. Por medio de la guía telefónica se obtuvo un listado de empresas que brindan servicios contables, se solicitó una cotización sobre el precio mínimo de sus servicios para empresas que integran el sistema comercial; a lo cual solo diez empresas respondieron a dicha solicitud. (Véase cuadro 6)

CUADRO 6
COTIZACIÓN DE PRECIOS DEL SERVICIO CONTABLE

No.	Empresa	Cuota mensual	Honorarios extras
1	Servicios Empresariales	Q.350.00	Q. 300.00
2	Empresa 1	Q. 350.00	Q. 350.00
3	Empresa 2	Q.175.00	Ninguno
4	Empresa 3	Q350.00	Q. 450.00
5	Empresa 4	Q. 300.00	Q. 300.00
6	Empresa 5	Q. 350.00	Ninguno
7	Empresa 6	Q. 360.00	Ninguno
8	Empresa 7	Q.400.00	Ninguno
9	Empresa 8	Q. 392.00	Q. 300.00
10	Empresa 9	Q. 350.00	Q. 300.00
11	Empresa 10	Q. 300.00	Q. 350.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

Los datos del cuadro anterior muestran que los precios mínimos para brindar los servicios contables por parte de la competencia van desde Q. 175.00 hasta Q. 400.00 y los honorarios extras que no todas aplican es de Q. 300.00 hasta Q. 450.00.

2.5 DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES

Por medio de la observación directa, entrevista al gerente general y encuesta dirigida a todo el personal de la organización, a los clientes reales y potenciales,

se obtuvo información para establecer las estrategias idóneas que busquen marcar una verdadera diferenciación para la empresa.

El análisis de la situación actual en relación con el gerente, los jefes y trabajadores, forma parte primordial de la presente investigación, ya que se podrán identificar aspectos relevantes dentro de las funciones de la empresa Servicios Empresariales, que incidan directamente en el servicio que ofrecen los colaboradores hacia los clientes externos.

2.5.1 Análisis de datos proporcionados por el Gerente General

Por medio de la entrevista realizada al gerente general de la empresa objeto de estudio se obtuvo la siguiente información sobre la forma y los servicios que ofrece:

a. Servicio al cliente

Servicios Empresariales, no aplica estrategias para la retención de los clientes; al momento en que se presenta un conflicto tratan de solucionarlo y corregirlo para evitar que se vuelva a suceder; lo que genera una reacción por parte del cliente.

Cuenta con una base de datos para control interno de los clientes, en la cual se especifica únicamente el nombre de los usuarios y su número de identificación tributaria.

Otro factor clave dentro del servicio, es el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa y la relación con el cliente, durante la entrevista, la gerencia aclaró que evalúa dicho desempeño por medio de la observación directa así también la satisfacción laboral.

b. Mezcla de la mercadotecnia

Se presenta el análisis de la mezcla de mercadotecnia de la empresa objeto de estudio; reviste singular importancia el conocimiento de las estrategias mercadológicas que aplica Servicios Empresariales.

b.1 Servicio intangible (producto, denominación para fines de investigación)

Servicios Empresariales, cuenta con una gama de servicios que ofrece a sus clientes en diversos medios financieros estos son brindados de acuerdo a las normas de calidad establecidas por la International Accounting Standards Board (IASB), NIC, NIIF y los principios de contabilidad generalmente aceptados. Lo que le permite a la empresa garantizar la calidad de sus servicios los cuales son:

- Servicios de contabilidad
- Auditoría
- Gestión administrativa
- Servicios de asistencia empresarial
- Asesoría en inversiones fiscales

Respecto a la imagen de la empresa, esta se proyecta como positiva, organizada, capacitada, y confiable, sin embargo, no cuenta con una marca distintiva que le permita diferenciarse de la competencia; logran vender su imagen por medio de la experiencia y recomendaciones de los usuarios de los servicios.

b.2 Precio de los servicios

La fijación de precios se basa de acuerdo al volumen de ventas y compras de los usuarios (facturación mensual) ya que de estos depende la elaboración de los registros contables y el cálculo de los respectivos impuestos. El precio mínimo para brindar los servicios va desde: Q. 100 hasta Q. 25,000.00 este precio puede variar por el tamaño de operaciones de los clientes, ya que de eso depende la elaboración de los registros contables.

b.2.1 Forma de pago: será cancelada dentro de los primeros quince días del mes siguiente a la fecha de corte para el cierre mensual de la contabilidad, también los libros de inventarios, compras, ventas, diario, mayor y estados financieros, así como la presentación y cálculo de los respectivos impuestos para cada mes. De lo anterior es posible determinar que los precios se pueden establecer mediante negociación entre los usuarios y Servicios Empresariales, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.

b.3 Plaza

Se encuentra ubicada en un punto estratégico en el municipio de Mixco en la 5ta. Calle 5-75 zona 1, ya que es allí donde se concentra la mayoría de sus clientes, lo que le permite atenderlos de inmediato; las instalaciones de la empresa son adecuadas para llevar a cabo las actividades diarias. (Véase anexo 6)

- La oficina cuentan con el mobiliario y equipo, en recepción se encuentra la secretaria general y es allí donde por primera vez el cliente interactúa con la empresa, posee asientos para hacer más cómoda la espera del cliente.
- Canal de distribución: por la naturaleza de los servicios contables, estos dan origen a necesidades especiales en su distribución, es una relación directa entre los clientes y la empresa, es la vía más corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el cliente acude directamente a la empresa a comprar el servicio, acto en el que el usuario se relaciona con los trabajadores de contacto.

b.4 Promoción

La coordinación de las actividades para establecer canales de información encaminados a la venta de los servicios que la empresa brinda, durante la entrevista el gerente mencionó que se hace uso de las siguientes herramientas de promoción:

- Publicidad: Servicios Empresariales hace uso del medio publicitario denominado manta vinílica, la cual se encuentra fuera de las instalaciones de la empresa en un punto estratégico.
- Mercadeo directo: la empresa objeto de estudio, no realiza llamadas por teléfono, correo electrónico, o mailing, para obtener respuesta de los clientes de manera directa, además tampoco dispone de una marca distintiva para que el cliente distinga a la empresa de la competencia.
- Mercadeo interactivo: no se cuenta con un correo exclusivamente para el servicio de los usuarios.
- Venta personal: siendo esta la mayor herramienta impulsadora de los servicios que brinda, el gerente general es la persona que se encarga de la relación con los clientes y captación de los mismos.

2.5.2 Análisis e interpretación de datos proporcionados por trabajadores

Los trabajadores de la empresa juegan un papel importante en la prestación de los servicios contables ya que de ellos depende la satisfacción o inconformidad por parte de los clientes, la empresa tiene cinco trabajadores, y para obtener datos más precisos, se tomaron en su totalidad para realizar la investigación.

a. Percepción de los trabajadores sobre el servicio al cliente

Para evaluar la prestación de los servicios que ofrece Servicios Empresariales, se hizo uso de la encuesta, en la cual se interrogó a los trabajadores con el fin de conocer su opinión relacionada con la atención a los clientes. Para ello se debe analizar aspectos demográficos relacionados con el cliente interno así como, los procedimientos internos de la empresa y su percepción respecto a la mezcla de la mercadotecnia.

a.1 Perfil general de los trabajadores

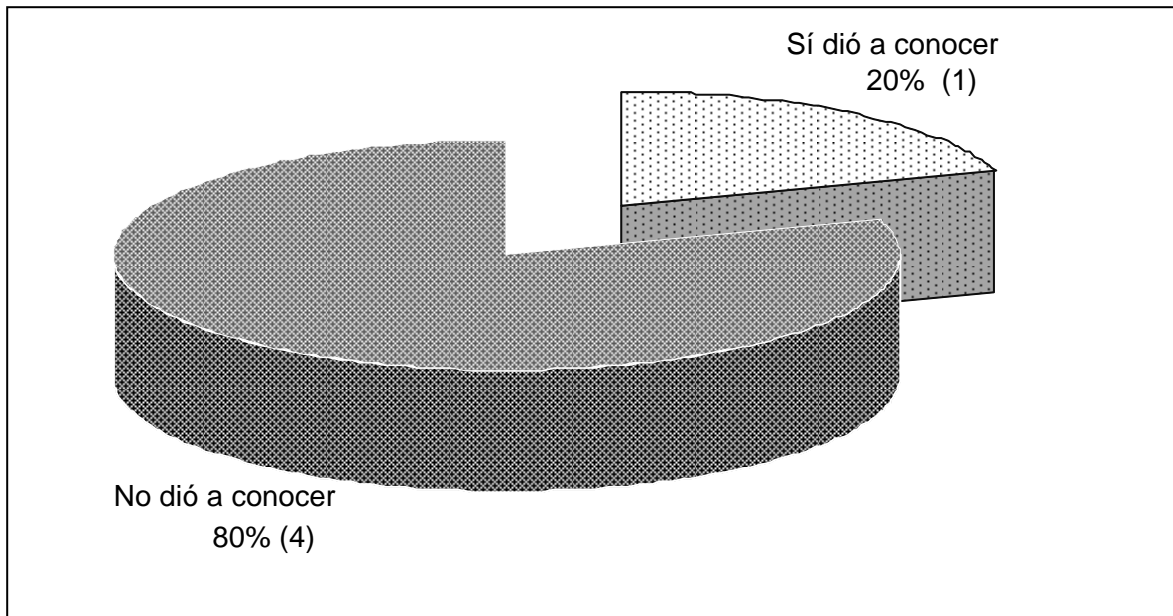
- El promedio de edad de los trabajadores es de 29 años.

- El tiempo promedio de trabajar en la empresa es de ocho años.
- El 60% de los trabajadores tienen estudios a nivel superior.

a.2 Procedimientos internos

La empresa objeto de estudio, muestran dificultad en el desarrollo de sus procedimientos internos ya que el 80% (4) de los trabajadores no conoció sus atribuciones, la gerencia indicó que considera que es más eficaz si éstas se dan de manera personal, y el 20% (1) de los trabajadores le dieron a conocer sus funciones por medio de instrucción verbal. Lo que indica la poca importancia que se le da a las especificaciones del puesto de trabajo, para que los trabajadores presten un buen servicio. (Véase gráfica 2)

GRÁFICA 1
SERVICIOS EMPRESARIALES DIÓ A CONOCER LAS FUNCIONES
ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO, SEGÚN CLIENTE INTERNO

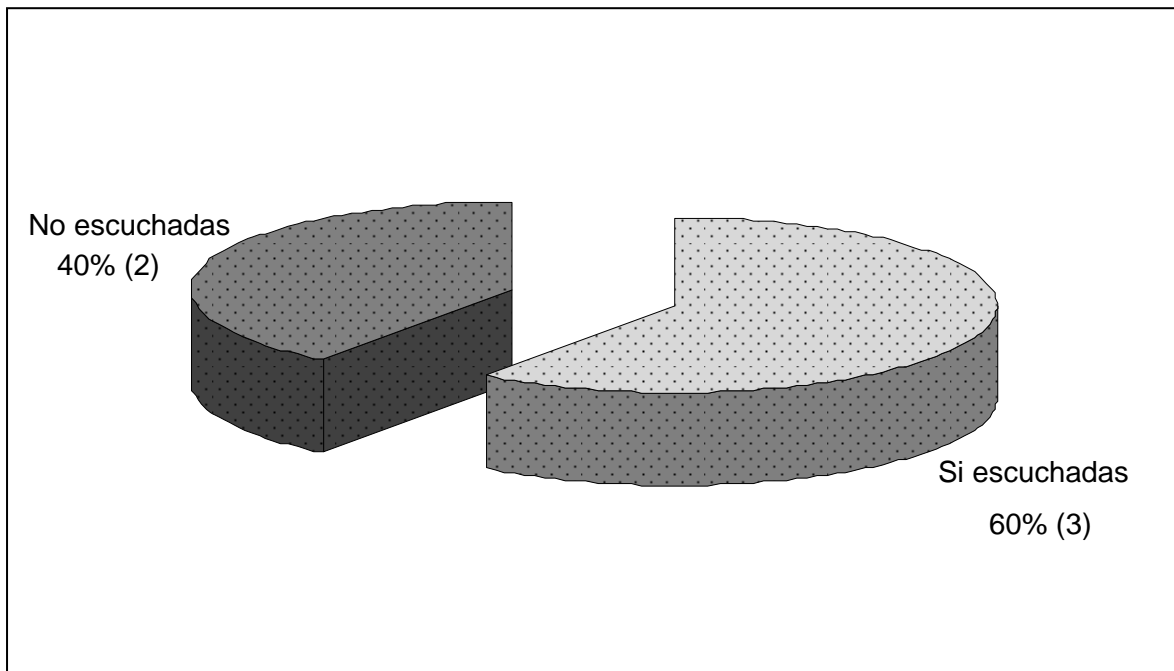


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: cinco trabajadores.

a.3 Comunicación ascendente entre la gerencia y trabajadores

El proceso de comunicación entre la gerencia y trabajadores debe ser de doble vía, el clima cordial y de confianza hace que el trabajador se sienta a gusto, cuando este necesita consultar o tiene duda en la realización de sus funciones, el 40% (2) respondió que sí se toman en cuenta y el resto adujo que sus opiniones no son escuchadas 60% (3). Lo que demuestra que la gerencia no promueve e incentiva la participación del personal para que transmita ideas, lo que ocasiona que el personal tenga poco interés en brindar un servicio de calidad e influye en la percepción de los mismos sobre sentirse parte importante de la empresa. (Véase gráfica 2)

GRÁFICA 2
SUGERENCIAS ESCUCHADAS POR LA GERENCIA GENERAL DE
SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE INTERNO



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: cinco trabajadores.

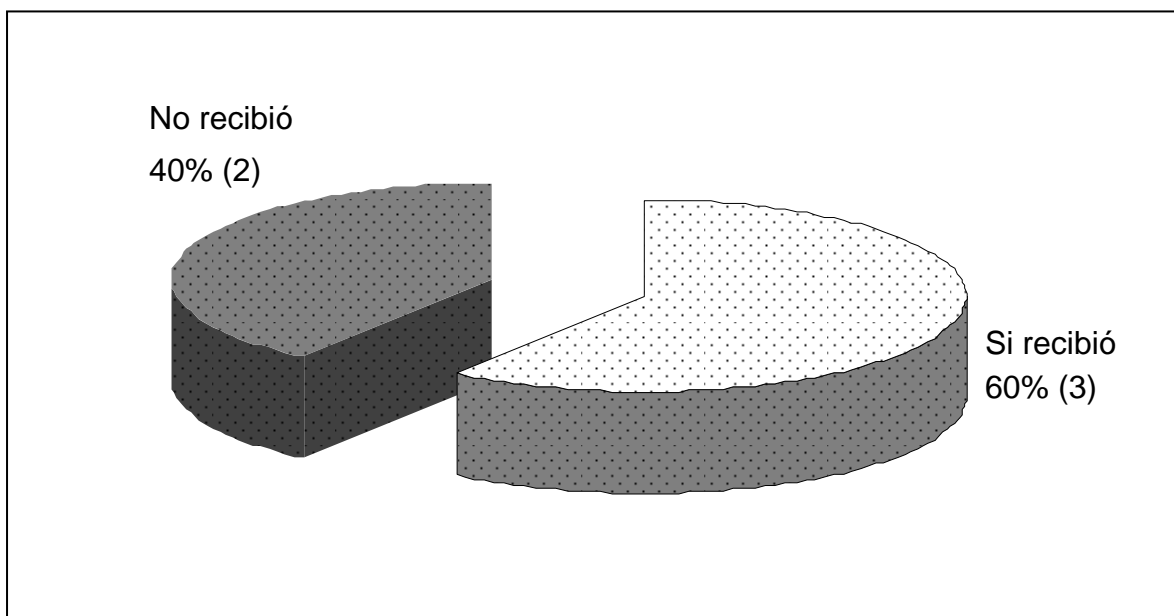
La interacción entre ambas partes incide en la calidad de realización en las funciones, la atención al cliente y la motivación hacia la realización del servicio. Los trabajadores adujeron que no todas las opiniones y sugerencias son escuchadas para mejorar el servicio al cliente y el contable.

a.4 Capacitación

La empresa objeto de estudio ha dedicado recursos en la capacitación del personal para el buen desempeño en las asignaciones contables, esta premisa se debe tomar en cuenta para comprender el valor para el cliente, de tal cuenta que el 60% (3) del personal encuestado respondiera que si ha recibido capacitación en sociedades y ganancias mínimas; sin embargo, 40% (2) del

personal no ha sido capacitado debido a su reciente ingreso y a que la empresa no ha continuado con el desarrollo de los mismos. (Véase gráfica 3)

GRÁFICA 3
CAPACITACIÓN RECIBIDA SOBRE ASPECTOS CONTABLES POR PARTE
DE SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE INTERNO



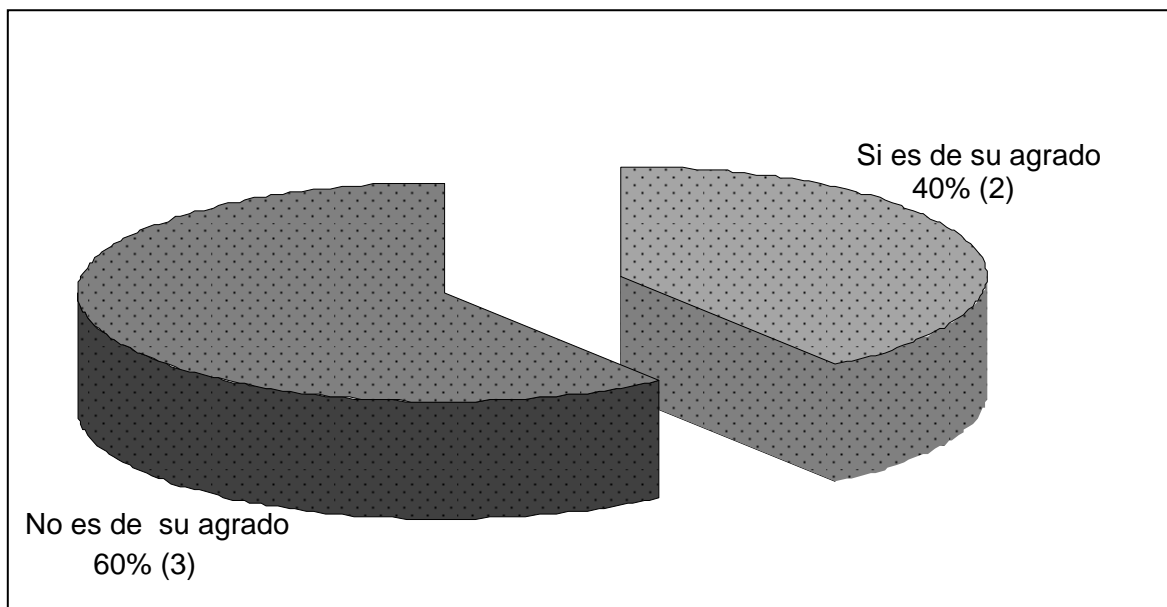
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: cinco trabajadores.

No obstante, al realizar el cuestionamiento sobre la preparación que se posee en servicio y la atención al cliente, los trabajadores de la empresa comentaron que no se han tratado como temas centrales de capacitación; lo que demuestra que el personal desconoce como orientar su trabajo al servicio. La falta de capacitación en la prestación de servicio es indispensable ya que sin ellos, se hace deficiente el mismo y permite que el cliente interno de la empresa no esté especializado y calificado en su área de trabajo y en la atención a los usuarios.

a.5 Motivación y reconocimiento de los trabajadores

Es primordial conocer si es de agrado el trabajo que se desempeña dentro de la empresa, al ser cuestionados al respecto el 60% (3) de los trabajadores respondieron que la empresa si lo visualiza como un trabajador más dentro de la organización, mientras que el 40% (2) restante considera ser visto como un recurso muy importante, (Véase gráfica 4)

GRÁFICA 4
AGRADO POR EL PUESTO DE TRABAJO DENTRO DE SERVICIOS
EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE INTERNO

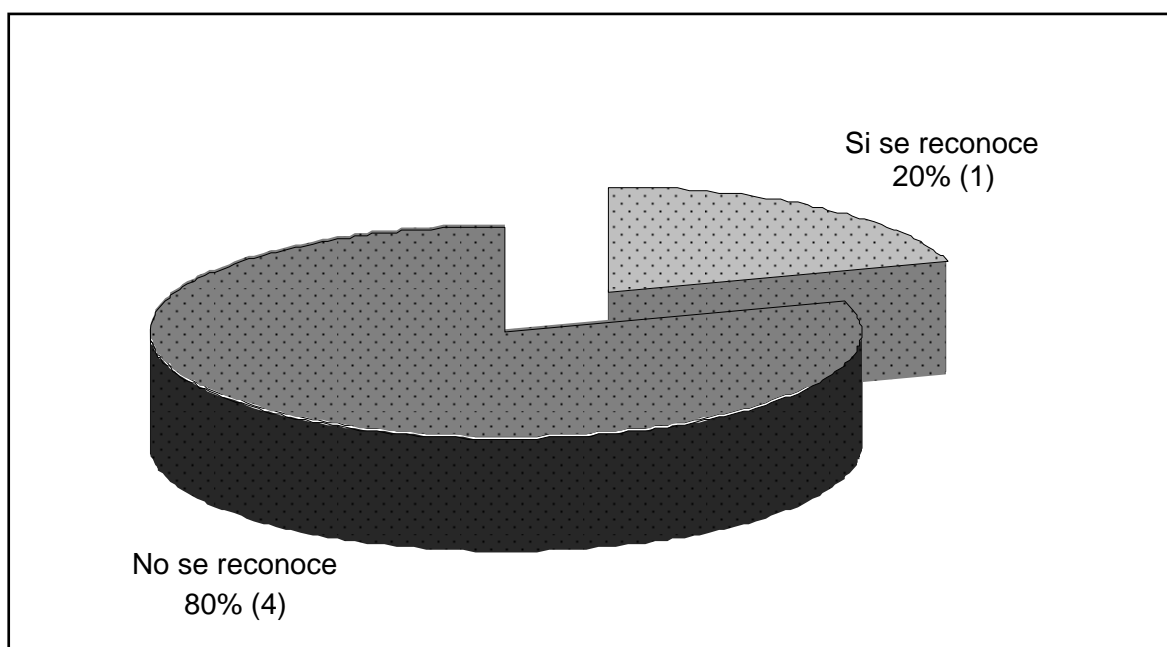


Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: cinco trabajadores.

Estos resultados muestran la falta de apego e identificación del personal hacia la empresa. Sin embargo, en la entrevista realizada a la gerencia adujo que la única motivación que se les brinda es dar tiempo para estudiar y superarse, esto influye directamente en los trabajadores, ya que la empresa no reconoce ni premia el desempeño de los trabajadores ya que el 80% (4) no ha recibido

ningún tipo de reconocimiento por las tareas que realiza, sin embargo, el 20% (1) afirmó haber recibido un reconocimiento. Los trabajadores no cuentan siempre con el estímulo que necesitan para mejorar el servicio. (Véase gráfica 5)

GRÁFICA 5
RECONOCIMIENTO EL DESEMPEÑO LABORAL POR
PARTE DE SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE INTERNO



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: cinco trabajadores.

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

b. Mezcla tradicional de la mercadotecnia

Para analizar cómo el personal ve los servicios que ofrece la empresa objeto de estudio, se realizó una encuesta a todos los trabajadores, para determinar su opinión respecto a la mezcla de la mercadotecnia aplicada a Servicios Empresariales.

b.1 Servicio intangible (producto)

La percepción de los trabajadores de Servicios Empresariales acerca del servicio contable:

- Variedad: la empresa posee diversidad de servicios para el cliente, estos cubren las necesidades financieras, como contables, auditoría, gestión administrativa, asesoría en inversión fiscal.
- Calidad: los trabajadores cuentan con la capacidad para desarrollar sus funciones y cumplir con lo que se les demanda.
- Servicio: la cortesía y un buen trato influye, en la prestación del servicio contable y en la relación con el cliente, características que posee el cliente interno.

b.2 Precio

Esta variable se considera como adecuada por el nivel de trabajo que realizan los trabajadores y el volumen de ventas de los clientes.

- Los costos: se puede establecer uno distinto para cada consumidor, pero se toma en cuenta el equilibrio económico de la empresa; es decir, si este precio va a afectar las ganancias.
- Promociones: no negocian el precio del servicio mediante ofertas, descuentos o promociones.

b.3 Plaza

La distribución dentro de la oficina es primordial para que se pueda llevar a cabo la atención a los clientes y que los trabajadores laboren con el espacio suficiente, según la información recabada en la encuesta, los trabajadores de la empresa indicaron que las instalaciones físicas son adecuadas en relación al espacio y decoración para desarrollar sus funciones y para atender a los clientes. De lo

anterior se deduce que la empresa satisface al cliente interno, en el aspecto de dimensión tangible del servicio.

b.4 Promoción

La variable promoción es aplicada en opinión del cliente interno de las siguientes formas por la empresa objeto de estudio:

- Venta personal: los servicios contables son ofrecidos directamente de la gerencia de Servicios Empresariales al cliente ya que el carácter confidencial de los mismos influye en la confiabilidad y seguridad que el usuario perciba de la empresa para su contratación.
- Mercadotecnia directa: la empresa hace uso de elemento de la mercadotecnia por medio de una manta vinílica que se encuentra fuera de las instalaciones.

c. Cuadro descriptivo sobre la percepción de la mezcla tradicional de la mercadotecnia según gerente general y trabajadores de la empresa

Para enriquecer aún más el proceso investigativo, se hace una descripción entre las opiniones tanto del gerente general como de los trabajadores para determinar la percepción respecto a la mezcla de la mercadotecnia que poseen y la aplicación de la misma. (Véase tabla 7)

TABLA 7
DESCRIPCIÓN DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA POR PARTE DE
GERENTE GENERAL Y TRABAJADORES

Elemento	Gerente general	Trabajadores
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios • Realizados con base a normas de calidad contable • Fuente de mayor ingreso el servicio contable • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en el servicio mejorable • Cortesía y buen trato al cliente mejorable • Confiabilidad en el desarrollo de los registros
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la fijación de precio por volumen de venta • Periodo de cobro 15 días después del mes del cierre • Precio Q. 350.00 	<ul style="list-style-type: none"> • No se negocia el precio mediante ofertas ni descuentos • No afecta el costo del servicio al flexibilizar los precios
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación • Instalaciones adecuadas • Presentación del servicio mejorable • Elemento tangible aplicado tarjetas de presentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas adecuadas • Buena presentación del personal
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia directa (manta vinílica) • Venta personal (Gerencia General) • Publicidad de boca en boca(Recomendación de otros clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manta vinílica en las instalaciones de la empresa • El Gerente se encarga de las negociaciones y venta de los servicios

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

El cuadro anterior muestra información que indica que la empresa objeto de estudio, no se ha preocupado en la utilización correcta y efectiva de la mezcla de la mercadotecnia, ya que se observa que los trabajadores no tienen

conocimiento en la descripción del servicio, ya que la Gerencia no muestra interés por la promoción de los servicios contables y satisfacer a los cliente en estos aspectos.

2.6 HALLAZGOS MÁS IMPORTANTES DEL CLIENTE EXTERNO

Para recolectar la información necesaria y realizar el análisis de la situación actual del servicio ofrecido, se encuestó al cliente real como al potencial de la empresa, con el propósito conocer la percepción de los mismos con respecto a Servicios Empresariales.

Al inicio de este capítulo se hace mención de la cantidad de clientes reales y potenciales a encuestar, para efecto de recordar se realiza un breve resumen, Servicios Empresariales cuenta con 70 clientes residentes en las zonas 1,3 y 10 residentes en el Municipio de Mixco los cuales son evaluados en su totalidad; por medio del censo se determinaron a los 25 clientes potenciales a investigar de la zona 6 del mismo municipio, misma que fue referida por la empresa objeto de estudio ya que no se ha abarcado dicho sector.

2.6.1 Cliente real

Se determinó emplear el censo para analizar a los clientes actuales de la empresa; es decir, 70 clientes, (dato obtenido de una base de datos proporcionada por la empresa objeto de estudio) con el propósito de obtener mejor precisión en la obtención de información.

a. Características del cliente real

La cartera de clientes de la empresa objeto estudio está integrada en su mayoría por empresas de servicio como trasportistas, imprentas y refrigeración, comercializadoras y de servicios profesionales; en menor cuantía atiende a empresas de constructora, organizaciones no gubernamentales, y ferreterías. (Véase cuadro 7)

CUADRO 7
EMPRESAS QUE INTEGRAN LA CARTERA DE CLIENTES DE
SERVICIOS EMPRESARIALES

No.	Cliente	Porcentaje	Tiempo promedio de ser cliente de la Empresa
1	Comercializadora	26%	8 años
2	Transporte	20%	7 años
3	Servicios profesionales (abogado y notario, arquitecto y administradores)	16%	6 años
4	ONG	7%	10 años
5	Imprenta	7%	4 años
6	Empresa de refrigeración	6%	5 años
7	Servicio automotriz	6%	4 años
8	Constructora	4%	9 años
9	Empresa de eléctricos	4%	4 años
10	Empresa de arrendamiento	4%	10 años

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

Servicios Empresariales dispone de una amplia cartera de clientes como se mencionó, ya que el servicio contable es ofrecido a toda aquella empresa o persona individual que desea llevar control sobre sus actividades comerciales.

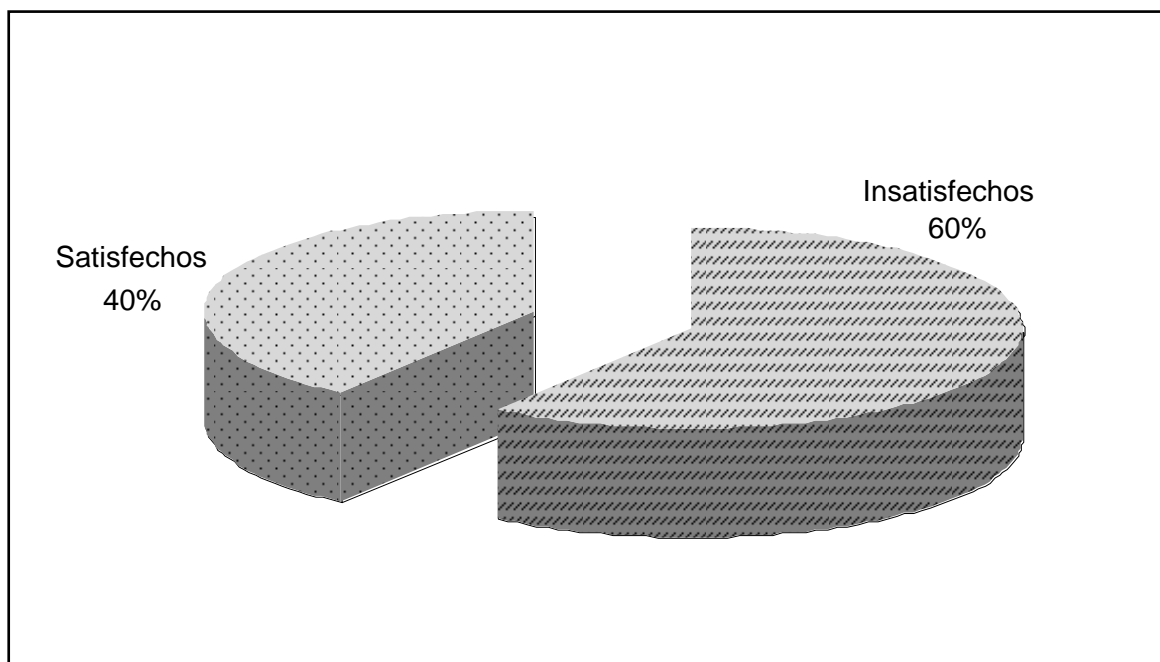
b. Percepción del cliente real sobre el nivel de calidad en el servicio

Los servicios contables deben presentar toda la información respecto al proceso, la experiencia y la calidad del mismo. Los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, las valoraciones de los clientes de la calidad se basan en la percepción de varios factores que son:

b.1 Satisfacción en el nivel de calidad del servicio

El 60% (42) respondió que no se encuentra contento con lo que ha recibido por parte de la empresa, sin embargo el 40% (28) de ellos se encuentran muy satisfechos con el servicio, calidad, atención al cliente, compromiso, eficiencia, prontitud y puntualidad que ofrece la empresa objeto de estudio. Sin embargo la percepción de los usuarios de los servicios brindados por la empresa y la falta de un símbolo que represente a la misma; repercute en la imagen de Servicios Empresariales en el mercado. (Véase gráfica 6)

GRÁFICA 6
SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR
SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

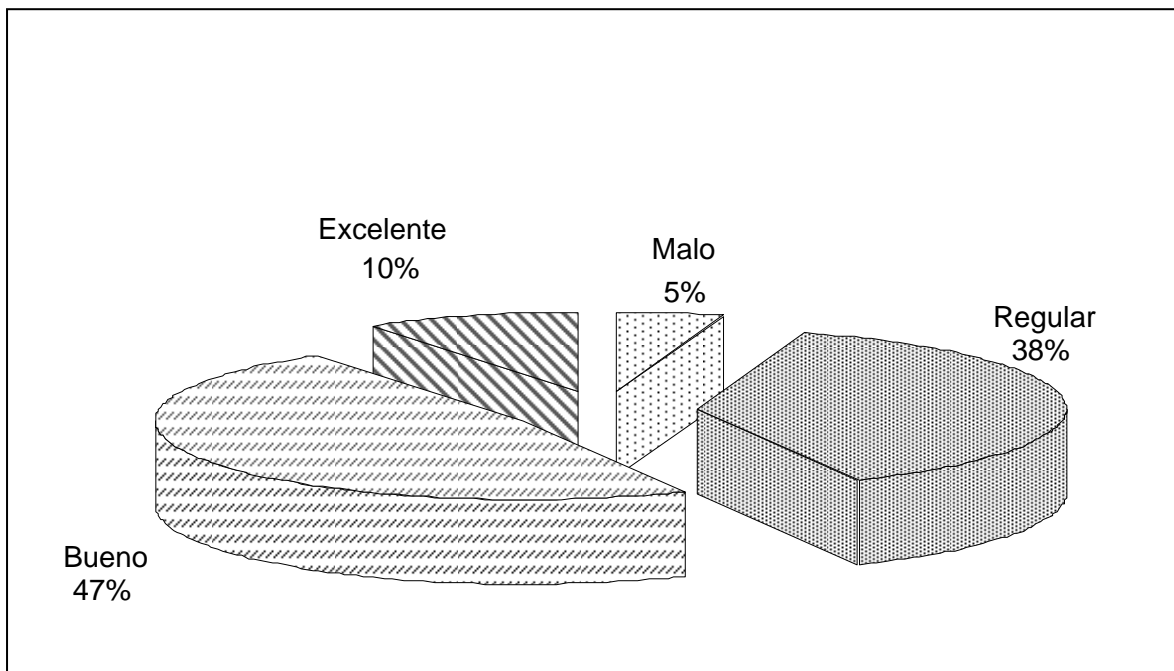
Lo anterior se relaciona a que la satisfacción incide en la percepción que los clientes hacen respecto a la calidad del servicio, razón para analizar y evaluar cada uno de las dimensiones que los clientes de la empresa toman en cuenta

para valorar la calidad los mismos (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles).

b.1.1 Confiabilidad en el servicio

La confiabilidad es la determinante de mayor importancia en la percepción de la calidad en el servicio, los clientes buscan que los servicios contables se realicen eficaz y correctamente, desde la primera vez que se contratan, El 5% considera que el servicio como malo, el 38% calificó este aspecto como regular, el 47% bueno y el 10% restante como excelente. (Véase gráfica 7)

GRÁFICA 7
PERCEPCIÓN DEL SERVICIO QUE OFRECE SERVICIOS EMPRESARIALES,
SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

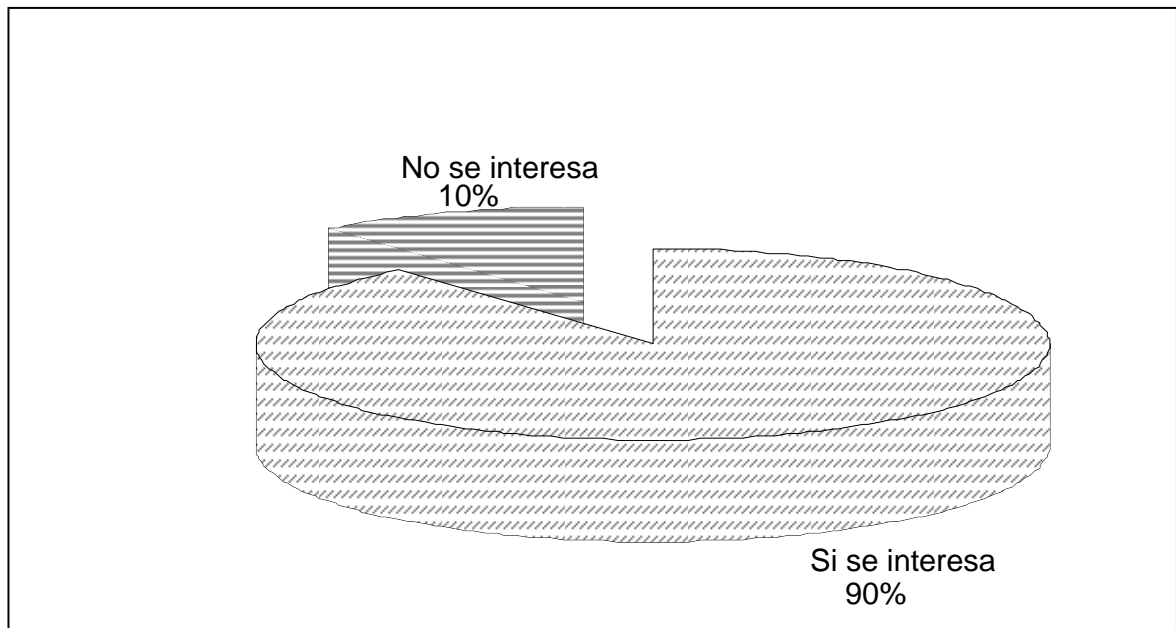
Los clientes no han recibido un servicio que satisfaga sus requerimientos; es decir, no se han llenado sus expectativas, en cuanto a factores como puntualidad

y prontitud en la entrega de informes, cálculo de impuestos, atención al cliente, confiabilidad y calidad.

b.1.2 Responsabilidad para brindar el servicio (interés en solucionar conflictos)

La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que q esperan para recibir la asistencia, las respuestas a sus preguntas o la atención a sus problemas contables, el 90% de los clientes afirmó que ha visto interés de la empresa en resolver los problemas, en contra parte el 10% no lo ha observado. (Véase gráfica 8)

GRÁFICA 8
INTERÉS DE SERVICIOS EMPRESARIALES EN RESOLVER
CONFLICTOS OCASIONADOS, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

Sin embargo, como se puede ver en la gráfica 8 la mayoría de clientes no ha tenido ningún conflicto, razón por la que solo se tomó como referencia para la elaboración del tabla 8 los clientes que han solicitado asistencia por parte de trabajadores de Servicios Empresariales en las ocasiones ya mencionadas:

TABLA 8
CONFLICTOS QUE SE HAN EVIDENCIADO EN LA PRESTACIÓN DE LOS
SERVICIOS, SEGÚN CLIENTE REAL

Empresa	Conflicto con el servicio
Cliente 1	Cálculo de impuestos
Cliente 2	Elaboración de estados financieros
Cliente 3	Bloqueo de número de identificación tributaria -NIT-
Cliente 4	Trámites fiscales
Cliente 5	Elaboración de estados financieros
Cliente 6	Cálculo de impuestos
Cliente 7	Trámites fiscales

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

Con relación a lo anterior, el cliente necesita apoyo para solucionar los problemas, conflictos e inquietudes con el servicio, cuando se presentan dichos conflictos, los trabajadores inmediatamente verifican cual es la falla y trata de apoyarlos: nuevamente cálculo de impuestos corroborando los datos de los registros contables cuando estos están mal, verificar los estados financieros y corregir los datos que no están bien definidos dentro de los mismos es decir, que no está una cuenta en el lugar correcto, también se les brinda la información sin costo sobre la realización de trámites fiscales, se hacen responsables de los gastos y por último se ha desbloqueado número de identificación tributaria -NIT- (Véase cuadro 8)

CUADRO 8
TIPO DE AYUDA QUE SE RECIBE POR PARTE
DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS EMPRESARIALES,
SEGÚN CLIENTE REAL

No.	Tipo de ayuda	Porcentaje
1	Información sobre los servicios contables	24%
2	Cálculos de impuestos	30%
3	Asesoría sobre trámites	22%
4	Desbloqueo de cuentas (NIT)	17%
5	Información sobre cómo realizar pagos de impuestos	7%

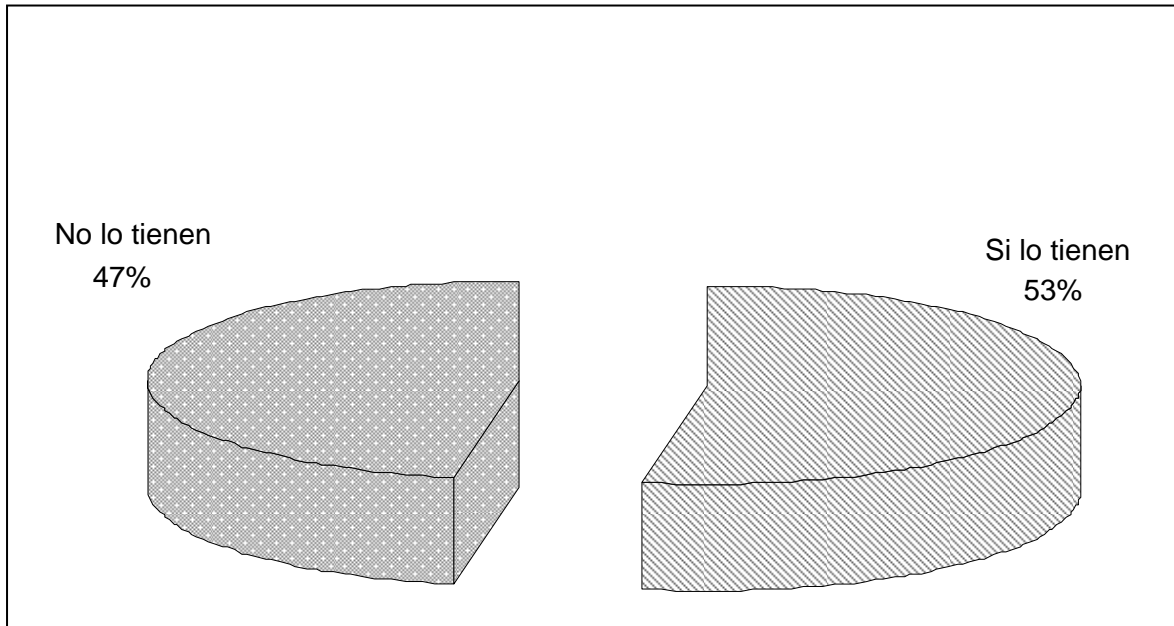
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
 Base: 70 clientes reales.

El cálculo de impuesto, información sobre los servicios contables y asesoría sobre trámites financieros, en un 30%, 24% y 22% respectivamente, y el 17% y 7% para desbloquear el número de identificación tributaria (NIT) y realizar pagos de impuesto en su orden. Situación que muestra que los trabajadores están dispuestos a servir al cliente, sin embargo, en atención y trato al cliente, no han recibido ni cuentan con un documento que les proporcione los estándares y lineamientos para brindar un servicio personalizado.

b.1.3 Seguridad en el servicio (conocimiento del trabajador en dar solución a conflictos)

El 53% de los clientes considera que los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario para dar solución a dichas dudas, y el 47% por el contrario respondió negativamente a esta interrogante, es decir 33 clientes no están del todo conformes. (Véase gráfica 9)

GRÁFICA 9
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE SERVICIOS EMPRESARIALES
PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

La mayoría de trabajadores no tienen conocimiento apropiado sobre servicio al cliente para atender de manera efectiva las solicitudes o preguntas de los usuarios lo que conlleva a que el cliente, perciba un servicio de baja calidad.

Al continuar con el proceso de investigación con relación a esta dimensión del servicio, los clientes manifestaron que están seguros de dejar sus registros contables a la empresa, las características que dan esta seguridad son: en mayor proporción la experiencia que ha tenido la empresa a través de los años le dan un valor del 41%, la profesionalidad con que trabaja el cliente interno un 27%, y el 22% el buen servicio que ha ofrecido, y el 5% para la rapidez y transparencia de los mismos. (Véase cuadro 9)

CUADRO 9
CARACTERÍSTICAS QUE DAN SEGURIDAD PARA DEJAR LOS
REGISTROS CONTABLES A SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN
CLIENTE REAL

No.	Opinión del cliente	Porcentaje
4	Experiencia	41%
1	Profesionalismo	27%
3	Buen servicio	22%
2	Transparencia	5%
5	Rapidez	5%

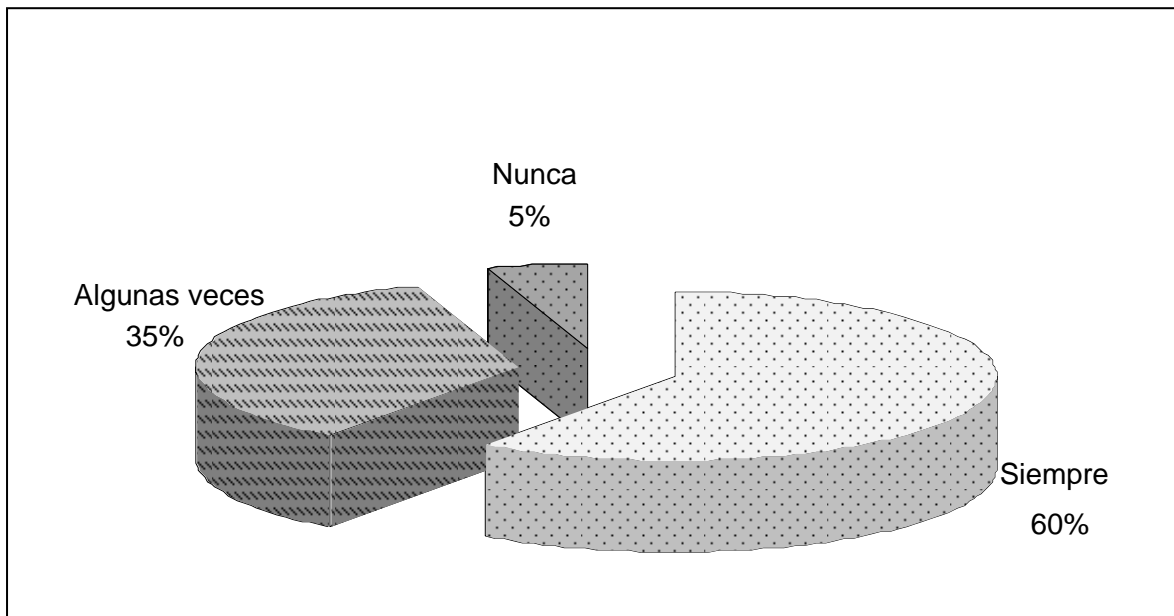
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
 Base: 70 clientes reales.

El servicio al cliente no es un aspecto que le brinde mayor seguridad al cliente real de la empresa, mas sin embargo es la característica que más se evalúa al momento de estar en contacto con ellos ya que de ello depende la satisfacción y lealtad de los clientes hacia la empresa.

b.1.4 Empatía (frecuencia de atención personalizada)

Los clientes necesitan sentir que son únicos y especiales para la empresa que les brinda el servicio y que ésta los comprende; por tal razón, los clientes evidenciaron estar poco satisfechos en relación a la atención personalizada. El 5% nunca consideró recibir atención personalizada, 35% respondió que algunas veces, y el 60% adujo a este ítem que siempre recibe atención individualizada por parte de los trabajadores. (Véase gráfica 10)

GRÁFICA 10
FRECUENCIA DE ATENCIÓN PERSONALIZADA POR PARTE DE
SERVICIOS EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

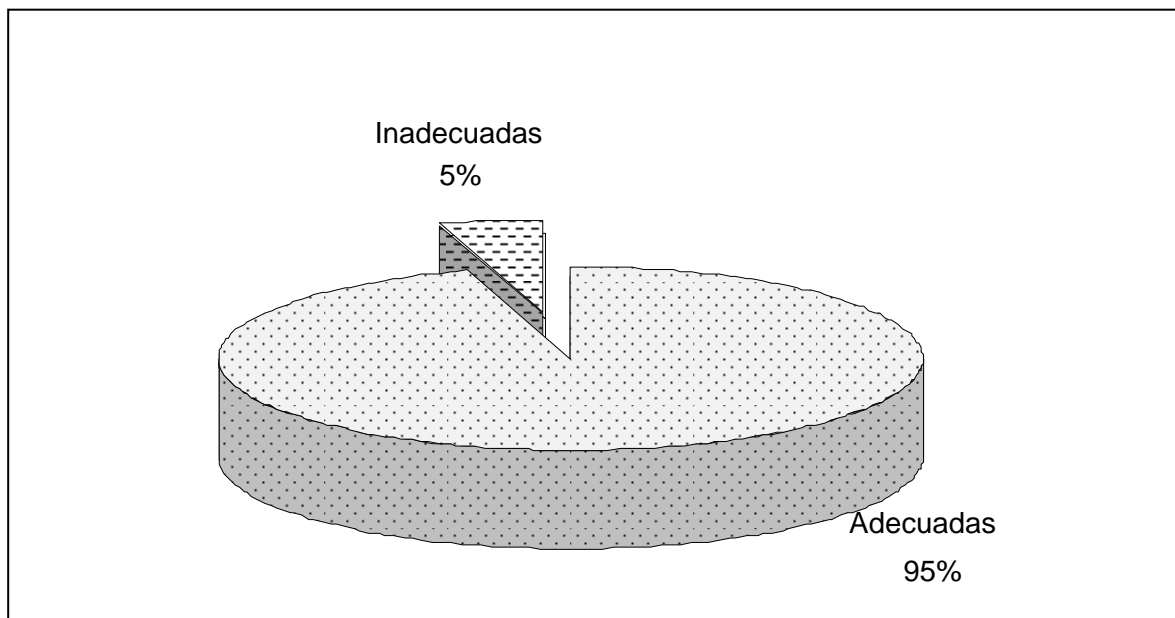
La ausencia de acciones relacionadas a la empatía del servicio, no permite al personal de la empresa conocer de qué forma brindar una atención personalizada y adecuada a cada uno de los usuarios, por lo tanto, este aspecto constituye también una limitante para cumplir las expectativas de los clientes externos.

b.1.5 Instalaciones físicas (tangibles)

En cuanto a la percepción de las instalaciones físicas, comodidad y ambiente de la empresa para el cliente, resultaron muy favorables para la empresa objeto de estudio, ya que los datos indican que el 95% calificó a las mismas como adecuadas para brindar el servicio, y únicamente el 5% adujo que son inadecuadas. Lo que da una ventaja para la empresa, ya que es importante

mantener la documentación en buenas condiciones y el ambiente agradable para el cliente, además cuenta con otros aspectos como el espacio para atender a los clientes, iluminación adecuada, entre otros. (Véase gráfica 11)

GRÁFICA 11
APRECIACIÓN DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE SERVICIOS
EMPRESARIALES, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

b.2 Personal del servicio

la apariencia de los trabajadores de la empresa también es un factor importante para la percepción de los clientes acerca de la empresa y sus servicios, ya que estos muestran el compromiso y la formalidad para realizar sus actividades, este aspecto es evaluado y el usuario está muy de acuerdo ya que califica este aspecto como excelente.

b.3 Mobiliario y equipo

La tecnología y el mobiliario de la empresa objeto de estudio, siendo este considerado por el usuario como adecuado, ya que permite la agilización de los servicios contables, mantener la información en aspecto físico y digital, también integra y analiza la información de manera eficaz y eficiente.

b.4 Calificación general de las dimensiones del servicio

Para enriquecer los resultados de la investigación, en el cuadro que a continuación se presenta muestra la opinión acerca de las dimensiones del servicio que el cliente tiene respecto al servicio contable que brinda la empresa.

CUADRO 10
CALIFICACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL SERVICIO,
SEGÚN CLIENTE REAL

DIMENSIÓN	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 Confiabilidad	19%	53%	28%
2 Seguridad	17%	35%	50%
3 Responsabilidad	0%	35%	65%
4 Empatía	5%	30%	65%
5 Tangibles	0%	5%	95%

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

Los datos se promediaron con la información de las gráficas anteriores y dio como resultado general la estimación de los mismos, como se observa las dimensiones sobre el servicio que ofrece la empresa, resaltan las siguientes dimensiones para valorar el servicio:

- Tangibles con el 95% ya que al cuestionarlos al respecto adujeron que las instalaciones son adecuadas, es decir que 67 usuarios están de acuerdo y tres no lo están el 5 % de ellos.
- Seguido de responsabilidad, con 65% en el que 46 consumidores miden estos elementos como muy buenos y 24 como bueno que representa el 35% de los clientes.
- Empatía muestra que los usuarios consideran esta dimensión como muy buena es decir el 65%, y 30% como adecuada, por el contrario existe un 5% que no está de acuerdo.
- Se evidencia un 50% en la dimensión de seguridad y no están completamente de acuerdo con de los servicios ya que solo 35 usuarios calificaron este aspecto como excelente, 24 están de acuerdo con la seguridad y 11 no están de acuerdo. Esto se debe a que no se han cumplido con sus expectativas.
- En la confiabilidad un 53% ya que los clientes califican este aspecto como bueno, el 28% como excelente, por el contrario el 19% no está de acuerdo con esta dimensión.

c. Expectativas del cliente real sobre el servicio

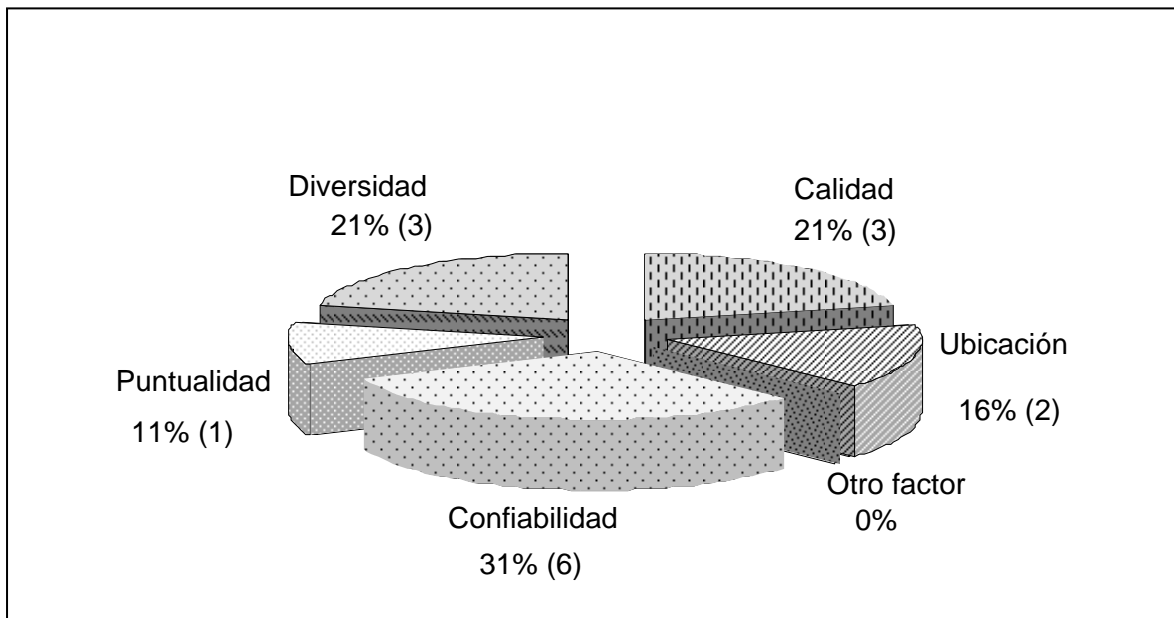
Para conocer aspectos que se consideran necesarios, para llenar completamente las expectativas de los clientes, se cuestionó a los usuarios acerca de haber utilizado los servicios de otras empresas contables y que servicios diferencian a servicios empresariales. Del total de los encuestados 15 usuarios respondieron afirmativamente a este ítem.

c.1 Factores de diferenciación según clientes reales que ha contratado otras empresas de servicios contables

El 35%(6) considera que es la confiabilidad el mayor factor que le da una ventaja a la empresa objeto de estudio, la diversidad en un 21% (3) y el servicio en 21%

(3), la ubicación de la empresa muestra un nivel significativo de diferenciación en un 16% (2), otro aspecto no menos importante es la puntualidad en un 11% (1). (Véase gráfica 12)

GRÁFICA 12
FACTORES QUE DIFERENCIAN A SERVICIOS EMPRESARIALES
CON LA COMPETENCIA, SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 15 clientes reales que han contratado otras empresas de contabilidad.

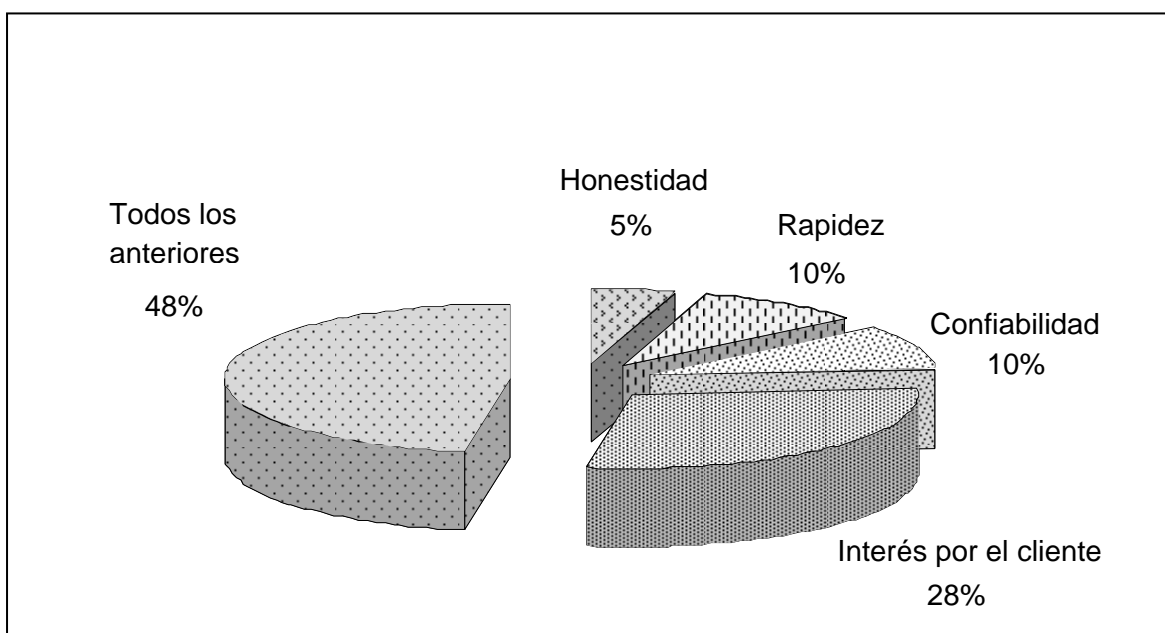
La confiabilidad es el factor que mayormente diferencia a la empresa objeto de estudio de la competencia.

c.2 Cualidades requeridas del servicio

Los clientes buscan que se les brinde un servicio diferenciado, y personalizado; para continuar con la investigación, el 5% considera que debe poseer honestidad, el 10% rapidez y confiabilidad ya que se lleva el control de sus registros, el 28% afirma que debe prestar atención e interés al cliente y sus

requerimientos para brindar atención personalizada, el 48% aduce que todos los elementos antes mencionado son muy importantes y que deben ser aplicados. (Véase gráfica 13)

GRÁFICA 13
ELEMENTOS QUE DEBE POSEER UN SERVICIO DE CALIDAD,
SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

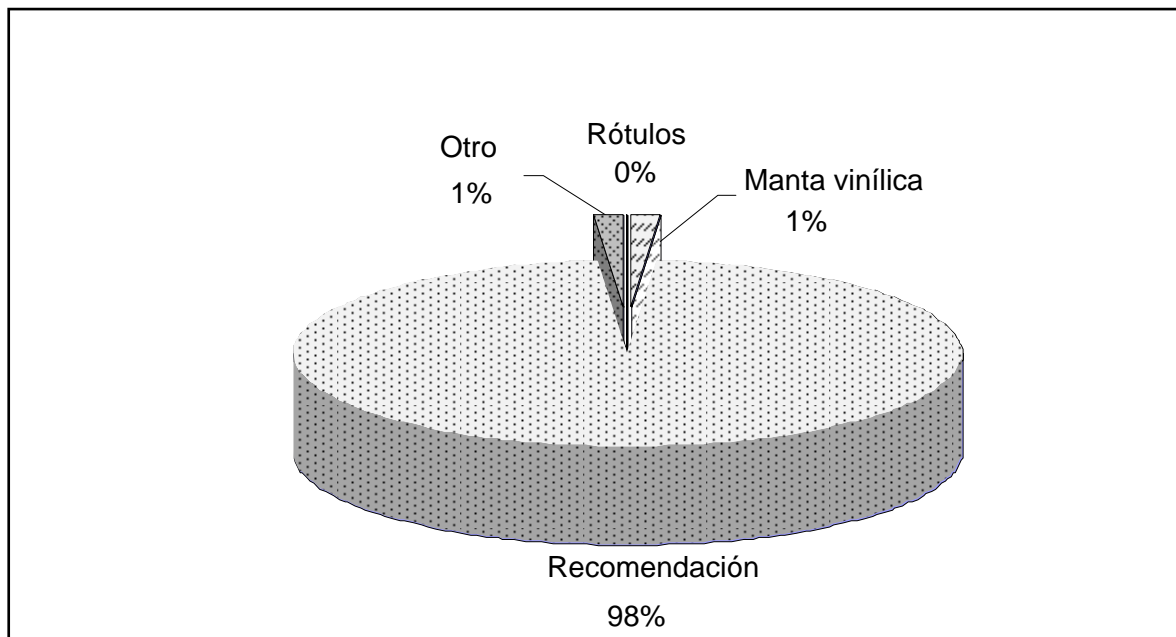
Los clientes se interesan en las cualidades que se observan en la gráfica anterior, las cuales están relacionados con los elementos del servicio: capacidad, actitud, capacitación, la información que reciben y el trabajo en equipo del cliente interno.

d. Medio de comunicación empleado para dar a conocer el servicio

Otro aspecto importante es la manera en que el cliente conoció a la empresa objeto de estudio, es decir el medio de comunicación que le permitió enterarse sobre los atributos de la empresa y la calidad del servicio que ofrece. Los clientes

manifestaron en su mayoría que se enteraron de los servicios por medio de recomendación es decir el 98% de ellos, el 1%, por manta vinílica que la empresa tiene ubicada a fuera de sus instalaciones y el 1%, manifestaron haber visto un anuncio escrito en línea. (Véase gráfica 14)

GRÁFICA 14
MEDIO DE COMUNICACIÓN EN EL QUE FUE DADO A CONOCER
LOS SERVICIOS QUE OFRECE SERVICIOS EMPRESARIALES,
SEGÚN CLIENTE REAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 70 clientes reales.

Lo que demuestra que la comunicación de boca en boca es lo que influyen en la percepción del servicio contable, y a veces esta transmite promesas que no se pueden cumplir dicha situación ha generado un descontento hacia el servicio que se ofrece ya que no llena sus expectativas.

2.6.2 Cliente potencial

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

Se empleó el censo para determinar a los clientes potenciales que serán evaluados, ya que se tomó como referencia clientes cuyas empresas estuvieran conformadas por no más de 49 trabajadores ni menos de 10, ya que su volumen de ventas es de nivel medio, siendo este de 25 empresas, dato obtenido del directorio nacional de empresas y su localidad, elaborado por Instituto nacional de estadística INE, todas residentes en la zona 6 de Mixco, municipio del departamento de Guatemala. Por lo tanto, se consideró que la aportación del 100% de ellos, sería de mayor soporte para la investigación.

a. Características del cliente potencial

El nicho de mercado de usuarios potenciales para la empresa objeto de estudio, son empresas con necesidades y deseos específicos de llevar sus registros contables, que además cuenta con la capacidad económica para realizar la compra o adquisición de los mismos. (Véase cuadro 11)

CUADRO 11
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTADAS, POR ACTIVIDAD
ECONÓMICA Y TIEMPO DE PERTENECER AL SISTEMA COMERCIAL DEL
SEGMENTO DE MERCADO DE SERVICIOS EMPRESARIALES

No.	Empresas por actividad económica	Porcentaje	Tiempo de pertenecer al sistema comercial.
1	Servicios	28 %	8 años
2	Comercializadora	16%	9 años
3	Alimenticia	12%	6 años
4	Ferretería	8%	4 años
5	Manufactura	12%	7 años
6	Otros	24%	10 años

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
 Base: 25 clientes potenciales.

La mayoría de los usuarios potenciales se encuentra en el sector de servicios siendo este el 28%(7), el 24%(6) indicó realiza otro tipo de actividad, como recicladoras, taller de herrería, empresas de cable para televisión, mecánica automotriz y distribuidoras de artículos de artículos para el hogar, de belleza, entre otros , el 16%(4) son empresas comercializadoras de calzado, muebles y ropa, el sector alimenticio y manufacturero con el 12%(3) y el 8% (2) para ferreterías.

Se presenta el siguiente perfil del cliente potencial en el siguiente cuadro:

TABLA 9
PERFIL DEL CLIENTE POTENCIAL ENCUESTADO DE LA EMPRESA
SERVICIOS EMPRESARIALES

Edad	Rango de edad que oscila entre los 22 y 65 años de edad.
Género	La mayoría son de género masculino y en minoría femenino.
Ubicación	Zona 6 de Mixco, San José las rosas, Milagro, villa flor, Carolingia y San Francisco.
Hábitos de compra de los servicios	Mensual por el cierre de operaciones
Deseo o necesidad	Compra de servicios contables

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 25 clientes potenciales.

b. Nivel de calidad en el servicio

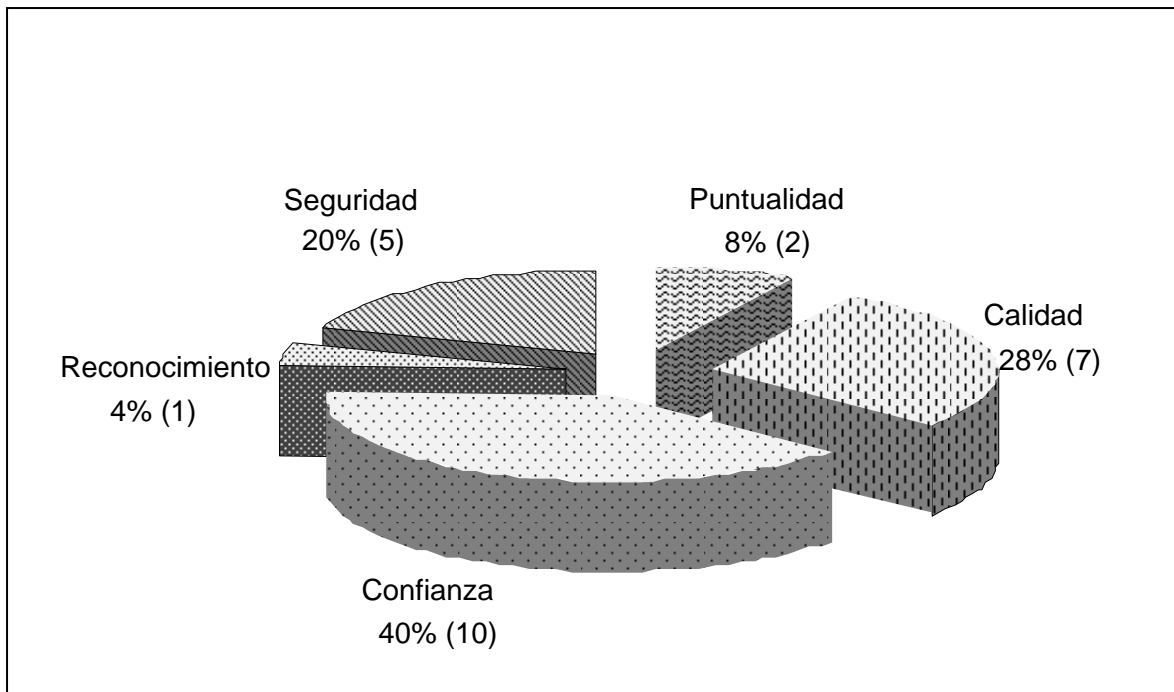
Los servicios contables son indispensables para llevar el control adecuado del registro las actividades mensuales de las empresas, para conocer si los clientes potenciales llevan dicho control se le cuestionó respecto a dicho tema, el 100% de ellos si realizan dicho procedimiento financiero y con empresas fuera de su organización.

Al continuar con la investigación, se determinó que los clientes potenciales contratan los servicios contables de empresas que les han sido referidas, este factor es de importancia en la captación de nuevos clientes y va a acompañado de elementos que son de interés al momento de decidir sobre este tipo de empresas.

b.1 Elementos en la contratación de una empresa contable

El 40% de los clientes ven al elemento confianza muy importante al momento de contratar los servicios de una empresa contable, el 28% la calidad de los mismos, el 20% la seguridad que esta ofrece, la puntualidad y el reconocimiento en un 8% y 4% respectivamente. (Véase gráfica 15)

GRÁFICA 15
ELEMENTOS CLAVE EN LA CONTRATACIÓN DE UNA EMPRESA
CONTABLE, SEGÚN CLIENTE POTENCIAL



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 25 clientes potenciales.

c. Motivos para prescindir de los servicios contables

Así como los clientes buscan elementos indispensables de una empresa contable, también evalúan el servicio que estas les brindan durante su contratación, al interrogarles acerca de qué los impulsaría a cambiar de empresa de contabilidad de inmediato:

- Mal servicio: el cliente recibe un servicio deficiente es decir cuando la empresa, realiza mal los cálculos en los estados financieros, la puntualidad en la entrega y control de impuestos.
- Falta de profesionalidad: cuando se promete al cliente, un registro contable conforme sus requerimiento y este no los recibe, la empresa debe estar atenta a todos los movimientos que va a registrar, y la calidad con que los realiza.
- Desconocimiento de los servicios: el cliente interno de la empresa no conoce los servicios que se ofrecen y no tiene el conocimiento para llevarlos acabo correctamente.
- Incumplimiento en resolución de problemas: los clientes esperan que inmediatamente se dé solución a sus dudas, problemas e inquietudes, al no hacerlo este se molesta y disminuye su percepción respecto al servicio que le ofrecen.
- Mala atención por parte de los trabajadores: el trabajador no escucha sus requerimientos acerca del servicio, la atención, cortesía y presentación del mismo influye en que el cliente se sienta inconforme con el servicio.

c.1 Factores para cambiar de empresa contable

El 36% (9) de los clientes que recibe un mal servicio busca otro proveedor del servicio, el 28%(7) por incumplimiento en resolución de problemas o conflictos, el 20% (5) adujo que les ocasiona prescindir por la falta de profesionalidad, el desconocimiento de los servicios y la mala atención por parte del cliente incide en el despido de una empresa contable en un 12% (3) y 4%(1) en su orden. (Véase cuadro 12)

CUADRO 12
ELEMENTOS PARA CAMBIAR DE EMPRESA CONTABLE,
SEGÚN CLIENTE POTENCIAL

No.	Elemento	Porcentaje
1	Servicio inadecuado	36%
2	Falta de profesionalidad	20%
3	Desconocimiento de los servicios	12%
4	Incumplimiento en resolución de problemas	28%
5	Inadecuada atención por parte de los trabajadores	4%

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 25 clientes potenciales.

Los clientes establecen que elementos debe poseer una empresa prestadora del servicio de contabilidad, ya que debe ser una empresa confiable y segura por el nivel de riesgo que conlleva la información comercial de los clientes y el pago de los respectivos impuestos.

d. Percepción del cliente potencial sobre el servicio contable

Al recabar la información sobre la opinión que el cliente tiene sobre la calidad del servicio, se realizó una serie de preguntas referente al mismo y la calificación, en el que se observa que la mayoría está muy de acuerdo en la confiabilidad de los servicios, seguido de la atención por parte de los trabajadores y el conocimiento que tengan para solventar sus necesidades, la seguridad y la responsabilidad son parte importante en la selección de una empresa proveedora de este servicio. (Véase cuadro 13)

CUADRO 13
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE POTENCIAL ACERCA DEL
SERVICIO CONTABLE

Pregunta	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. La atención al cliente es un aspecto muy importante para usted	0% (0)	20%(5)	80%(20)
2. La calidad del servicio influye en que usted prefiera una empresa de servicios contables	0% (0)	40% (10)	60% (15)
3. La atención e interés de los trabajadores para escuchar sus comentarios e inquietudes sobre los servicios son importantes para usted.	0% (0)	30% (7)	70% (18)
4. Considera que el aspecto confiabilidad, es importante para elegir una empresa de servicios de contabilidad.	0% (0)	5% (1)	95% (24)
5. El aspecto seguridad, es importante para elegir una empresa de servicios de contabilidad.	0% (0)	30% (7)	70% (18)
6. Responsabilidad, es un aspecto importante para elegir de una empresa que brinda servicios de contabilidad.	0% (0)	30% (7)	70% (18)
7. El personal de la empresa contable debe estar preparado y capacitado para llevar el control de sus actividades comerciales	0% (0)	20% (5)	80% (20)

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.
Base: 25 clientes potenciales.

El elemento que refleja más fortaleza es la de confianza ya que los clientes deben de estar seguros sobre quien maneja sus registros comerciales por ser de carácter confidencial, otro aspecto es la atención al cliente y el trato del personal hacia el mismo, también la seguridad y responsabilidad son factores que perciben como importante y por ultimo y no menos importante la calidad del servicio.

En el paréntesis se detalla el número de cliente que está en desacuerdo, desacuerdo y muy de acuerdo con aspectos que debe poseer el servicio de una empresa contable.

Otro aspecto importante es que del total de clientes potenciales encuestados solo dos de ellos han escuchado de la empresa objeto de estudio, por medio de recomendación, el resto adujo lo contrario.

2.7 ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA

La clave del éxito consiste en ser una empresa distinta de la competencia y agregar valor adicional a los servicios que se ofrecen.

En la tabla 10, se muestra la comparación entre la empresa objeto de estudio y la competencia directa con relación al precio, el servicio y la calidad que brindan.

TABLA 10
ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES
CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA

Empresa	Precio promedio	Servicios	Percepción del servicio	Calidad
Servicios Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Q. 350.00 • Honorarios extras de Q.300.00 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Gestión administrativa • Auditoría • Asistencia empresarial • Asesoría fiscal y contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios. • Precio competitivo. • Ubicación adecuada. • Poca diferenciación con la competencia en relación a la imagen. • Servicio al cliente inadecuado. • Solución a cualquier asunto contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuadas. • Confiabilidad. • Presentación del personal. • Puntualidad. • Calidad en la elaboración registros.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Q. 380.00 • Honorarios extras de Q.350.00 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Auditoría • Gestiones fiscales • Recursos humanos • Asesoría de negocios • Asesoría jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de servicios. • Precio competitivo • Lejanía en ubicación. • Poca atención al cliente. • Solución en asuntos contables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones inadecuadas para la prestación del servicio. • Confiabilidad. • Presentación del personal. • Promociones. • Calidad en la elaboración registros.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

2.8 ANÁLISIS FODA

Con base a los resultados logrados en el diagnóstico efectuado en la empresa Servicios Empresariales a través de la observación directa, entrevista al Gerente y encuestas al cliente interno (Gerencia y trabajadores) y externo (real y potencial), se determinó que existen una serie de factores que inciden en la baja significativa en la venta de los servicios, principalmente el de contabilidad. Para tener una idea más precisa sobre dicha situación, se procedió a la realización de la matriz FODA aplicada a la empresa objeto de estudio, la cual presenta un resumen los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) que influyen en las actividades de la empresa, tanto de forma positiva como negativa; asimismo, la matriz FODA se diseño con el propósito de formular estrategias que permiten maximizar las áreas fuertes, minimizar las áreas débiles, aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas que ponen en riesgo a la organización. (Véase tabla 12)

TABLA 11
MATRIZ FODA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones adecuadas. 2. Precios flexibles y competitivos. 3. Variedad de servicios. 4. Amplia cartera de clientes. 5. Disponibilidad de presupuesto y capital propio para desarrollo de nuevas estrategias. 6. Experiencia de 23 años en el mercado de servicios contables. 7. Mobiliario y equipo adecuado. para realización de labores. 8. Ubicación adecuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal desmotivado. 2. Falta de interacción directa con los clientes. 3. Ausencia de estándares de servicio enfocados al cliente. 4. Falta de capacitación sobre temas de atención al cliente y temas contables. 5. Base de datos desactualizada. 6. Deficiencia en la coordinación de los procedimientos internos. 7. No se evalúa el desempeño del servicio. 8. Falta de cuenta de correo para resolver conflictos. 9. Fallas en la entrega del servicio. 10. Poca atención a reclamos. 11. Poco interés en retener a los clientes actuales. 12. Falta de un símbolo distintivo. 13. Falta de software contable.
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda constante del servicio contable principalmente de nuevos comercios. 2. Capacitación para el servicio al cliente y aspectos contables. 3. Expansión y orientación de la actividad empresarial hacia nuevos mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de las estrategias de la mercadotecnia de servicio (triángulo y modelos de las brechas del servicio, así como el servicio al cliente) orientadas a la atención personalizada al cliente real y potencial, para generar una verdadera diferencia. (F1, F2, F4, F5, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un programa de capacitación al personal en el área de servicio al cliente. (D4, O2) 2. Implementación de un programa de motivación del personal. (D1, O1, O3) 3. Elaborar un manual de servicio al cliente. (D6,O1, O3) 4. Aplicación de estrategias para la recuperación del servicio. (D9, D10, O1)

Continúa...

Continuación pág. 105...

	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
	2. Establecer líneas de comunicación efectivas para atraer, fortalecer y mantener relaciones con los clientes, que le permita crear una ventaja competitiva a la empresa. (F7, F8, O3, O1,O4)	5. Creación e implementación de la nueva imagen corporativa propuesta. (O4, D9, D10)
Amenazas(A)	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)
1. Crecimiento acelerado de la competencia. 2. Precios competitivos de otras empresas. 3. Estancamiento en la cartera de clientes. 4. Software contable gratuito que proporciona la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.	1. Utilizar elementos de la mercadotecnia relacional, los cuáles permitan generar a la empresa una imagen de solidez y prestigio con relación a la competencia. (F3, F4, F7, A1, A3) 2. Supervisión constante de la calidad del servicio al cliente. (F3, F6, A3)	1. Implementación de estándares de servicio definidos en función del cliente real. (D2, D3, D6, A1, A2, A3) 2. Capacitar al personal de la empresa para que brinden atención personalizada y evitar que los clientes se marchen con la competencia. (D2, D4, A1) 3. Utilizar tecnología (software contable) para agilizar el servicio. (D12, O2, O4)

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, noviembre del 2010.

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS
PARA LA DIFERENCIACIÓN DE LA EMPRESA SERVICIOS
EMPRESARIALES

3.1 INTRODUCCIÓN

Luego de analizada la situación actual sobre la calidad de los servicios que ofrece Servicios Empresariales, se propone aplicar varias estrategias para que la empresa objeto de estudio pueda alcanzar una diferenciación en el servicio contable.

El presente capítulo detalla la propuesta a implementar en la empresa Servicios Empresariales, el cual incluye en su primera parte, la importancia de aplicar estrategias de la mercadotecnia de servicio y los objetivos que se lograrán. Seguidamente, teniendo como marco de referencia el triángulo de servicios y el modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio, como elementos de diferenciación, se propone la aplicación de las estrategias, derivado de las necesidades que la organización presenta.

De igual, se presentan el plan de acción para cerrar las brechas del proveedor, es decir de Servicios Empresariales.

3.2 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La empresa cuenta con un alto nivel de responsabilidad al momento de tener un contacto directo con el cliente, esta se enmarca específicamente en el ofrecimiento de la calidad y seguridad del servicio contable, es decir, el suministro de información, garantía, accesibilidad en su adquisición, rapidez, confiabilidad; así como cualidades específicas para su óptimo desempeño.

Dentro de su entorno, la empresa ha considerado que la mayor ventaja competitiva que puede generar en relación a su competencia directa, se centra

básicamente en el ofrecimiento de servicio y atención con excelencia, antes, durante y después de realizada la negociación con los clientes, ya que la calidad y la confiabilidad de los servicios contables son similares.

Tomando en consideración estos aspectos, se hace necesario desarrollar estrategias de la mercadotecnia de servicios, las cuales en su aplicación permitan diferenciar a Servicios Empresariales, por medio de mejorar la atención, satisfacción, cumplimiento de expectativas tanto del cliente interno como el externo y la forma de brindar el servicio.

3.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Los objetivos que se pretenden alcanzar para la implementación de las estrategias se dividieron en general y específicos.

3.3.1 Objetivo general

Diferenciar a la empresa Servicios Empresariales, con base a la calidad de los servicios, para expandirse e incrementar las ventas en un 2%.

3.3.2 Objetivos específicos

- Brindar un servicio de calidad a los clientes reales y potenciales, desde los primeros tres meses de aplicación de la propuesta y por ende estos consideren a Servicios Empresariales como competitiva.
- Atraer tres clientes nuevos cada mes en el nuevo mercado meta, es decir la zona 6 del Municipio de Mixco.
- Obtener información directa sobre necesidades y preferencias de los clientes potenciales para efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.

- Estimular la comunicación entre el cliente externo y Servicios Empresariales a través de mecanismos informativos para la recuperación de la confianza entre ambas partes.
- Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, por medio de la implementación de estándares de servicio enfocados al cliente que permitan guiar a los empleados en la adecuada atención del usuario.
- Definir formalmente el diseño del servicio de la empresa, por medio de la aplicación del esquema propuesto
- Fortalecer la participación de los trabajadores mediante capacitaciones técnicas, reconocimientos y premios, para que se sientan motivados y puedan brindar calidad en el servicio.
- Optimizar la calidad del servicio en la empresa, por medio de la implementación de tecnología (software), la cual permitirá agilizar, mejorar y simplificar los procesos de prestación del mismo y la atención brindada al cliente externo.
- Conseguir que los clientes actuales y potenciales diferencien a la empresa asociándola con una excelente atención al cliente, experiencia, exactitud y seguridad en los servicios.
- Brindar a la empresa objeto de estudio un distintivo que permita diferenciarla de la competencia, posicionarse en la mente de los usuarios y captar nuevos clientes.

3.4 ESQUEMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la diferenciación de la empresa Servicios Empresariales se implementaran estrategias de manera gradual, que le permitirán llevar un control y supervisión de las mismas y su avance. Para aplicar las estrategias propuestas sin inconvenientes se sugiere un orden sistemático en que el que deberán ser ejecutados. (Véase figura 9)

FIGURA 9
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MERCADOTECNIA DE
SERVICIOS

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final
Análisis propuesta	Presentación de propuesta	Estudiante que planteó la propuesta	Primera semana del primer mes	Primera semana del primer mes
Organización para implementación de la propuesta	Revisión, análisis, discusión, cambios y aprobación de la propuesta	Gerente general y Jefe gestión administrativa	Primera semana del primer mes	Primera semana del primer mes
	Divulgación a mandos medios de la organización, la implementación propuesta mediante reuniones de trabajo	Gerente general	Revisión, análisis, discusión, cambios y aprobación de la propuesta	Revisión, análisis, discusión, cambios y aprobación de la propuesta
Implementación de la propuesta	Estrategias de atención al cliente externo	Gerente general	Segunda semana del primer mes	Tercer semana del primer mes
	Estrategias de recuperación del servicio	Gerente general y Jefe departamento de contabilidad	Tercera semana del primer mes	Segunda semana del segundo mes
A	B	C	D	E

Continúa...

Continuación pág. 110...

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final
<p>(A)</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Implementación de la propuesta</div> <p>↓</p> <p>(F)</p>	<p style="text-align: center;">(B)</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Estándares de servicio enfocadas al cliente para la optimización de la calidad del mismo</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Atributos de calidad del servicio</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Programa de capacitación para el personal de la empresa en servicio al cliente y contable</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Programa de motivación para trabajadores de la empresa</div> <p>↓</p> <p style="text-align: center;">(G)</p>	<p style="text-align: center;">(C)</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente General, Diseñador y Secretaria</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente General</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente general</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente general y secretaria</div> <p>↓</p> <p style="text-align: center;">(H)</p>	<p style="text-align: center;">(D)</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cuarta semana del primer mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tercera semana del segundo mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Primera semana del tercer mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tercera semana del cuarto mes</div> <p>↓</p> <p style="text-align: center;">(I)</p>	<p style="text-align: center;">(E)</p> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tercera semana del segundo mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cuarta semana del segundo mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Tercera semana del cuarto mes</div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Cuarta semana del cuarto mes</div> <p>↓</p> <p style="text-align: center;">(J)</p>

Continúa...

Continuación pág. 111...

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo final
<p style="text-align: center;">(F)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Implementación de la propuesta</div>	<p style="text-align: center;">(G)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Prácticas de mercadotecnia relacional</div>	<p style="text-align: center;">(H)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente general y Asesor</div>	<p style="text-align: center;">(I)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Primera semana del quinto mes</div>	<p style="text-align: center;">(J)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tercer semana del quinto mes</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Estrategia de creación de imagen corporativa</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente general y Asesor</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Cuarta semana del quinto mes</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Segunda semana del sexto mes</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Implementación de software para la agilización del servicio</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente general y Asesor</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Tercer semana del sexto mes</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Cuarta semana del sexto mes</div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Análisis de resultados</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Evaluación de resultados</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente general</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Primer semana del séptimo mes</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Primer semana del séptimo mes</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Toma de medidas correctivas para alcanzar los objetivos establecidos</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente general</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Primer semana del séptimo mes</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Primer semana del séptimo mes</div>

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

3.5 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

Para mejorar las percepciones y cumplir con las expectativas de los clientes de la empresa, se propone alinear los lados del triángulo de servicios y el cierre de las brechas sobre la calidad en el servicio, los cuales permitirán elaborar los elementos para aplicar las estrategias de manera eficiente y alcanzar los objetivos de la propuesta.

3.5.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

El triángulo de la empresa objeto de estudio muestra tres grupos relacionados entre sí para trabajar en conjunto, desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios, los actores se colocan en los vértices siendo estos: Servicios Empresariales, los clientes y los trabajadores. Existen tres tipos de mercadotecnia que deben llevarse a cabo de manera eficiente para alinear los vértices del triángulo:

a. Mercadotecnia externa: formulando la promesa

Para mantener relaciones duraderas con los clientes, Servicios Empresariales en cada uno de los encuentros del servicio, deberá formular promesas tales como: prontitud en el servicio, responsabilidad, confiabilidad y ofrecer calidad en los servicios contables.

b. Mercadotecnia interactiva: cumpliendo la promesa

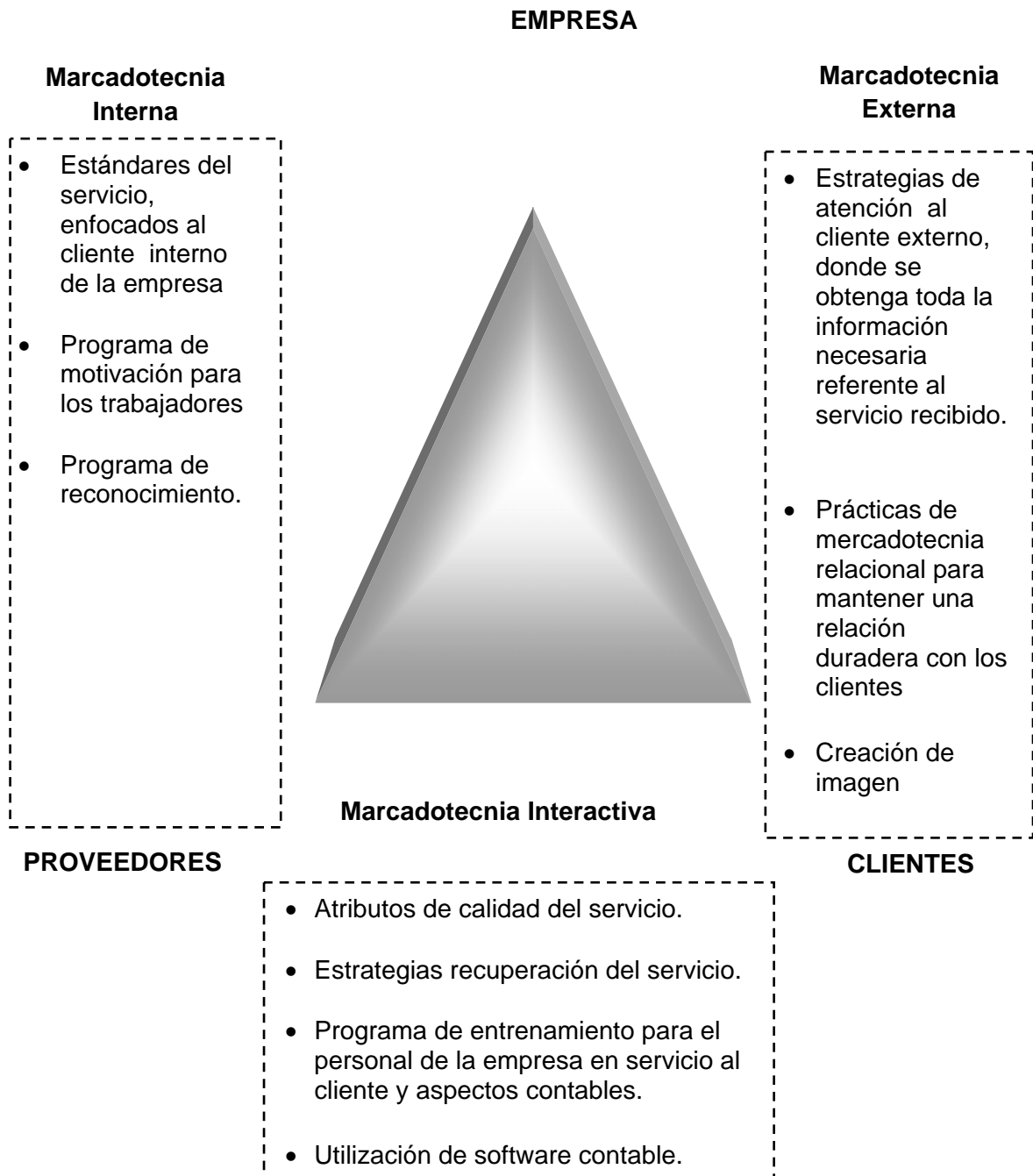
La empresa debe cumplir con sus promesas formuladas; al momento de producirse y entregar el servicio a los clientes se pone a prueba la confiabilidad de los mismos.

c. Mercadotecnia interna: facilitando la promesa

El personal de Servicios Empresariales no se encuentra lo suficientemente motivado o capacitado para ofrecer calidad en el servicio, y esto ha influido en el cumplimiento de las promesas, y ofrecer a sus clientes un excelente servicio.

A continuación se presentan las estrategias enunciadas, con el propósito de cumplir las promesas que se establecen a los clientes:

FIGURA 10
APLICACIÓN DEL TRIÁNGULO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS
PARA SERVICIOS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

d. Alineación de los lados del triángulo de la mercadotecnia de servicios

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios y que se constituya como un todo, es fundamental que se apliquen las estrategias descritas en la mercadotecnia externa, interactiva e interna, ya que éstas ayudarán a que el personal de la empresa objeto de estudio, cumpla las promesas formuladas en cada encuentro de servicio y para que éste sea impecable desde el punto de vista del usuario. Sólo de esta manera, se logrará que cumplan las promesas que se establezcan con los clientes y se consolide una relación duradera con éstos.

3.6 PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MODELO INTEGRAL DE LAS BRECHAS SOBRE CALIDAD EN EL SERVICIO

El modelo de las brechas destaca los factores claves para establecer las estrategias de la mercadotecnia de servicios y busca cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que reciben (brecha del cliente). Servicios Empresariales, debe cerrar esta brecha, para satisfacer y mantener relaciones duraderas con los clientes, además es fundamental cerrar las otras cuatro brechas, las cuales se refieren al proveedor.

Las estrategias propuestas para Servicios Empresariales se centran en el servicio al cliente interno y externo, las cuales se podrán llevar a cabo para mejorar la atención al usuario, enfocándose en la creación y mejora de procedimientos que le ayudarán a alcanzar una verdadera diferenciación, otorgando un valor agregado en la prestación del servicio contable y así alcanzar con los objetivos organizacionales. (Véase tabla 12)

TABLA 12
ESTRATEGIAS PARA CERRA LAS BRECHAS DEL PROVEEDOR DEL
SERVICIO EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

No.	Brecha	Necesidad	Estrategias de solución
1	No saber lo que el cliente espera	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la entrega del servicio (cálculos e informe contable) • Poca atención a reclamos de los clientes. • Falta de una cuenta de correo para resolver conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de atención al cliente externo • Estrategias de recuperación del servicio
2	No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estándares de servicio enfocados al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de servicio enfocadas al cliente para optimizar la calidad del mismo.
3	No entregar el servicio de acuerdo a los estándares	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio no ha sido tema de capacitación • No se faculta al empleado para que identifiquen problemas y los solucione. • Personal desmotivado • Poca coordinación en los procedimientos internos. • Carencia de controles sobre el desempeño del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de calidad del servicio • Programa de Capacitación para el personal de la empresa en servicio al cliente y aspectos contables. • Programa de motivación para los trabajadores de la empresa. • Prácticas de mercadotecnia relacional.

Continúa...

Continuación pág. 117...

No.	Brecha	Necesidad	Propuesta de solución
4	Cuando las promesas no son iguales al desempeño	<ul style="list-style-type: none">• Poco interés en retener a los clientes actuales.• La confiabilidad del servicio ha disminuido.• Poca interacción directa con el cliente.• Falta de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de creación imagen corporativa• Aplicación de software contable.

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

Las estrategias de mercadotecnia de servicios que se presentan en cuadro anterior tienen el propósito de diferenciar a la empresa, ya que la aplicación de las estrategias mencionadas le dará a la Servicios Empresariales las herramientas necesarias para cerrar cada una de las brechas del proveedor de servicio y posteriormente, la brecha del cliente.

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

Esta brecha indica que la empresa no conoce o comprende con claridad las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

a. Estrategias de atención al cliente externo

Servicios Empresariales debe influir en las percepciones de sus clientes, ya que a medida que estos permanezcan dentro de la empresa generarán más utilidades, para ello se debe conocer las necesidades, deseos y demandas de los mismos.

a.1 Definición

La estrategia de atención al cliente externo (real y potencial), tiene como finalidad proporcionar a Servicios empresariales las herramientas que le permitan conocer los gustos y preferencias de los clientes, incrementar la lealtad de los mismos y recuperar al cliente perdido.

a.2 Objetivos

- Brindar un servicio de calidad a los clientes reales y potenciales, desde los primeros tres meses de aplicación de la propuesta y por ende estos consideren a Servicios Empresariales como competitiva.
- Obtener información directa sobre necesidades y preferencias de los clientes potenciales para efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.

a.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente externo (real y potencial).

a.4 Tácticas

Para implementar la estrategia antes descrita, la empresa deberá emprender las siguientes tácticas:

a.4.1 Encuesta de satisfacción

Para conocer la percepción que el cliente tiene acerca del servicio y saber que espera del mismo, se debe entregar un cuestionario a los clientes (véase anexo 7 inciso 1), el cual se debe proporcionar cuando se entrega el informe contable a los usuarios al cierre del período, para no causar atraso a los clientes en sus actividades. Se propone que se evalúe el servicio cada seis meses, el

responsable de velar por el cumplimiento de esta estrategia es el gerente general de la empresa.

El gerente general de la empresa objeto de estudio solicitará apoyo a la secretaria con la tabulación de los datos en el programa de Excel, además se debe analizar y tomar las medidas correspondientes para mejorar el servicio.

La encuesta debe contener los siguientes aspectos:

- Los objetivos para los que fue diseñada la prueba
- La definición operacional de las variables a medir
- La descripción del instrumento

a.4.2 Llamadas de seguimiento

Permite mantener un alto nivel de contacto con los clientes, medir con mayor precisión la aceptación de los servicios y reducir el costo de las ventas. Los clientes también se benefician de la velocidad y comodidad en respuesta a sus necesidades.

Será la secretaria quien se encargue de efectuar las llamadas para tener una mejor relación con el cliente, las cuales deberán ser realizadas uno o dos días después de la entrega del informe contable mensualmente y de trasladar citas, dudas, comentarios y sugerencias al gerente.

a.4.3 Creación de correo electrónico

El correo electrónico estará destinado exclusivamente para el área de servicio. La secretaria general será la encargada de recoger y tabular los comentarios, quejas y sugerencias de los clientes. Debe revisar a diario y trasladará la información al gerente general para conocer la opinión o necesidades del servicio.

La dirección de correo electrónico (**serviciosempresariales@gmail.com**) se dará a conocer a los clientes externos cuando soliciten los servicios y se colocará en una manta vinílica (Véase anexo 7 punto 2) que puede ser ubicada en la entrada de la empresa.

El objeto principal de la utilización del correo es que el cliente pueda recibir una mejor atención, se le brinde la información respecto a sus registros, que pueda utilizar este medio para dar a conocer sus inquietudes acerca del servicio que le ofrece Servicios Empresariales y brindarle una solución más personalizada. La dirección del correo que se propone es:

a.4.4 Implementación, mantenimiento y actualización de la base de datos

Mantener la base de datos de clientes actualizada, es parte fundamental en la estrategia de mercadotecnia de servicios ya que permitirá que Servicios Empresariales mantenga comunicación con los usuarios, al conocer los medios a través de los cuales se pueden contactar y saber cuáles son los principales usuarios para brindarles un trato preferencial y así fomentar una cultura de seguimiento a los clientes externos.

Se sugiere actualizar la base de datos de la empresa, para tener la información sobre el perfil del cliente; se propone también la compra de un software (base de datos) para llevar un mejor control de los usuarios de los servicios contables y así estandarizar la información de los mismos. La empresa COMPUWEB, ofrece la base de datos con las siguientes especificaciones:

- 1 GB espacio
- Alrededor de 200 clientes
- 10,000 MB de transferencia
- Base de datos diseñada en MySql y PHP,

- Multiniveles de acceso, para diferentes tipos de accesos

La base de datos permite conocer particularidades de cada cliente, tanto del real como el potencial, a los cuales se les solicitará esa información, con el objeto de ofrecerles un servicio personalizado y diferenciado. (Véase anexo 7 inciso 3)

a.5 Presupuesto

En el cuadro 14, se presenta el costo total para implementar la estrategia de control al cliente externo, que implica la impresión de la boleta de satisfacción del servicio, misma que será entregada en fólder con gancho, llamadas de seguimiento, boleta para actualización de base de datos.

CUADRO 14
PRESUPUESTO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

Descripción	Cantidad a reproducir	Costo unitario	Total
Boleta de satisfacción al cliente	70	Q. 0.25	Q. 17.50
Fólder	70	Q.0.55	Q. 38.50
Gancho para folder	70	Q. 0.50	Q. 35.00
Llamada a clientes (7 minutos por cliente)	70	Q. 0.35	Q. 171.50
Boleta de actualización al cliente	70	Q. 0.25	Q. 17.50
Manta vinílica	1	Q. 45.00 por metro	Q.160.00
Compra de software (base de datos)	----	Q. 800.00	Q. 800.00
Total			Q.1240.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

a.6 Evaluación y control

La empresa Servicios Empresariales deberá llevar una supervisión de la estrategia de control al cliente externo por lo que se propone utilizar tanto la base de datos como el formato para recepción de correos (Véase anexo 12), que brindarán la información para llevar los siguientes controles:

- Evaluar mensualmente la base de datos con el propósito de verificar el total de clientes que contraten los servicios contables y así permita verificar la efectividad de la recomendación de los clientes; también se recomienda actualizar la base de datos dos veces por año.
- Generar estadísticas respecto al total de llamadas y número de quejas y sugerencias que permitan conocer la efectividad de la estrategia para lo que deberá llevar un archivo de los mismos a través del formato para control de correos electrónicos.

a.7 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de estrategias de control para el cliente externo de la empresa Servicios Empresariales, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 15)

CUADRO 15

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EXTERNO

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Estrategias de atención al cliente externo, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio recibido.	Encuesta de satisfacción y llamada de seguimiento del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de encuestas • Proporcionar boletas a los clientes. • Tabular información • Asignar una línea telefónica de las existentes en la empresa • Presentar informe 	Gerencia General	Segunda semana del primer mes	Segunda semana del primer mes	Q. 262.50
	Creación de correo electrónico para el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar dirección de correo electrónico • Tabular información y presentación de informe 	Gerencia General	Segunda semana del primer mes	Segunda semana del primer mes	---
	Actualizar la base de datos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de encuestas • Proporcionar boletas a los clientes • Tabular información y presentación de informe • Compra programa para base de datos 	Gerencia general y jefe de contabilidad	Tercera semana del primer y sexto mes	Tercera semana del primer y sexto mes	Q. 977.50
Total de inversión						Q.1,240.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b. Estrategias de recuperación del servicio al cliente

El servicio contable requiere de precisión en la elaboración de los mismos desde la primera vez que se entrega, ya que la dimensión más importante en la calidad del mismo es la confiabilidad.

El proceso de recuperación del servicio debe estar previsto y el trabajador tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente.

b.1 Definición

En ocasiones en el proceso de prestación del servicio se producen errores. Este es un momento crítico, cuando han ocurrido fallas en la prestación del servicio, dependerá de la forma en que el empleado responda ante las quejas planteadas para que el cliente recuerde la experiencia como agradable o desagradable, y poder sorprenderlo.

Es esencial que la segunda vez en la entrega del servicio se realice correctamente ya que de esa manera se incrementará la satisfacción del cliente y se logrará la recuperación del mismo.

b.2 Objetivos

- Obtener información directa sobre necesidades y preferencias de los clientes potenciales para efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas.
- Estimular la comunicación entre el cliente externo y Servicios Empresariales a través de mecanismos informativos para la recuperación de la confianza entre ambas partes.

b.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente externo (real y potencial).

b.4 Tácticas

Para implementar estrategias que recuperen el servicio, la empresa deberá aplicar las siguientes tácticas: anticiparse al reclamo, actuar con rapidez, equidad del servicio y delegar autoridad a los trabajadores para que recuperen el servicio y solucionar posibles conflictos.

b.4.1 Anticiparse al reclamo y actuar con rapidez

Los clientes que reclaman quieren una solución y respuesta rápida, Servicios Empresariales debe presentar varias alternativas cuando se presente un reclamo con una solución inmediata o anticiparse a probables fallas en el servicio.

Es necesario que la empresa objeto de estudio capacite a sus empleados de sobre la atención y trato de los clientes (secretaría, auditoría y contabilidad y finanzas).

b.4.2 Restablecer comunicación con los clientes

En ningún momento debe hacer caso omiso a las quejas de los clientes. Debe darle seguimiento hasta lograr un resultado satisfactorio para ellos. Es importante comunicarse con los clientes para identificar las causas que provocaron las deficiencias del servicio.

Se propone que se realicen visitas directas y envíos de correos electrónicos, para conocer y observar de manera directa la satisfacción o inconformidad del cliente con el servicio recibido por la empresa objeto de estudio.

b.4.3 Delegar autoridad a los trabajadores para la recuperación del servicio

Si un cliente reincide en un reclamo por iguales fallas y la empresa había garantizado que no sucedería nuevamente; el cliente tendría una percepción negativa de la empresa. Se propone facultar a los trabajadores para escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, identificar soluciones, improvisar y flexibilizar las reglas en casos especiales.

Se debe tomar en cuenta que no a todos los empleados puede delegarse las mismas funciones, el gerente general deberá procurar llevar a cabo lo siguiente:

- Delegar tareas completas y no por partes, ya que la persona que trabaja por partes siente muy poco estímulo para hacerlo más allá de lo exigido.
- La responsabilidad de toda aclaración será solo de la persona que delega.

b.5 Presupuesto

En el cuadro 16, se detalla el presupuesto que Servicios Empresariales deberá estimar para implementar la recuperación del servicio al cliente.

CUADRO 16
PRESUPUESTO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL
SERVICIO AL CLIENTE

Descripción	Cantidad de trabajadores	Costo unitario	Total
Visitas a los clientes de manera directa (partida presupuestaria por gastos de gasolina)	1	Q. 36.00	Q. 1,500.00
Desarrollo de los trabajadores (curso de atención al cliente)	5	Q.300.00	Q.1,500.00
Total			Q 3,000.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b.6 Evaluación y control

Es importante que Servicios Empresariales, constantemente controle la recuperación del servicio que se brinda, a través de la supervisión y evaluación de la calidad del servicio (Véase anexo 11) para tomar las acciones pertinentes. Además realizar llamadas para agilizar el manejo de las reclamaciones.

Este control permitirá al gerente general conocer el nivel de calidad en el servicio contable ofrecido y la atención al cliente externo por los trabajadores.

b.7 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de estrategias para la recuperación del servicio, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 17)

CUADRO 17

**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PROPUESTAS DE RECUPERACIÓN
DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Estrategias de recuperación del servicio al cliente	Anticiparse al reclamo y actuar con rapidez	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo. • Hacerse cargo del reclamo. 	Gerencia general y trabajadores	Tercera semana del primer mes	Tercera semana del primer mes	---
	Restablecer comunicación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Practicar hábitos de cortesía • Visitas directas • Envío de correos electrónicos • Tabulación de sugerencias emitidas 	Gerencia general y jefe de contabilidad	Tercera semana del primer mes	Cuarta semana del primer mes	Q. 1,500.00
	Delegar autoridad a los trabajadores para la recuperación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar profesional para impartir el curso "atención al cliente" • Programar fecha de Capacitación • Evaluación de satisfacción al cliente 	Gerencia general Y profesional capacitador	Cuarta semana del primer mes	Segunda semana del segundo mes	Q. 1,500.00
Total de inversión						Q. 3,000.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

3.6.2 Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

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

a. Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del mismo

Para ser exitosa en la prestación de sus servicios la empresa debe hacer uso de estándares formales que guíen a sus trabajadores.

Se debe especificar el proceso de servicio, los puntos de contacto y la evidencia del servicio desde el punto de vista de los clientes, Estos estándares deben de ser presentados al personal para que pueda utilizarlo en la prestación del servicio. Se debe tomar en cuenta que este es un proceso que se verá reflejado a través del tiempo y no de forma inmediata.

a.1 Definición

Servicios Empresariales debe aplicar estándares de servicio orientados al cliente (estándares operativos), en el diagnóstico realizado se determinó que la empresa Servicios Empresariales, no cuenta con estándares de servicio enfocados al cliente, lo cual no permite brindar de forma consistente un servicio de excelencia al usuario. (Por ejemplo: Servicios Empresariales, brinda atención al cliente de manera lógica, es decir, cuando el cliente llega a las instalaciones se le recibe y atiende en recepción sin un patrón para el contacto personal entre el trabajador y el usuario).

Los estándares estarán basados en requisitos fundamentales para la adecuada atención del usuario, y servirán para igualar o exceder sus expectativas y por ende satisfacer sus necesidades.

a.2 Objetivos

- Brindar un servicio de calidad a los clientes reales y potenciales, desde los primeros tres meses de aplicación de la propuesta y por ende estos consideren a Servicios Empresariales como competitiva.
- Igualar o superar las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, por medio de la implementación de estándares de servicio enfocados al cliente que permitan guiar a los empleados en la adecuada atención del usuario.
- Definir formalmente el diseño del servicio de la empresa, por medio de la aplicación del esquema propuesto

a.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de Servicios Empresariales.

a.4 Tácticas

Para implementar los estándares de servicio enfocados al cliente se debe aplicar las siguientes tácticas que faciliten la prestación del servicio.

a.4.1 Manual sobre el servicio al cliente

La empresa deberá hacer uso de un manual (véase anexo 8 inciso 1), el cual estará orientado a la implementación de patrones de servicio definidos en función del cliente para optimizar la calidad del servicio. El manual propuesto será un documento de apoyo para la empresa Servicios Empresariales, y permitirá que

los trabajadores “puedan ponerse en el lugar del cliente” y ver el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio.

El manual presenta normas y orientaciones del servicio al cliente que se sugiere se cumplan para realizar eficazmente los procesos que intervienen en el servicio de la empresa. El contenido del Manual sobre Estándares de Servicio de la empresa está enfocado al cliente y tratará sobre los siguientes aspectos:

- Descripción del sistema de servicio a clientes
- Principios de servicio orientado al cliente de la empresa
- Estándares de servicio
- Estándares de presentación para el personal
- Estándares para brindar una buena atención al cliente

Así mismo está basado en requisitos fundamentales para la adecuada atención del usuario, que servirán para satisfacer sus necesidades.

a.4.2 Esquema del servicio al cliente

Servicios Empresariales carece de un esquema que le permita describir las características esenciales del proceso de servicio en forma objetiva y representativa para que colaboradores, clientes y gerente, puedan ver el papel que cumplen en la prestación y entiendan todos los pasos y flujos implícitos en el mismo. Es importante colocar el esquema del proceso de servicio propuesto en la sala de espera, para que tanto empleados y clientes puedan apreciarlo. Para ello, se deberá mandar a imprimir el formato en vinil autoadhesivo en una plancha de acrílico atornillado con un tamaño de 25 x 28 centímetros y colocado en sala de recepción de la empresa. (Véase anexo 8 inciso 2) El responsable de llevar a cabo esta actividad es el gerente general, para ello, se hará necesario realizar una reunión formal en el salón de reuniones, utilizando una presentación en digital y material didáctico, resaltando los objetivos y beneficios de esta herramienta.

a.5 Presupuesto

En el cuadro 18, se detalla el presupuesto que la empresa objeto de estudio deberá estimar para implementar los estándares de servicio al cliente.

CUADRO 18
PRESUPUESTO PROPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUAL Y
ESQUEMA DEL SERVICIO PROPUESTO

Concepto	Cantidad	Tipo de material	Tamaño	Costo unitario	Total
Impresión y encuadernación de manuales	5	<ul style="list-style-type: none">Papel bond 80 gramos, full color.Encuadernado plástico.	Carta	Q.18.00	Q.90.00
Material de diffusion	5	Papel bond 80 gramos.	Carta	Q.5.00	Q. 25.00
Formato del esquema de servicio	1	Vinil autoadhesivo	25 x 28 Ctms.	Q 125.00	Q. 125.00
Cuadro de acrílico	1	Acrílico	26 x 30 Ctms.	Q.150.00	Q.150.00
Total					Q. 390.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

a.6 Evaluación y control

Servicios Empresariales, deberá evaluar y controlar de forma periódica el comportamiento de los estándares de servicio y el proceso del diseño del servicio, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos y adecuarlos a los cambios que se presenten.

Para ello será necesario investigar constantemente si se están cumpliendo las expectativas del cliente acerca del servicio recibido, por lo que es necesario que

se realicen encuestas periódicas a los usuarios, donde se obtenga toda la información referente al servicio proporcionado.

a.7 Plan de acción

En el cuadro 19, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación de estándares de servicio enfocados al cliente, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 19

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES PROPUESTOS DE SERVICIO ENFOCADOS AL CLIENTE

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del mismo.	Manual del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso de opiniones • Planificación orientada a objetivos • Elaboración de manual 	Gerente general y Jefes de departamento	Cuarta semana del primer mes	Cuarta semana del primer mes	Q. 100.00
		<ul style="list-style-type: none"> • Impresión del manual • Memorandos para difundir la guía. 	Gerente general	Primera semana del segundo mes	Primera semana del segundo mes	Q. 115.00
		<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar manual a los trabajadores. 	Jefe de Departamento	Primera semana del segundo mes	Primera semana del segundo mes	---
	Esquema del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del esquema • Definición de criterios del esquema • Aprobar el formato del esquema de servicio 	Gerente general y diseñador	Segunda semana del segundo mes	Segunda semana del segundo mes	Q. 100.00
		<ul style="list-style-type: none"> • Impresión del esquema 	Diseñador	Segunda semana del segundo mes	Segunda semana del segundo mes	Q. 275.00
		<ul style="list-style-type: none"> • Colocación en área visible tanto para el cliente como los trabajadores 	Secretaria general	Tercera semana del segundo mes	Tercera semana del segundo mes	---
		Total de inversión				

Fuente: Elaboración propia, enero 2011.

3.6.3 Brecha 3 del proveedor no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

A continuación se proponen programas y actividades para el mejoramiento del servicio al cliente interno en la empresa, los cuales contribuirán al desarrollo profesional de los trabajadores en todo lo relacionado a la atención que ofrecen a los usuarios y al cierre de la brecha tres.

a. Atributos de calidad en el servicio

Los requerimientos de cada cliente y su satisfacción a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que ofrece la empresa y la calidad con que se brinden, dependen de la atención que los trabajadores le ofrezcan.

a.1 Definición

Los trabajadores deben contar con lineamientos básicos que le permitan brindar un servicio de calidad, además de establecer capacidades y destrezas que no se pueden enseñar, mismas que distinguen a una persona y la hacen idónea para desempeñarse en un puesto, dichos atributos son esenciales para los puestos que tienen contacto con los clientes.

a.2 Objetivo de la propuesta

- Estimular la comunicación entre el cliente externo y Servicios Empresariales a través de mecanismos informativos para la recuperación de la confianza entre ambas partes.
- Identificar y atender a los clientes insatisfechos para superar sus expectativas y aumentar los niveles de lealtad de éstos.

a.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de Servicios Empresariales.

a.4 Tácticas

Para poner en marcha la presente estrategia, se recomienda a Servicios Empresariales llevar a cabo las tácticas que se presentan a continuación.

a.4.1 Información actual de los servicios

Se propone que el gerente general realice reuniones con el cliente interno de la empresa y comunique el avance del servicio y aspectos importantes que debe conocer el trabajador como: normas en la elaboración de estados financieros y nuevos servicios.

a.4.2 Características que deben poseer los trabajadores

Otro atributo para brindar calidad en la prestación del servicio en la empresa objeto de estudio es tener el conocimiento de las actividades, funciones, responsabilidades, aptitudes y competencias de los trabajadores de la empresa.

Es importante que Servicios Empresariales, tenga un perfil del trabajador ideal para brindar calidad en el servicio. No obstante, existen capacidades y destrezas que no se pueden enseñar y son cualidades que distinguen a una persona y que la hacen idónea para desempeñarse en un puesto donde se relacione con diferentes clientes.

Se proponen capacidades y destrezas, que deben poseer los trabajadores, esto se obtuvo con base al trabajo de investigación realizado a los clientes internos, estas características son importantes para el perfil del personal de la empresa. (Véase tabla 14)

TABLA 14
CAPACIDADES Y DESTREZAS QUE DEBEN POSEER LOS
TRABAJADORES PARA BRINDAR CALIDAD DEL SERVICIO DE SERVICIOS
EMPRESARIALES

Requerimiento del puesto de trabajo	Capacidad	Requerimiento o del puesto de trabajo	Destrezas
Entender las necesidades del cliente	Tener la capacidad de aplicar empatía, es decir ponerse en los zapatos del cliente, para comprender sus necesidades, gustos y deseos	Tolerancia a la presión del puesto	Estar dispuesto a soportar la presión y mantener equilibrio cuando hay fuerte carga de trabajo
Estimular la confianza de los clientes	Tener capacidad de dar seguimiento a las acciones, es decir actuar con responsabilidad, cumpliendo las promesas y los compromisos hechos a los usuarios.	Actitud de servicio	Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización
Comunicación adecuada al servicio	Saber escuchar al cliente, identificar sus necesidades, buscar el dialogo, formular preguntas y tener capacidad de trasladar la información de manera eficaz.	Paciencia a las quejas y reclamos	Respeto hacia las opiniones de los clientes, para identificar deficiencias en los procesos.
Brindar un servicio Personalizado	Habilidad para ofrecer el servicio, adaptándolo a los diferentes clientes de la empresa.	Claridad de expression	Habilidad de comunicarse verbal y por escrito en forma clara y comprensible con los usuarios.

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

a.5 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para la implementación de la estrategia de atributos de calidad en el servicio.

CUADRO 20
PRESUPUESTO PROPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE ATRIBUTOS
PROPUESTOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Concepto	Material	Costo
Reunión para comunicar información de los servicios + Coffee break	Audio visual	Q.150.00
Total		Q. 150.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

a.6 Evaluación y control

Para evaluar esta estrategia, será responsabilidad del gerente general, el asegurarse que los trabajadores sean supervisados respecto a sus competencias, a través de la observación y realizar un informe acerca del perfil del cliente interno y si cumple con las capacidades mínimas.

a.7 Plan de acción

En el cuadro 21, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación de atributos de calidad en el servicio, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 21

PLAN DE ACCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE ATRIBUTOS PROPUESTOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
Atributos de calidad del servicio	Información actual del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Participación periódica • Reunión para comunicar información sobre los servicio • Audio visual • Coffe break 	Gerente general	Tercera semana del segundo y sexto mes	Tercera semana del segundo y sexto mes	Q 150.00
	Características que deben poseer los empleados, para el excelente servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de capacidades y destrezas que deben poseer los empleados. • Evaluación de las características que actualmente poseen los trabajadores. 	Gerente general y asesor	Cuarta semana del segundo mes	Cuarta semana del segundo mes	Q.50.00
Total de inversión						Q. 200.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b. Programa de capacitación para el personal de la empresa en servicio al cliente y aspectos contables

La empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio, no mide ni compensa el desempeño de los trabajadores; la implementación de cursos de capacitación a empleados, es un medio para encaminarse correctamente en la prestación de un excelente servicio.

La capacitación implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

b.1 Definición

Basándose en el diagnóstico se determinó que los trabajadores no están comprometidos con la importancia de la calidad del servicio en sus actividades para ello será necesario contratar los servicios de asesoría externa (outsourcing), para que estas capaciten al personal en lo que concierne a servicio al cliente y otros en aspectos contables para ofrecer un mejor servicio y diferenciado.

Esta estrategia forma parte del cambio cultural de Servicios Empresariales, ya que ayudará a la formación de nuevas actitudes en el trabajador con respecto a asuntos del servicio al cliente, al mismo tiempo que elevará el nivel de compromiso con la empresa y sus valores.

b.2 Objetivos

- Fortalecer la participación de los trabajadores mediante capacitaciones técnicas, reconocimientos y premios, para que se sientan motivados y puedan brindar calidad en el servicio.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo personal, en la ejecución de diversas tareas no sólo en sus cargos actuales sino también para brindar un servicio de calidad.

b.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de Servicios Empresariales.

b.4 Tácticas

Se recomienda a Servicios Empresariales llevar a cabo las tácticas que se presentan a continuación para poner en marcha el programa de capacitación para el personal de la empresa.

b.4.1 Capacitación técnica para los trabajadores de la empresa (aspectos contables)

En el capítulo dos algunos trabajadores solicitaron capacitación técnica en las actividades contables (véase cuadro 14); manifestando la necesidad de preparación para mejorar el conocimiento técnico de los servicios y de esta manera solucionar en forma efectiva los problemas que presentan los clientes. Esta disposición por parte de los colaboradores debe aprovecharse, para llevar a cabo satisfactoriamente el entrenamiento.

El objetivo del entrenamiento técnico a los trabajadores es que estos tengan la facultad para brindar soporte y apoyo a los clientes, también que el desarrollo del proceso contable sea de calidad, transparente y permita tomar buenas decisiones a los usuarios del servicio.

Temas incluidos: Normas Internacionales de Contabilidad y Asesoría Fiscal y Tributaria.

Lugar: se llevará a cabo en la sala de reunión de la empresa; el cual cuenta con suficiente espacio.

Expositor: profesional en contaduría y auditoría, socio de la firma M. Castañón-CPA (Contador Público y Auditor).

b.4.2 Seminario sobre el servicio al cliente (aspectos de servicio)

La orientación al servicio dentro de la empresa demanda la utilización de programas de capacitación, en los cuales se pueda reforzar los conceptos que involucra dicha práctica, además de crear el compromiso del trabajador con la organización y mejorar la actitud del mismo con relación a sus funciones.

El objetivo de esta capacitación es dar a conocer la importancia de los clientes dentro de la empresa y la atención personalizada de los mismos.

Temas incluidos: estrategias para obtener un buen servicio, estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente y estrategias para tratar con clientes difíciles.

Lugar: se llevará a cabo en la sala de reunión de la empresa; el cual cuenta con suficiente espacio para dar la charla.

Expositor: los cursos mencionados en esta sección serán impartidos por la empresa de capacitación, SISTEGRA.

NOTA: las capacitaciones se realizará en la fecha que autorice la gerencia, se sugiere de 7 a 8:00 a.m. en las instalaciones de la empresa para no interferir con las actividades normales de los trabajadores y la apertura de la oficina.

b.5 Presupuesto

El costo total en el que incurrirá la empresa lleva incluido el monto de la capacitación, material de apoyo y refacción, lo cual se presenta en el cuadro 22.

CUADRO 22
PRESUPUESTO PROPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES

Concepto	Curso	Duración	Participantes	Costo por trabajador	Total
Capacitación técnica contable al personal	Normas Internacionales de Contabilidad	8 hrs	5	Q. 375.00	Q. 1,875.00
	Asesoría Fiscal y Tributaria	8 hrs	5	Q. 375.00	Q. 1,875.00
Capacitación en servicio al cliente	Estrategias para obtener un buen servicio	4 hrs	5	Q. 300.00	Q. 1,500.00
	Mejoramiento del servicio al cliente	4 hrs	5	Q. 300.00	Q. 1,500.00
	estrategias para tratar con clientes difíciles	4 hrs	5	Q. 300.00	Q. 1,500.00
				Total	Q. 8,250.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b.6 Evaluación y control

Para conocer los resultados, se deberán observar los resultados de la boleta para la evaluación de calidad en servicio (Véase anexo 11) y tomar las acciones pertinentes. Así como una evaluación a los trabajadores de la empresa que

brinda servicios y solicitud de informe sobre avances, esto para continuar desarrollando técnicas, habilidades y conocimientos para los trabajadores.

b.7 Plan de acción

En el cuadro 23 se muestran las actividades que deberán llevarse a cabo para la aplicación del programa de capacitación del personal de la empresa; asimismo, se detallan los responsables de cada actividad indicando los tiempos, así como el costo respectivo de cada tarea.

CUADRO 23

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROPUESTO PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES**

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Programa de capacitación para el personal de la empresa en servicio al cliente y aspectos contables	Entrenamiento técnico para los trabajadores de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuesta para capacitación • Consenso de opiniones 	Gerente general y jefe de contabilidad	Primera semana del tercer mes	tercera semana del tercer mes	Según sea el caso
		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de propuesta de temas para capacitación: • Normas Internacionales de Contabilidad • Asesoría Fiscal y Tributaria 	Gerente general y jefe de contabilidad	cuarta semana del tercer mes	Cuarta semana del tercer mes	Q. 3,750.00
	Seminarios sobre el servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la propuesta de temas para capacitación • Estrategias para obtener un buen servicio • Estrategias individuales para mejorar el servicio al cliente • El trato con clientes difíciles 	Gerente general	Primera semana del cuarto mes	Tercera semana del cuarto mes	Q. 4,500.00
Inversión total						Q. 8,250.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

c. Programa de motivación para los trabajadores de la empresa

Un trabajador motivado, produce grandes beneficios para la empresa. Cuando el equipo de trabajo alcanza un nivel pleno de motivación, serán capaces de desarrollar sus funciones con calidad, darán lo mejor para la empresa y brindarán un servicio diferenciado, lo que consecuentemente se transforma en satisfacción para el cliente.

c.1 Definición

Más de la mitad de los trabajadores de la empresa se encuentran desmotivados, (Véase pág. 73) por lo que se hace necesario aplicar el programa de motivación, para lograr que los trabajadores brinden calidad en el servicio y estén positivos en el trabajo, lo cual se logra cuando se sienten motivados.

La aplicación del programa, tiene como finalidad motivar a los trabajadores y que estos estén anuentes a cumplir y ayudar a la consecución de los planes de la empresa; por tal motivo se detalla la propuesta, tendiente a estimular a los trabajadores para que ofrezcan un servicio que supere las expectativas del cliente.

c.2 Objetivos

- Fortalecer el conocimiento de los trabajadores y motivarlos a la prestación de un servicio de calidad.
- Identificar al personal con la empresa, ya que se le apoyará con: programa de reconocimientos al personal, comunicación interna, carta de agradecimiento y cumpleaños del mes.

c.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente interno de Servicios Empresariales.

c.4 Tácticas

Para optimizar el servicio que se presta a los clientes, la empresa Servicios Empresariales debe utilizar las siguientes tácticas para la aplicación del programa de motivación:

c.4.1 Programa de reconocimiento del personal

El comportamiento y desempeño de los trabajadores deben ser reconocidos; esto se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención del cliente interno que labora en Servicios Empresariales.

Se propone se haga uso de los siguientes reconocimientos al personal:

- **Plaquetas**

El objetivo de este elemento es reconocer la trayectoria laboral del trabajador dentro de Servicios Empresariales, la cual se debe entregar cuando el trabajador cumple con 5, 10 y 15 años de trabajar en la empresa. (Véase anexo 9 inciso 1) Ya que existen trabajadores con más de 10 años de trabajar en Servicios empresariales.

- **Bonos por desempeño**

Otra forma de incentivar al trabajador para que optimice su trabajo y mejore el servicio, es motivándolo a ser el mejor día con día, por lo que se premiará a un trabajador de cada área con base a esfuerzo, dedicación y cumplimiento de objetivos. Se le puede entregar un certificado de regalo canjeable en un supermercado local con un valor de Q.250.00.

Los jefes de departamento tomarán en cuenta para elegir a su candidato, aspectos tales como: servicio al cliente tanto interno como externo, desempeño

de labores, dinamismo e iniciativa, manejo de tecnología y trabajo en equipo que éste posea y presentación de sugerencias rentables para la empresa.

Se recomienda se realice de acuerdo a la calificación obtenida por los trabajadores en la evaluación de la calidad del servicio, esto es conforme a cada puesto de trabajo. (Véase anexo 9 inciso 2)

c.4.2 Comunicación interna

La comunicación interna está dirigida al cliente interno para dar respuesta a las nuevas necesidades de la empresa. Los trabajadores se sienten satisfechos y motivados cuando la gerencia escucha sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio.

El sistema de sugerencias para el cliente interno de Servicios Empresariales: en la investigación de campo se determinó que la empresa Servicios Empresariales, no cuenta con un sistema de sugerencias (Véase pág.70) para que los trabajadores aporten ideas sobre mejoras del servicio al cliente. Es importante que la empresa estimule la participación de los trabajadores, implementando un sistema de sugerencias por medio del cual se pueda transmitir a la gerencia ideas para mejorar el desarrollo de las actividades de trabajo.

Se propone que se realicen reuniones para evaluar la sugerencia emitidas por el cliente interno de forma escrita, (Véase anexo 9 inciso 3) con el objeto que la gerencia escuche personalmente a sus trabajadores.

c.4.3 Carta de reconocimiento

Éste documento estará dirigido a un área o persona específica. La razón de la misma es reconocer los esfuerzos de la persona por el trabajo realizado cuando pueden observarse plenamente los resultados, como laborar fines de semana, días festivos o asuetos; también la intensidad del trabajo, la calidad obtenida y el reconocimiento del cliente. Para evaluar dicha estrategia, ver anexo 9 inciso 4.

c.4.4 Cumpleaños del mes

Para que los trabajadores sientan que la empresa muestra interés independiente de sus labores, Servicios Empresariales debe entregar un pastel a los cumpleaños del mes y una tarjeta de felicitación.

c.5 Presupuesto

En el cuadro 24 se presenta el costo de implementar el programa de motivación de los trabajadores de la empresa.

c.6 Evaluación y control

Es de vital importancia que Servicios Empresariales realice monitoreo constantemente sobre el desempeño de los trabajadores y el rendimiento de los mismos a través de la evaluación del desempeño (Véase anexo 9 inciso 1), así mismo realizar estadísticas sobre las sugerencias emitidas por el cliente interno y llevar un registro y archivo sobre el desempeño.

CUADRO 24

PRESUPUESTO PROPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA PROPUESTO DE MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Concepto	Estrategia	Cantidad	Costo por trabajador	Total
Programa de reconocimiento del personal	Plaquetas	5	Q. 255.00	Q. 1,275.00
	Bonos por desempeño	5	Q. 250.00	Q. 1,250.00
Cumpleaño del mes	Compra de pastel	5	Q. 130.00	Q. 650.00
	Elaboración de tarjeta de Felicitaciones	5	Q. 5.00	Q.25.00
Total				Q 3,200.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

c.7 Plan de acción

En el cuadro 25, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación del programa de motivación del trabajador de la empresa, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 25

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA PROPUESTO DE MOTIVACIÓN
PARA LOS TRABAJADORES**

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Programa de motivación para los trabajadores de la empresa	Programa de reconocimiento del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer énfasis en sus beneficios • Consenso de opiniones • Plaquetas • Bonos de desempeño 	Gerente general y jefe de departamentos	Tercera semana del cuarto mes	Tercera semana del cuarto mes	Q. 2,225.00
	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sugerencias • Reuniones con la Gerencia 	Gerente general y jefe de departamentos	Cuarta semana del cuarto mes	Cuarta semana del cuarto mes	Q.100.00
	Carta de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de carta • Evaluación del servicio 	Jefe de departamento	Cuarta semana del cuarto mes	Cuarta semana del cuarto mes	Q.50.00
	Cumpleaño del mes	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de pastel • Elaboración de tarjeta de felicitaciones 	Secretaria de gerencia	Primera semana de cada mes	Primera semana de cada mes	Q. 675.00
Total de inversión						Q. 3,350.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

3.6.4 Brecha 4 del proveedor: las promesas no son iguales al desempeño

Existe cuando las promesas que hace la empresa a sus clientes, mediante la confiabilidad del servicio, rapidez, excelencia en la atención, trato amable del personal calidad de los registros y precios que justifiquen el servicio, no se cumplen lo que genera una diferencia entre lo prometido y lo recibido.

Este aspecto es uno de los más importantes dentro del servicio proporcionado al cliente externo, ya que se debe cumplir a cabalidad con las promesas hechas por parte de la empresa Servicios Empresariales.

a. Prácticas de mercadotecnia relacional para mantener una relación duradera con los clientes

En los servicios contables las relaciones con los clientes se basan no sólo en la contratación de los mismos, sino en la interacción personal, en la comunicación entre ambos, en los atributos y ventajas individualizadas o personalizadas que se le incorpora al servicio, siendo esta última la que ejerce mayor influencia en la continuidad del cliente con la empresa.

Por ninguna circunstancia deben hacerse promesas que luego no se puedan cumplir a los clientes, ya que esto influye directamente en la percepción del servicio que se ofrece.

a.1 Definición

La estrategia de prácticas de mercadotecnia relacional, estará enfocada a que Servicios Empresariales la diferenciación con la competencia a través de la satisfacción de los propios clientes, brindando un servicio personalizado, retener a los mejores trabajadores, de esta manera, la empresa crece en muchos

sentidos de cara al cliente, ofreciendo la mayor satisfacción y consiguiendo una nueva forma de fidelizar al cliente.

a.2 Objetivos

- Conseguir que los clientes actuales y potenciales diferencien a la empresa asociándola con una excelente atención al cliente, experiencia, exactitud y seguridad en los servicios.
- Establecer relaciones perdurables con los clientes, al entregar el servicio de acuerdo a los estándares de servicio propuestos, que permitan ofrecer un servicio personalizado.
- Atraer tres clientes nuevos cada mes en el nuevo mercado meta, es decir la zona 6 del Municipio de Mixco.

a.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la aplicación de la estrategia es el cliente externo (real y potencial) de Servicios Empresariales.

a.4 Tácticas

Debido a la importancia del diseño eficaz de las relaciones con el cliente del servicio, se proponen las siguientes tácticas que constituirán excelentes elementos de diferenciación de Servicios Empresariales:

a.4.1 Servicio personalizado

Un servicio personalizado requiere tener la mayor cantidad de información de su cliente, sus necesidades y gustos. Todo el personal por el nivel de contacto que tienen los servicios que ofrece la empresa objeto de estudio con el cliente, está en comunicación constante con el usuario, y estos pueden entregar información valiosa a los mismos.

- **Cumplir las promesas**

Se debe cumplir las promesas hechas al cliente, por ejemplo: sostener precios establecidos de acuerdo a su volumen de operaciones financieras y comunicar cambios, responder con prontitud las llamadas, el teléfono no puede sonar más de cuatro veces.

Los trabajadores de la empresa deberán entablar una buena conversación con su cliente para obtener datos que le permitan conocer sus expectativas respecto al servicio contable y sorprenderlo.

- **Practicar hábitos de cortesía**

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

a.4.2 Retener al cliente

Servicios Empresariales debe utilizar técnicas que permitan mantenerse en contacto con los clientes, para evaluar el cambio de sus necesidades, problemas y deseos.

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

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

- **Supervisión de las relaciones con el cliente**

Realizar encuestas, ya sea por entrevista personal o mediante encuestas por correo, con el propósito de determinar las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio que reciben. (Véase anexo 7 inciso 1)

- **Retención de los trabajadores**

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

Se propone realizar una cena para reconocer, premiar y promover a los trabajadores que tienen compromiso con el servicio y aprovechar allí para entregar plaquetas de trayectoria y bonos de desempeño.

a.4.3 Uso de redes sociales

Una práctica para estar más en relación con los clientes, son las redes sociales corporativas en la cual la empresa puede mantenerse en contacto exclusivamente con propósitos de negocios.

Se propone que la empresa sea un miembro de la red social corporativa denominada LoopDesk.com (Véase anexo10 inciso 1) se seleccionó porque permite a sus miembros a encontrar socios y clientes a través de debates, eventos, anuncios clasificados y artículos. Servicios Empresariales puede publicar y compartir contenidos e invitar a otros a unirse (posibles clientes).

- **Modo de uso**

Después de crear una cuenta, el sistema muestra quiénes de los contactos de la libreta de correo electrónico tienen ya una cuenta en LoopDesk.com en ese momento se selecciona aquellos que pueden formar parte de la red de amigos o enviar invitación a otros miembros.

La plataforma de LoopDesk.com permite publicar y hacer visibles los datos que se desee, como: nombre de la empresa, anuncios, logotipo que aparece en el perfil, etc. También están los foros de discusión en el que los miembros pueden mantenerse al corriente de las novedades, de los eventos, interactuar con otros usuarios. Se pueden recibir y enviar mensajes, es de fácil navegación, ya que es

una red social amplia se puede seleccionar una ubicación, en el caso de la empresa objeto de estudio es de Guatemala.

a.5 Presupuesto

El cuadro 26 presenta el costo total para la implementación las prácticas de mercadotecnia relacional para mantener relaciones duraderas con los clientes.

CUADRO 26
PRESUPUESTO PROPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE
MERCADOTECNIA RELACIONAL PROPUESTAS PARA MANTENER
RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES

Estrategia	Concepto	Cantidad	Costo por trabajador	Total
Prácticas de mercadotecnia relacional para mantener relaciones duraderas con los clientes	Cena para reconocer y premiar a los trabajadores	5 trabajadores y un gerente	Q. 100.00	Q.600.00
	Miembro de red social corporativa Loopdesk.com	1	-----	Q. 400.00
Total				Q.1,000.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

a.6 Evaluación y control

Para el control de la efectividad de las prácticas de mercadotecnia relacional, se deberá encuestar al cliente externo a través de la boleta de Satisfacción; además de llevar un control de visitas sobre la red corporativa para

evaluar el impacto de la misma para realizar un informe que permitirá conocer si se están alcanzando los objetivos.

a.7 Plan de acción

En el cuadro 27, se muestra el plan de acción correspondiente a la implementación de prácticas de mercadotecnia relacional para mantener relaciones duraderas con los clientes, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 27

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE MERCADOTECNIA RELACIONAL
PROPUESTAS PARA MANTENER RELACIONES DURADERAS CON LOS CLIENTES**

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Prácticas de mercadotecnia relacional para mantener una relación duradera con los Clientes	Brindar un servicio personalizado	<ul style="list-style-type: none"> • Entablar una comunicación con el cliente para conocer sus expectativas. • Practicar hábitos de cortesía. 	Gerente general y trabajadores de la empresa	Primer semana del quinto mes	---	----
	Retener al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse en contacto con los clientes para evaluar los cambios de sus necesidades • Supervisión de las relaciones con el cliente • Retención de los trabajadores 	Gerente general y jefe de contabilidad	Segunda semana del quinto mes	Segunda semana del quinto mes	Q. 600.00
	Uso de red social corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cuenta en loopdesk.com • Manejo de la cuenta 	Gerente general y secretaria general	Tercer semana del quinto mes	Tercer semana del quinto mes	Q. 400.00
Total de la inversión						Q. 1,000.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b. Creación de imagen para la empresa

En el diagnóstico de la mezcla de la mercadotecnia, se determinó que Servicios Empresariales no se cuenta con un logotipo o imagen gráfica distintiva, ya que no basta solo con que se satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y este no reconozca a la empresa ni la diferencia de la competencia. Así mismo se hizo un análisis del micro y marco entorno que servirán de base para la elaboración de la marca para la empresa.

b.1 Definición

La representación gráfica de una empresa (logotipo), por lo general es la primera cosa que un cliente observa y evalúa, este debe ser fácil de recordar. La estrategia de creación de logotipo tiene la finalidad de crear una imagen distintiva como característica de diferenciación para Servicios Empresariales que este enfocado en el profesionalismo y valores de la empresa, que sea capaz de crear lealtades duraderas, que inspire confianza.

Además debe llevar inmerso un eslogan, con el objeto de promover el servicio que ofrece Servicios Empresariales, se hace necesario mencionar que la empresa no cuenta con un eslogan establecido.

b.2 Objetivos

- Conseguir que los clientes actuales y potenciales diferencien a la empresa asociándola con una excelente atención al cliente, experiencia, exactitud y seguridad en los servicios.
- Brindar a la empresa objeto de estudio un distintivo que permita diferenciarla de la competencia, posicionarse en la mente de los usuarios y captar nuevos clientes.

b.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la creación del logotipo es el cliente externo (real y potencial) de Servicios Empresariales para posicionarla en la mente de los mismos.

b.4 Tácticas

Para que el logotipo inspire confianza y sea elemento de diferenciación para Servicios Empresariales se debe emplear las siguientes tácticas:

b.4.1 Atributos del logotipo

El logotipo debe ser capaz de comunicar la confiabilidad y calidad de la empresa, a demás de ser elemento distintivo para la misma. Lleva inmerso los valores de Servicios Empresariales los cuales se definen a continuación:

- Responsabilidad: cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo.
- Honradez: nunca intentar abusar de la confianza que depositan en la empresa y sus actos.
- Capacidad: contar con los recursos y aptitudes para desempeñar un servicio de excelencia.
- Seriedad: Comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.

Además este debe transmitir el mensaje a los clientes, sobre los servicios que se ofrecen y la confiabilidad de dejar sus registros contables a los profesionales de Servicios Empresariales.

b.4.2 Diseño

Una imagen vale más que mil palabras y por ello es importante desarrollar una imagen gráfica potente que permita diferenciar a la empresa objeto de estudio.

- **Color**

La tonalidad de gris, representan la profesionalidad y empatía de la empresa. El negro simboliza la imparcialidad y responsabilidad de Servicios Empresariales, otro color seleccionado es el blanco que representa la confiabilidad, seguridad y el servicio de calidad.

- **El logo**

El símbolo que representa a la empresa está conformado por: las primeras letras en mayúscula del nombre de la empresa “SE”, dividida por una línea vertical, seguida de la denominación Servicios Empresariales.

b.4.3 Eslogan

El logotipo debe de ir acompañado de una frase que identifique a la empresa con sus valores que a su vez la diferencie con la competencia, y que se proyecte como única, para ello se propone la siguiente:

Soluciones administrativas para el desarrollo empresarial

b.5 Presupuesto

En el cuadro 28, se muestra el presupuesto estimado que implica la contratación de profesional de diseño para la elaboración del logotipo y reproducción del mismo.

CUADRO 28
PRESUPUESTO PROPUESTO DE CREACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA
PROPUESTA PARA LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

Concepto	Estrategia	Total
Creación de logotipo	Contratación de diseñador gráfico + Diseño	Q. 550.00
Total		Q. 550.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

b.6 Evaluación y control

Es necesario que Servicios Empresariales realice evaluaciones sobre la percepción del cliente con relación al logotipo propuesto, para ello se debe evaluar del mismo en la que se podrá analizar 3 factores que lo definen funcionalmente: fácil lectura, fácil identificación de memoria y de fácil recuerdo.

b.7 Plan de acción

En el cuadro 29, se muestra el plan de acción correspondiente a la creación e implementación del logotipo para la empresa objeto de estudio, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 29

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y CREACIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA PROPUESTA PARA LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2012			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Creación de imagen corporativa para la empresa	Atributos del logotipo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis específico de propuesta • Consenso de opiniones • Establecer los valores empresariales • Mensaje a transmitir 	Gerente general y asesor	Cuarta semana del quinto mes	Cuarta semana del quinto mes	Q. 50.00
	Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de diseñador gráfico • Establecimiento del símbolo • Definición de colores 	Gerente general y diseñador	Cuarta semana del quinto mes	Primer semana del sexto mes	Q. 550.00
	Eslogan	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis específico de propuestas • Aprobación de propuesta • Implementación de eslogan 	Gerente general y diseñador	Primer semana del sexto mes	Segunda semana del sexto mes	Q.. 50.00
Inversión Total						Q .650.00

Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

c. Implementación de software para la agilización del servicio

La tecnología es una herramienta para agilizar, mejorar y simplificar el servicio, por ello es necesario que Servicios Empresariales la utilice para ejecutar sus labores; esto la convertirá en una empresa altamente eficiente en lo que concierne al servicio contable que se presta y la atención al cliente.

Como se menciona en el diagnóstico, la empresa carece de un software contable que le permita atender de forma rápida y eficaz las actividades comerciales de los clientes, por lo que es de suma importancia que se implemente el software en la empresa para superar expectativas de los usuarios y tiempos de entrega en informes.

c.1 Definición

Se propone el uso del software asiste libros elaborado por la Superintendencia de administración tributaria SAT, el cual permitirá garantizar, el resguardo de la información, llevar un mejor control computarizado de los libros contables así como el cálculo de los respectivos impuestos; lo que generará un valor agregado al brindar los servicios contables, haciéndolos más eficaces, exactos y de calidad.

c.2 Objetivos

- Optimizar la calidad del servicio en la empresa, por medio de la implementación de tecnología (software), la cual permitirá agilizar, mejorar y simplificar los procesos de prestación del mismo y la atención brindada al cliente externo.
- Conseguir que los clientes actuales y potenciales diferencien a la empresa asociándola con una excelente atención al cliente, experiencia, exactitud y seguridad en los servicios.

c.3 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la implementación del software es el cliente interno y externo (real y potencial) de Servicios Empresariales.

c.4 Tácticas

Para optimizar el servicio que se le brinda al cliente, Servicios Empresariales debe aplicar algunas tácticas para la eficaz utilización del software contable, ya que se debe estructurar pasos que faciliten el manejo del sistema, esto con la finalidad de mejorar la prestación del servicio a través de la agilización de los procesos contables y sea característica de diferenciación de la empresa.

c.4.1 Admisión de tecnología por parte del trabajador

Antes de poner en marcha la aplicación del software, se debe dar una explicación a los trabajadores de la finalidad del mismo y que beneficios obtendrá el y el cliente. Esto se hará con el fin de que el trabajador este preparado para el cambio que se propone y pueda enfocar sus esfuerzos en la aplicación del mismo.

Esto evitará que surjan inconvenientes, ya que si no se ejecuta lo descrito en el párrafo anterior, el trabajador no tendrá los suficientes argumentos para resolver los problemas que se le susciten en el uso del software.

c.4.2 Modo de uso

A continuación se establecen los pasos a seguir en la utilización del software por primera vez:

- **Primero**

Debe dirigirse al menú de catálogos y seleccionar la opción contribuyentes, aquí usted debe ingresar los datos generales del contribuyente dueño de los libros. en las casillas que tienen asterisco los datos son obligatorios.

- **Segundo**

Debe dirigirse al menú de procesos especiales en la opción cambio de períodos e indicar el período que desea trabajar. En esta opción también puede cambiar de contribuyente dueño de los libros, a través de seleccionar el nit con el cual desea operar.

- **Tercero**

Debe ingresar al menú libros en la opción Ingresos de documentos, e ingresar los documentos.

c.4.3 Rediseño de las operaciones

Es necesario el rediseño de las operaciones para recuperar la eficiencia y la eficacia, antes de integrar el software al proceso, es decir lo que no conlleva tecnología dentro del proceso contable, como obtención de la papelería y la clasificación de los documentos contables.

Por tanto, esta estrategia busca adoptar un sistema tecnológico que ayuden al trabajador a desempeñar su trabajo con mayor eficiencia de manera que pueda brindar un servicio óptimo.

c.4.4 Combinación del sistema y el contacto personal

Se busca proporcionar a los trabajadores más control para realizar sus funciones de manera eficaz, pero el gerente general deberá tener más cuidado de que el sistema no obstaculice el desempeño de los trabajadores, que con la agilización

de los procesos pueda en algún momento servir de impedimento para el servicio que esta dará; se supervisará para evitar dichas situaciones.

Esta estrategia integrará los procesos antiguos y el sistema avanzado que permitirá dar un paso a una mayor eficacia.

c.5 Presupuesto

El software asiste libros del pequeño contribuyente no tienen ningún costo ya que fue elaborado para uso gratuito.

Cabe resaltar que el sistema (software asiste libros), para agilizar el servicio contable en Servicios Empresariales, es un software por medio del cual el proceso contable. Se hará de una forma más, rápida, exacta y confiable.

c.6 Evaluación y control

La empresa objeto de estudio deberá supervisar de forma periódica, el comportamiento del software interno utilizado, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los cambios suscitados en el futuro.

c.7 Plan de acción

En el cuadro 30, se muestra el plan de acción correspondiente al cierre de la brecha cuatro del proveedor, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos.

CUADRO 30

**PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PROPUESTO
PARA LA AGILIZACIÓN DEL SERVICIO**

Empresa: Servicios Empresariales			Fecha: año 2011			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable	Tiempo		Costo
				Inicio	Fin	
Implementación de software para la agilización del servicio	Admisión de tecnología por parte del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la estrategia • Hacer énfasis en sus beneficios • Reunión para dar a conocer la estrategia • 	Gerente general	Tercer semana del sexto mes	Tercer semana del sexto mes	Q.50.00
	Modo de uso	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso de opiniones • Análisis específico del sistema • Explicar paso a paso su forma de uso 	Gerente general y jefe de contabilidad	Cuarta semana del sexto mes	Cuarta semana del sexto mes	Q. 150.00
	Combinación del sistema y el contacto personal	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener aprobación • Pruebas para verificación del software • Implementación de la propuesta 	Gerente general	Cuarta semana del sexto mes	Cuarta semana del sexto mes	Q. 100.00
Total de la inversión						Q. 300.00

Fuente: elaboración propia, enero 2011.

3.7 CIERRE DE BRECHAS

En la medida que se extiende una o más de las brechas decae la percepción del servicio del cliente acerca de la calidad del servicio. Para ello se necesita mantener cerrada las cuatro brechas del proveedor del servicio:

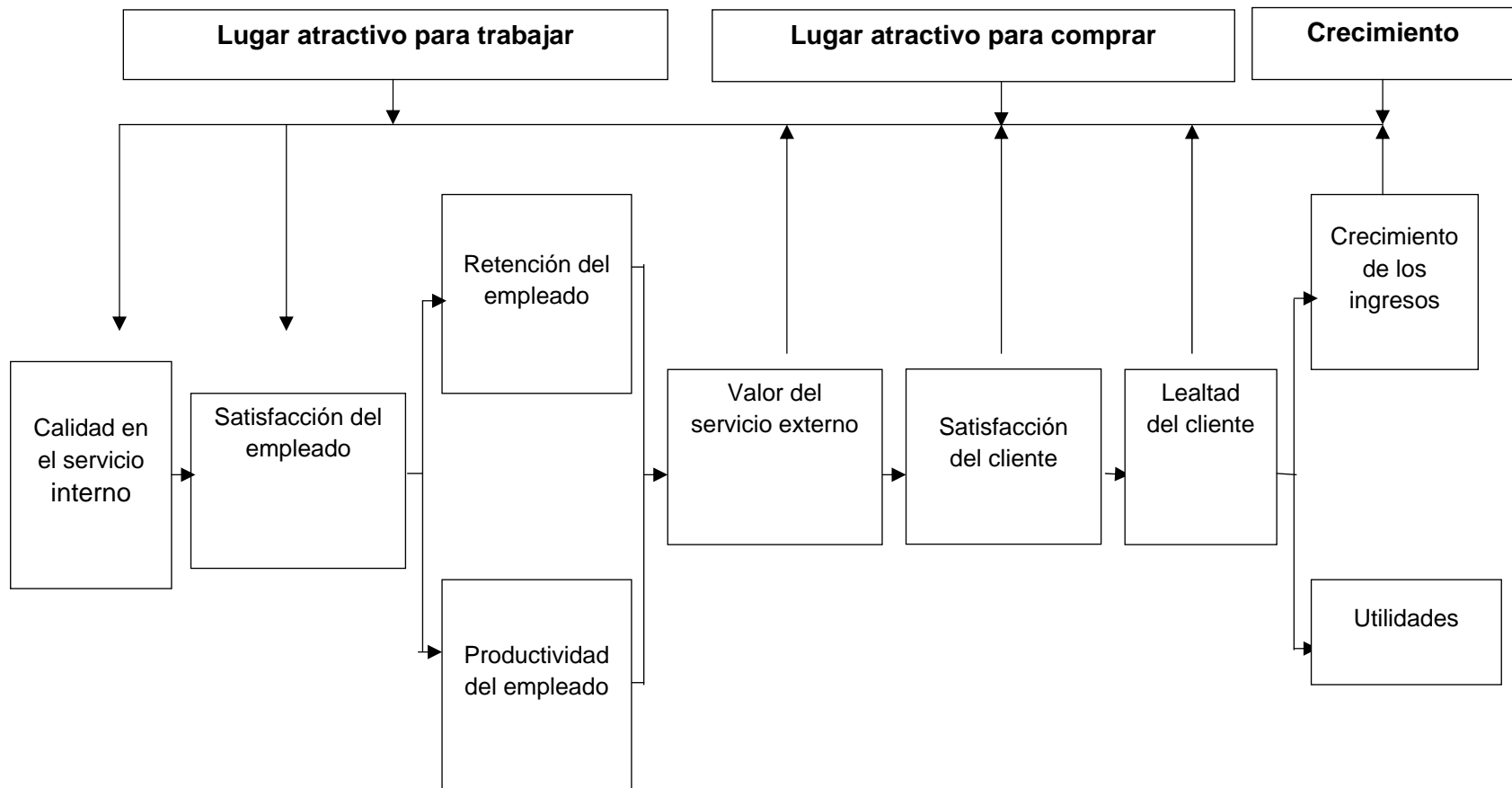
- Brecha 1, por medio de encuestas y llamadas para conocer la satisfacción del cliente y estrategias para recuperar el servicio al cliente para conocer lo que el cliente espera de Servicios Empresariales.
- Brecha 2, para evitar la apertura de esta brecha se establecieron los estándares de servicio enfocadas al cliente para optimizar la calidad del mismo.
- Brecha 3, para mantener cerrada esta brecha se debe capacitar al personal de la empresa en servicio al cliente y aspectos contables, motivarlos y reconocer su desempeño.
- Brecha 4, entregar un servicio diferenciado a través de prácticas de la mercadotecnia relacional, creación de la imagen corporativa y la tecnificación a través del software contable.

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con los servicios que ofrece la empresa objeto de estudio, esto la posicionará como diferente, confiable y segura.

A continuación se presenta la cadena de valor aplicada a la empresa Servicios Empresariales al dar cierre a la brecha del cliente y por ende las del proveedor. (Véase figura 11)

FIGURA 11

CADENA DE VALOR EN EL SERVICIO CONTABLE DE LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES



Fuente: elaboración propia, enero del 2011.

3.8 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Es indispensable que se le dé la importancia a la calidad del servicio que brinda la empresa, para satisfacer las necesidades, deseos y problemas de los clientes internos y externos, se proyectará en la eficiencia de sus trabajadores, así como la recuperación, retención y captación de clientes nuevos y por ende el incremento de sus ingresos anuales.

Para apoyar la propuesta se realiza el análisis de costo-beneficio, que permitirá determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero, el cual es importante puesto que lo que se desea con las propuestas generadas es un fortalecimiento de la empresa en el mercado por medio de la generación de ganancias.

A continuación, se presenta el presupuesto general y el costo-beneficio proyectado al año 2012, para la implementación de las estrategias de mercadotecnia de servicios que se han considerado necesarias. (Véase cuadro 31)

CUADRO 31
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
PARA LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

No.	Rubros principales	Período anterior	Período Proyectado	Periodo Proyectado
		Quetzales	Quetzales	Quetzales
		2011	2012	2013
1	Ventas totales de servicios	1,224	1,248	1,273
2	Participación en el Mercado	1%	2%	2%
3	Ventas totales en valores	181,870.63	185,508.04	189,218.20
4	Costos de ventas	10,367.09	10,574.43	10,785.92
5	Utilidad bruta	171,503.54	174,933.61	178,432.28
6	Gastos de operación	59,365.87	60,553.19	61,764.25
7	Utilidad de operación	112,137.67	114,380.42	116,668.03
8	Programa estrategias de diferenciación	-	18,580.00	14,380.00
9	Utilidad antes de impuestos	112,137.67	95,800.42	102,288.03
10	ISR (31%)	34,762.68	29,698.44	31,709.29
11	Utilidad neta	77,374.99	66,101.98	70,578.74

Fuente: elaboración propia, enero 2011.

En el cuadro anterior se determinó que el ingreso proyectado luego de impuestos para el año 2012 es de Q. 66,101.98, con una inversión de Q. 18,580.00 dichos valores con base a la propuesta de las estrategias de comercialización a aplicar según el estudio realizado se puede observar la siguiente relación costo-beneficio.

$$\text{RCB} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Q. 66,101.98}}{18,580.00} = \text{Q. 3.56}$$

Lo que significa que por cada quetzal que se está invirtiendo en la propuesta se generarán Q. 3.56 permitiendo demostrar que los beneficios que se generarán serán mayores a la inversión que se requiere. Este aspecto al largo plazo puede generar otros beneficios para la aplicación de nuevos proyectos de inversión que le den rentabilidad a la empresa.

A continuación, se detallan algunos beneficios que representa la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios descritas en este capítulo, y su puesta en práctica por parte de la gerencia de Servicios Empresariales:

Beneficios

- Mejoramiento continuo en la calidad del servicio
- Trabajadores capacitados y motivados
- Identificación de los trabajadores con la empresa
- Excelente atención
- Orientación a la calidad en el servicio
- Mejoramiento en la comunicación interna
- Crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes
- Incremento de clientes satisfechos
- Rentabilidad de la empresa
- Lealtad de los usuarios
- Imagen empresarial

CONCLUSIONES

Tomando como base la información obtenida del diagnóstico de esta investigación, se establecieron las conclusiones que se presentan a continuación:

1. Se determinó que la carencia de estrategias de mercadeo de servicios, que permitan cerrar las brechas de la satisfacción del cliente, ha provocado un estancamiento en la venta de los servicios de la empresa objeto de estudio comprobándose así la hipótesis uno planteada en el plan de investigación.
2. Actualmente, la empresa objeto de estudio no cuenta con un programa de seguimiento de satisfacción al cliente interno y externo, que le permita obtener información acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que la empresa no aplica estrategias tendientes a la recuperación del servicio.
3. Servicios Empresariales, carece de estándares definidos que permitan describir las características del proceso de servicio en forma objetiva y representativa para que los trabajadores, clientes y el gerente, puedan ver el papel que cumplen en la prestación del mismo, esto provoca un gran obstáculo para brindar de forma consistente un servicio de excelencia.
4. Por medio del diagnóstico realizado, se estableció que la empresa no cuenta con trabajadores capacitados y motivados para brindar calidad en el servicio y de herramientas para medir y reconocer el desempeño de sus trabajadores en la entrega del mismo.

5. En la actualidad Servicios Empresariales, ha enfocado su accionar en transacciones, más que en crear relaciones duraderas y perdurables con sus clientes, evitando con ello que exista un sostenimiento de lealtad el cual ha repercutido en la disminución en la percepción de utilidades.
6. Se determinó que la empresa no cuenta con una imagen distintiva que le permita al cliente diferenciarla de la competencia.

RECOMENDACIONES

Con relación a los resultados obtenidos de la investigación realizada, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar las estrategias propuestas de mercadotecnia de servicios para cumplir con las expectativas de los clientes, logrando mantener cerrada la brecha entre lo que los ellos esperan y reciben, permita revertir el estancamiento en la venta de los servicios que ofrece la empresa.
2. Implementar las estrategias de control del cliente externo y desempeño de los trabajadores y con la información recabada la gerencia pueda efectuar cambios de ser necesarios, con el objetivo de mejorar el servicio actual y determinar los elementos que le permitan de forma objetiva reconocer a los trabajadores y conocer las expectativas de los usuarios.
3. Servicios Empresariales deberá aplicar estándares de servicio orientados al cliente, ya que son fundamentales para exceder las expectativas de los clientes. Para ello, debe hacer uso del manual del servicio al cliente correspondiente a estandarizar el servicio al cliente y el esquema del mismo.
4. Aplicar el programa de capacitación y motivación para los trabajadores, ayudará a que Servicios Empresariales, cuente con trabajadores con el conocimiento suficiente para brindar un buen servicio, apoyarlos en sus actividades diarias para que alcancen siempre buenos resultados y mejoren la prestación del mismo.
5. Es necesario que la empresa objeto de estudio evalúe los beneficios de lograr un enfoque organizacional orientado a administrar las relaciones

con sus clientes; logrando así identificar, diferenciar e interactuar de mejor manera con los diversos tipos de clientes que conforman la cartera actual de Servicios Empresariales.

6. Creación de un símbolo distintivo para la empresa Servicios Empresariales que sea capaz de crear lealtad de los clientes y sea un elemento que la diferencie.

BIBLIOGRAFÍA

1. Belch, E.g. y Belch, A.M.,2005. Publicidad y Promoción, Perspectiva de la comunicación de marketing integral.6ª. ed. México, McGraw-Hill., p. 7,157.
2. Banco de Guatemala Instituto Nacional de Estadística, programa nacional de mejoramiento de las estadísticas económicas (PRONAME). Directorio Nacional de Empresas y sus Locales –DINEL-. Versión 2005
3. Benavides Pañeda J. 2004. Administración.1ª. ed. México. McGraw Hill., p. 10, 70, 497.
4. Koontz, H. y Heinz, W. 2004. Administración una Perspectiva Global.11ª. ed. México. McGraw Hill., pp. 156-602.
5. Kotler,P.yArmstrong, G.Marketing.2004. 10ª.ed. España. Pearson Prentice Hall., 758 p.
6. Kotler,P. yKeller, K.L. 2006. Dirección de Marketing.12ª. ed. México. Pearson Prentice Hall.,p. 15.
7. Kotler, P. yArmstrong G. 1998. Fundamentos de Mercadotecnia. 4ª. ed. México. Pearson Prentice hall., pp. 5-62.
8. Kotler,P.,Bloom, P. y Hayes,T. 2004.El Marketing de Servicios Profesionales. España. Editorial Paidos., 422 p.
9. PeelM. 1991.El servicio al Cliente. España. Ediciones Deusto, S.A. p. 5.

10. Piloña Ortiz, A. 2003. Métodos y Técnicas de investigación documental y de campo. 5ta. ed. Guatemala. litografía Cimgra., 236 p.
11. Robbins S.P. 2004. Comportamiento Organizacional. 10ª. ed. México. Pearson Prentice Hall. p. 379.
12. Ruiz Orellana, A. E. 2001. Practiquemos Contabilidad. 1ª. ed. Guatemala. Editorial Alerno., p. 186, 187.
13. Saresbiz. 2009. Marketing de Servicios: el vínculo Estrategias de marketing de servicios. (en línea). Consultado el 16 de abril. 2010. Disponible en: www.saberesbiz.com/Marketing-de-Servicios-Estrategias-de-Marketing-de-Servicios.html.
14. Sayalavi. 2004. Administración de Empresas. El vínculo: Proceso de evaluación del recurso humano. (en línea). Consultado el 24 de mayo 2010. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/html.
15. Thomson, y. 2005. Mercadotecnia. El vínculo: La satisfacción del cliente. (en línea). Consultado el 26 de marzo 2010. Disponible en: www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm.
16. Zeithaml, V. y Bitner M. J. 2002. Marketing de Servicios “Un enfoque de integración del cliente a la empresa”. 2ª. ed. México. Mcgraw-Hill., 747 p.



ANEXOS

ANEXO 1

Esquema de satisfacción
laboral

ANEXO 2

Guía de entrevista para
ejecutivos

Fecha: _____

No. de boleta: _____

EJECUTIVOS DE LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

"MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO"

Esta boleta tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca de las actividades que realiza diariamente; lea detenidamente las preguntas y elija la que más se acerque a su opinión, actitud y preferencia, de esa forma contribuirá con la obtención de información para este estudio. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo para el mismo.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad _____
2. Género: Femenino Masculino
3. Estado civil: soltero(a) Casado(a)
4. Nivel académico Diversificado
 Universidad
 Otro (especifique) _____
5. Tiempo de laborar en la empresa _____
6. Puesto de trabajo: _____

II. PROCEDIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA

7. ¿Se le dio a conocer las funciones específicas del puesto de trabajo cuando inicio a laborar con la empresa?
- Si (pasa pregunta)
- No
¿Por qué? _____
8. ¿Podría describir alguna especificación que se le dio?
- _____
9. ¿Existe algún reglamento que regule las actividades dentro de Servicios Empresariales?
- Si
- No
¿Cuál? _____
10. ¿Se le ha brindado entrenamiento y apoyo para llevar a cabo con eficiencia su trabajo dentro de la empresa?
- Si
- NO
¿Por qué? _____

11. ¿Se le ha brindado el equipo necesario como: computadora, mobiliario, papelería y útiles, etc. para realizar sus actividades diarias?
- Si
- NO
¿Por qué? _____
12. ¿Da usted algún reporte de las actividades que realiza?
- Si ¿A cada cuanto tiempo? _____
- No
¿Por qué? _____
13. Cuando necesita consultar o tiene duda en la realización de sus funciones, ¿a quién o a qué acude?
- Jefe
- Compañeros
- Apuntes personales
- Otro (especifique): _____
14. ¿Su jefe le presta el apoyo y el estímulo que necesita para servir de la mejor manera a los clientes y a los compañeros de trabajo?
- Nunca
- A veces
- Con frecuencia
15. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?
- Adecuadas
- Inadecuadas
¿Por qué? _____

III. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

16. ¿Servicios Empresariales, le ha capacitado en temas relacionados al servicio al cliente?
- Si
- No
¿Por qué? _____
17. ¿Ha recibido alguna capacitación en servicios de contabilidad?
- Si
- No
¿Por qué? _____
18. ¿Le gustaría recibir una capacitación?
- Si
- No
¿Por qué? _____
19. ¿Cuál del siguiente listado que capacitaciones le gustaría recibir para brindar un servicio de calidad a los clientes de Servicios Empresariales?
- Calidad en la atención al cliente
- Servicio Personalizado
- El lenguaje de la comunicación positiva
- Como presentar informes financieros para PYME
- Normas internacionales de contabilidad NIC
- Normas internacionales de Información Financiera NIIF
- Asesoría fiscal y tributaria
- Otro (especifique): _____
20. ¿Su desempeño es reconocido y premiado cuando este es excelente?
- Si
- No
¿Cómo? _____

21. ¿El puesto de trabajo que desempeña es de su agrado?
- Si
- No
¿Por qué? _____

IV. COMUNICACIÓN

22. ¿Cómo le son transmitidas las órdenes e instrucciones de trabajo?
- Verbalmente
- Por escrito
- Ambas
23. ¿Qué características tienen las órdenes e instrucciones que le son transmitidas?
- Siempre claras
- Regularmente claras
- Confusas y comprensibles
- Incomprensibles
- Otra (especifique) _____
23. Sus opiniones o sugerencias regularmente son:
- Escuchadas
- Nos escuchadas
- ¿Por qué ? _____

Observaciones y sugerencias:

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

Guía de entrevista para
trabajadores

Fecha: _____

No. de boleta: _____

TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES

"MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO"

Esta boleta tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca de las actividades que realiza diariamente; lea detenidamente las preguntas y elija la que más se acerque a su opinión, actitud y preferencia, de esa forma contribuirá con la obtención de información para este estudio. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo para el mismo.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Edad _____
2. Género: Femenino Masculino
3. Estado civil: soltero(a) Casado(a)
4. Nivel académico Diversificado
 Universidad
 Otro (especifique) _____
5. Tiempo de laborar en la empresa _____

II. PROCEDIMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA

6. ¿Se le ha dado entrenamiento y apoyo para llevar a cabo con eficiencia su trabajo dentro de la empresa?
 Si
 NO ¿Por qué? _____
7. ¿Se le ha brindado el equipo necesario como: computadora, mobiliario, papelería y útiles, etc. para realizar sus actividades diarias?
 Si
 NO ¿Por qué? _____
8. ¿Existe algún reglamento que regule las actividades dentro de Servicios Empresariales?
 Si
 No
¿Cuál? _____
9. ¿Da usted algún reporte de las actividades que realiza?
 Si ¿A cada cuanto tiempo? _____
 No ¿Por qué? _____

11. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa para llevar a cabo sus actividades?
 Adecuadas
 Inadecuadas
¿Por qué? _____
12. ¿Poseen algún documento que mantenga informados a los trabajadores de la importancia del servicio al cliente, o solamente los encargados de tratar con los clientes?
 Si
 No
¿Por qué? _____

III. CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

13. ¿Servicios Empresariales, como ejecutivo le ha capacitado en temas relacionados al servicio al cliente?
 Si
 No
¿Cómo? _____
14. ¿Usted ha capacitado a los trabajadores en temas de servicios de contabilidad?
 Si
 No
¿Por qué? _____
15. ¿Su desempeño es reconocido y premiado cuando realiza a cabalidad sus labores?
 Siempre
 A veces
 Con frecuencia
 Nunca
¿Cómo? _____

16. ¿El puesto de trabajo que desempeña es de su agrado?
- Si
- No
¿Por qué? _____
17. ¿Evalúa la satisfacción de sus empleados?
- Si (pasa pregunta 18)
- No (pasa pregunta 20)
¿Por qué? _____
18. ¿Cómo evalúa si sus trabajadores están satisfechos con el puesto que tienen?
- Encuesta
- Entrevista personal
- Observación
- Otro (especifique):

19. ¿A cada cuanto tiempo realiza la evaluación de satisfacción de los trabajadores?
- A cada 3 meses
- A cada 6 meses
- A cada año
20. ¿Brinda alguna motivación a los empleados para que su desempeño sea excelente?
- Si ¿Cuál? _____
- No ¿Por qué? _____
21. ¿Cuentan con algún programa de sugerencias para el trabajador para mejorar el servicio?
- Si (pasa pregunta 22)
- No (pasa pregunta 23)
¿Por qué? _____
22. ¿Cuál de los siguientes programas de sugerencias aplican?
- Buzón de sugerencias
- Lluvia de ideas
- Reuniones con el personal
- Otro (Especifique):

23. ¿Toma en cuenta las opiniones o sugerencias de sus trabajadores en la toma de decisiones?
- Si
- No
¿Por qué? _____

IV. CALIDAD EN EL SERVICIO

24. ¿Conoce estrategias para retener a los clientes de Servicios Empresariales?
- Si (pasa pregunta 25)
- No (pasa pregunta 27)
25. ¿Cuáles estrategias utilizan para retener a sus clientes y fortalecer las relaciones con ellos?
- Relación continua con el cliente
- Precios estables
- Llamadas de seguimiento
- Atención personalizada
26. En su percepción al aplicar una solución ¿Cómo considera que reacciona el cliente?
- Coopera para solucionar el problema
- Espera compensación económica
- Enojado
- Tranquilo
- Otro (especifique):

27. ¿Cómo mide o reconoce que el servicio brindado es satisfactorio o insatisfactorio?
- Cuestionario de evaluación de satisfacción
- Llamadas telefónica
- Formulario de reclamos
- Buzón de quejas
- Entrevistas personales
- Otros (especifique):

28. ¿Cuándo se presenta un problema con algún cliente, como lo han solucionado?
- Ofreciéndole otro servicio
- Descuentos
- Devolución de dinero
- Otros (especifique):

29. ¿De qué forma garantizan la calidad de los servicios que ofrece Servicios Empresariales?

- Constancia de Tramites
- Solida experiencia
- Información clara
- Rapidez
- Llevar el mejor control y análisis de las actividades comerciales
- Otros(Especifique):

30. ¿Tienen una base de datos actualizada de sus clientes?

- Si ¿Cual?_____
- No ¿Por qué?_____

V. SUGERENCIAS

31. ¿cuál de los siguientes factores influyen para lograr que el servicio al cliente sea más eficiente?

FACTOR		ORDEN DE IMPORTANCIA
a	Eficiencia al prestar un servicio	
b	La satisfacción del cliente	
c	Superar las expectativas del cliente	
d	Atención inmediata	
e	Dar atención total, sin distracciones o interrupciones	
f	Atención a los reclamos	
g	Profesionalidad	

Gracias por su colaboración



ANEXO 4

Boleta de encuesta para cliente
real

Fecha: _____

No. Boleta: _____

CLIENTES REALES

"MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO"

Esta boleta tiene como objetivo conocer la calidad del servicio que le brinda la empresa Servicios Empresariales; de esa forma contribuirá a la obtención de información para servirle mejor; sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Actividad que realiza su empresa dentro del sistema comercial?

- Servicios
¿cuál? _____
- Comercializadora ¿Producto
(s)? _____
- Ferretería
- Alimentos ¿cuál
(es)? _____
- Constructora
- Manufactura
¿Producto? _____
- Almacenamiento
- Otro (especifique):

2. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Servicios Empresariales?

- Menos de seis meses
- Menos de un año
- Más de un año
- De dos a tres años
- Otro (especifique):

3. ¿Cómo conoció la empresa Servicios Empresariales?

- Rótulos
- Mantas
- Recomendación
- Otro (especifique):

II. CALIDAD DEL SERVICIO

4. ¿Se le brindó toda la información necesaria sobre los servicios que ofrece la Empresa al solicitar un servicio?

- Si se le brindó
- No se le brindó

5. ¿Cuáles de los servicios que ofrece Servicios Empresariales conoce?

- Contabilidad
- Auditoría
- Gestión administrativa
- Servicios de asistencia empresarial
- Asesoría en inversiones, fiscal y contable
- Otro (especifique):

6. ¿Cómo describe el servicio de contabilidad, la primera vez que lo adquirió?

- Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente
- ¿Porqué? _____

7. ¿Cómo calificaría el servicio de contabilidad que actualmente recibe de Servicios Empresariales?

- Malo
 - Regular
 - Bueno
 - Excelente
- ¿Porqué? _____

8. ¿Ha tenido algún problema con los servicios que brinda la Empresa?

- Si (Pasa pregunta 9)
- No (Pasa pregunta 10)

9. ¿Qué tipo de problema ha tenido con Servicios Empresariales?

- Mal servicio
- Pago de impuestos
- Retraso en la entrega
- Desconocimiento en tramites
- Falta de profesionalidad
- Mal servicio por parte de trabajadores
- Otro (especifique):

10. Servicios empresariales, ¿muestra interés por resolver el problema?

- Si
- No
¿Cómo? _____

11. ¿Considera usted que el personal de la empresa tiene el conocimiento para resolver sus dudas o inquietudes?

- Si
- No
¿Por qué? _____

12. ¿Ha recibido ayuda de los trabajadores cuando tiene dudas o inquietudes sobre los servicios que recibe de la empresa?

- Si
- No
¿Por qué? _____

13. ¿Qué tipo de ayuda ha recibido?

- información sobre los servicios contables
- Cálculo de impuestos
- Asesoría sobre tramites
- Desbloqueo de cuentas
- Cómo realizar pagos de impuestos
- Otro (especifique):

14. ¿Se siente seguro de dejar el registro de sus actividades comerciales a Servicios empresariales?

- Si
- No
¿Por qué? _____

15. ¿Qué características le dan esta seguridad?

- Profesionalismo
- Transparencia
- Buen servicio
- Experiencia
- Rapidez
- Otro (Especifique):

16. ¿Recibe atención personalizada por parte de Servicios Empresariales?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca
¿Por qué? _____

17. ¿Las instalaciones físicas de Servicios Empresariales son adecuadas para usted?

- Si
- No
¿Por qué? _____

III. EXPECTATIVAS

18. ¿Elementos que usted considera que debe incluir el servicio al cliente de la empresa?

- Honestidad
- Rapidez
- Confiabilidad
- Interés por el cliente
- Todos los anteriores
- Otro (Especifique):

19. ¿Ha trabajado con otra persona o empresa de servicios contables?

- Si (Pasa pregunta 20)
- No (Pasa pregunta 21)

20. Según su criterio, ¿cuál es el factor que diferencia a Servicios Empresariales de la competencia?

- Calidad en el servicio
- Ubicación
- Factor económico
- Confiabilidad
- Puntualidad
- Diversidad de servicios
- Otro (especifique):

21. ¿Recibió la primera vez el servicio de manera correcta?

- Si
- No
¿Por qué? _____

22. ¿Recuerda algún acontecimiento, como buena atención por parte de los trabajadores de la empresa?

- Si
- No
¿Cuál? _____

26. Basándose en su experiencia ¿qué opina sobre el servicio contable?, por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 es "Muy de acuerdo") los siguientes aspectos del servicio, marcando (X) en su respuesta:

VARIABLE		1	2	3	4	5
1	Confiabilidad	1	2	3	4	5
2	Seguridad	1	2	3	4	5
3	Calidad	1	2	3	4	5
4	Puntualidad	1	2	3	4	5
5	Prontitud	1	2	3	4	5
6	Profesionalidad	1	2	3	4	5
7	Instalaciones de Servicios Empresariales	1	2	3	4	5
8	Presentación del personal	1	2	3	4	5
9	Eficiencia	1	2	3	4	5
10	Compromiso	1	2	3	4	5

IV. SUGERENCIAS

27. ¿Qué aspectos pueden mejorar el servicio que le ha prestado Servicios Empresariales?

23. ¿Desearía que Servicios Empresariales le ofreciera otros servicios?

- Si
- No

24. Si su respuesta es Si ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría que le ofreciera Servicios Empresariales?

- Asesoría operacional
- Actualización de contabilidad atrasada
- Seguimiento de impuestos a pagar
- Auditoria de funciones
- Asesoramiento tributario
- Otro(especifique):

25. ¿Se siente satisfecho con el servicio brindado por Servicios Empresariales?

- Si
- No
¿Por qué? _____

V. DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: _____

Género: Masculino Femenino

Profesión: _____

Ubicación de la Empresa: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 5

Boleta de encuesta para
cliente potencial

Fecha: _____

No. Boleta: _____

CLIENTES POTENCIALES

"MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EMPRESARIALES, EN LA ZONA 1 DE MIXCO"

Esta boleta tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa Servicios Empresariales; de esa forma contribuirá a la obtención de información para servir mejor; sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Actividad que realiza su empresa dentro del sistema comercial?

- Servicios
¿cuál? _____
- Comercializadora ¿Producto(s)? _____
- Ferretería
- Alimentos ¿cuál(es)? _____
- Constructora
- Manufactura
¿Producto? _____
- Almacenamiento
- Otro (especifique)

2. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa funcionando en el mercado?

- De uno a tres años
- De cuatro a seis años
- De siete a diez años
- Más de diez años

3. ¿Utiliza actualmente los servicios de una empresa de contabilidad para llevar el control de sus actividades comerciales?

- Si (pasa pregunta 4)
- No (Pasa pregunta 7)

¿Por
qué? _____

4. ¿Cómo se enteró de la empresa que actualmente lleva el control de sus actividades comerciales?

- Rótulos
- Mantas
- Recomendación
- Otro (especifique):

5. ¿Qué es lo que más le interesó de la empresa que lleva el control de sus actividades comerciales al momento de contratarla?

- Puntualidad
- Calidad en el servicio
- Confianza
- Reconocimiento
- Seguridad
- Otro (especifique):

6. ¿Qué factores influyen en su decisión al cambiar de empresa de contabilidad de inmediato?

- Mal servicio
- Falta de profesionalidad
- Desconocimiento de los servicios
- Incumplimiento en resolución de problemas
- Mal servicio por parte de los empleados
- Otro (especifique):

II. CALIDAD EN EL SERVICIO

7. Abajo se encuentran diferentes opiniones acerca del servicio contable. Por favor indicar que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una utilizando la siguiente escala con (X).

- 1= Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

PREGUNTA						
1.	La atención al cliente es un aspecto muy importante para usted	1	2	3	4	5
2.	La calidad del servicio influye en que usted prefiera una empresa de servicios contables	1	2	3	4	5
3.	La atención e interés de los trabajadores para escuchar sus comentarios e inquietudes sobre los servicios son importantes para usted.	1	2	3	4	5
4.	Considera que el aspecto CONFIABILIDAD, es importante para elegir una empresa de servicios de contabilidad.	1	2	3	4	5
5.	El aspecto SEGURIDAD, es importante para elegir una empresa de servicios de contabilidad.	1	2	3	4	5
6.	RESPONSABILIDAD, es un aspecto importante para elegir de una empresa que brinda servicios de contabilidad.	1	2	3	4	5
7.	El personal de la empresa contable debe estar preparado y capacitado para llevar el control de sus actividades comerciales	1	2	3	4	5

Establezca, los tres requisitos más importantes que una empresa de servicios de contabilidad debe cumplir para adquirir sus servicios:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

III. DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad: _____

Género: Masculino Femenino

Profesión: _____

Ubicación de la Empresa: _____

Gracias por su colaboración

ANEXO 6

Fotografías de las instalaciones
físicas de Servicios Empresariales

FOTOGRAFÍAS DE INSTALACIONES SERVICIOS EMPRESARIALES



Descripción: las instalaciones de Servicios Empresariales, son adecuadas, amplias e iluminadas.

Fuente: trabajo de campo, noviembre del 2010.



Descripción: trabajadores cuentan con el mobiliario y equipo necesario para desarrollar sus funciones, y el espacio es amplio para comodidad de los mismos.



ANEXO 7

FORMATO PROPUESTO PARA CERRAR
BRECHA 1:

- 7.1 Encuesta de satisfacción del cliente
- 7.2 Diseño de manta vinílica
- 7.3 Boleta de actualización de datos


7.1 Encuesta propuesta de satisfacción del cliente



SERVICIOS
EMPRESARIALES

Boleta de satisfacción
Clientes externos de Servicios Empresariales
¿Qué tal lo estamos haciendo?

Para realizar mejoras en nuestros sistemas de atención y servicios, solicitamos de su colaboración contestando las siguientes preguntas. Toda esta información será de suma utilidad para brindarle servicios de excelencia y calidad como usted lo merece. Sus actitudes, preferencias y opiniones se mantendrán en estricta confidencialidad.

No.	Pregunta	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Percepción del servicio					
1	¿Cómo desempeñó Servicios Empresariales el servicio la primera vez?				
2	¿Cómo define el trabajo que recibido por parte de la empresa?				
2	¿La cordialidad y amabilidad de parte del personal al ser atendido fue?				
3	¿Los trabajadores de Servicios Empresariales, muestran interés en ayudarlo?				
4	¿Los trabajadores de Servicios Empresariales cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas?				
5	¿La entrega de informe contable fue?				
6	¿Cómo calificaría el trabajo realizado por los trabajadores de la empresa?				
Expectativas del servicio					
7	¿La prontitud en el servicio es?				
8	¿La calidad de los servicios le parece?				
9	¿El nivel en que sus expectativas fueron satisfechas fue?				
10	¿Cómo calificaría el nivel de servicio que le presta Servicios Empresariales?				
Agradecemos desde ya sus observaciones en el siguientes espacio para mejorar la prestación del servicio:					
a. _____					
b. _____					
c. _____					
¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN! 					

7.2 Diseño propuesto de manta vinílica

DISEÑO PROPUESTO DE MANTA VINÍLICA

SE | **SERVICIOS
EMPRESARIALES**
Soluciones administrativas
para el desarrollo empresarial

ASESORÍA
en inversiones fiscales y contables

- Contabilidad
- Gestión administrativa
- Auditoría
- Asistencia empresarial

SERVICIO DE CALIDAD Y EXPERIENCIA

5ta calle 5-75 zona 1 de Mixco
servicioempresariales@gmail.com
Telefono: 2438-4658

2.00 Mts.

1.50 Mts.

7.3 Boleta propuesta para actualización de datos



Boleta actualización de datos
Clientes externos de Servicios Empresariales

	Día	Mes	Año
Fecha	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Estimado Cliente: para realizar mejoras en nuestros sistemas de atención y servicios, solicitamos de su colaboración contestando lo siguiente. Toda esta información será de mucha utilidad para brindarle servicios de excelencia y calidad como usted lo merece, la cual será de uso confidencial.

Nombre de la empresa

Nombre completo del propietario

Dirección

Teléfono PBX

Correo electrónico

Número de Identificación Tributaria NIT

Tiempo de ser cliente de Servicios Empresariales

Servicio que recibe

Contabilidad Gestión administrativa Auditoría

Asesoría fiscal y tributaria Asistencia empresarial

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ANEXO 8

FORMATO PROPUESTOS PARA
CERRAR BRECHA 2:

- 8.1 Manual del servicio al cliente
- 8.2 Esquema del servicio

8.1 Manual propuesto del servicio al cliente

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE



SERVICIOS
EMPRESARIALES



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

CONTENIDO

1. ¿QUÉ ES UN CLIENTE?
2. ¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?
3. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE
4. PRINCIPIOS DE SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE DE LA EMPRESA
 - Mentalidad de “El cliente es primero”
 - Actitud positiva
 - Profesionalismo
 - Orientación hacia las personas
 - Disponibilidad
 - Respuesta personalizada
 - Respeto básico
 - Confiabilidad
5. ESTÁNDARES DE SERVICIO
 - Cliente
 - Los compañeros de trabajo también son clientes.
 - El servicio de calidad; una actitud ganadora
6. ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN PARA EL PERSONAL
7. ESTÁNDARES PARA BRINDAR UNA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE
8. MANEJO DE QUEJAS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

Derivado del clima de servicio imperante dentro de la empresa, es necesario que cada colaborador tenga un conocimiento general sobre las tácticas y formas más aceptables para su atención, lo cual permita brindar servicios que cumplan con altos estándares de calidad y excelencia en su ejecución.

Brindar atención al cliente con la más alta calidad a través de ofrecer información concreta y precisa de los servicios, el presente manual indica paso a paso lineamientos básicos que deben seguirse en orden lógico y secuencial para la atención del cliente externo, así como los requerimientos mínimos del colaborador para hacer que la experiencia del cliente con la empresa sea de su más entera satisfacción.

Así mismo este manual constituye una oportunidad de progreso de mejoramiento de todos los trabajadores, pues su aplicabilidad enriquece no solo el ámbito personal si no también sus relaciones interpersonales con el cliente.

A partir de este momento Servicios Empresariales cuenta con su compromiso **PARA BRINDAR EL MEJOR SERVICIO.**

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVOS

- Generar profundo conocimiento sobre los clientes de la empresa.
- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes y dar solución inmediata a las mismas.
- Mantener altos estándares de servicio, con el propósito de establecer relaciones duraderas con los clientes y evitar que se marchen con la competencia.
- Lograr la participación e involucramiento de todo el personal y su compromiso con la excelencia en el servicio.
- Establecer los conceptos claves para mejorar las habilidades de atención, relaciones amables y estimulantes con los clientes, y con ello proyectar una excelente imagen de servicio.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

1. ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

Es importante que usted como parte fundamental de Servicios Empresariales, tenga presente nuestra filosofía de atención y servicio de excelencia brindado al cliente, por lo tanto para nosotros:

- Un cliente es la persona más importante para nuestra empresa, tanto personalmente, como por correo o telefónicamente.
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo de nuestro trabajo.

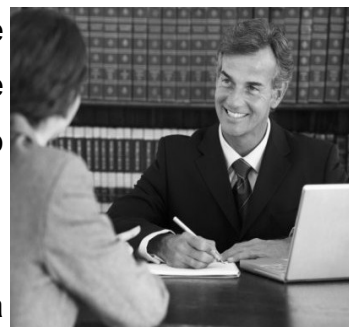


- No hacemos un favor al cliente cuando le damos un servicio, él nos hace un favor a nosotros al darnos la oportunidad de hacerlo.
- Un cliente no es alguien con quien se debe discutir o pelear. Nunca nadie ha ganado una discusión a un cliente.
- Un cliente es alguien que nos trae sus necesidades; nuestro trabajo es el de satisfacerlas de la mejor manera posible.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

2. ¿QUÉ ES EL SERVICIO AL CLIENTE?

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



El servicio al cliente es una potente herramienta de la mercadotecnia.

3. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

- Contacto cara a cara.
- Relación con el cliente.
- Correspondencia.
- Reclamos y cumplidos.
- Instalaciones.



4. PRINCIPIOS DE SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE DE LA EMPRESA

Mentalidad de “El cliente es primero”

- Poner ante todo las necesidades de cliente.
- Asegurarse de que estas necesidades sean cubiertas.
- Aprender a “Desprenderse ” de sí mismo (hasta el punto de sacrificarse para lograr la satisfacción del cliente).

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Actitud positiva

- Demostrar entusiasmo.
- Poseer una actitud de que sí puede lograr las cosas.
- Saber manejar los problemas.



Profesionalismo

- Buscar estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes.
- Si no tiene algún conocimiento, saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.

Orientación hacia las personas

- Tomar la iniciativa para establecer un entendimiento mutuo
- Demostrar interés personal en el cliente a través del contacto visual.
- sonriendo, llamándolo por su nombre, etc.
- Buscar que el cliente se sienta cómodo.



Disponibilidad

- Resolver problemas.
- Sugerir alternativas.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

- Cuando es apropiado, ser flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.

Respuesta personalizada

- Buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes.
- Tomar en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.

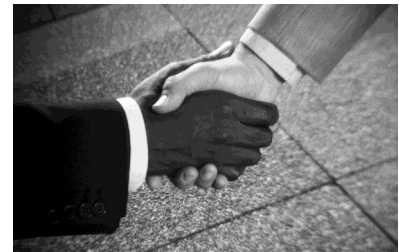


Respeto básico

- Respetar el tiempo del cliente y su espacio personal.
- Mostrarse cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales.
- Evitar apenar a los clientes.

Confiabilidad

- Tomar el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Mostrar confiabilidad.
- Hacer siempre lo que es mejor, no lo que es más fácil.



5. ESTÁNDARES DE SERVICIO

Cliente

- El cliente está por encima de todo.
- No hay nada imposible cuando se quiere.
- Cumplir con todo lo que se promete.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.
- Para el cliente, la empresa marca la diferencia.
- Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Nuestro servicio será puntual, eficiente, eficaz y confiable.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente..
- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

Los compañeros de trabajo también son clientes.

Un negocio no se levanta ni se acaba por perder un cliente, pero si la situación se repite una y otra vez, el negocio fracasará. Incluso aunque no tengamos contacto directo con los clientes, si no podemos interactuar de manera positiva con nuestros compañeros de trabajo, el resultado, en última instancia, será el mismo: todo el mundo saldrá perjudicado.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE**El servicio de calidad; una actitud ganadora**

No es ningún secreto. Usted conoce su trabajo mejor que nadie. No le resulta difícil pensar en cómo se podría mejorar el servicio personal que brinda a clientes y compañeros de trabajo. Con esta actitud, usted tendrá éxito dondequiera que trabaje, haga lo que haga.

Si adopta la actitud de hacer un poco más que el mínimo, encontrará más valor en su accionar, (ante usted mismo y ante los demás) Si pone empeño y no se limita a hacer sólo lo mínimo para salir del paso, usted progresará más en su empleo, obtendrá más satisfacción por hacerlo bien y se sentirá contento consigo mismo.

**6. ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN PARA EL PERSONAL**

- Saludar al cliente.
- Tener una sonrisa amistosa.
- Apariencia agradable.
- En media de lo posible, dar su nombre.
- Utilize preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

- El lenguaje corporal debe denotar respeto.
- Identificar cuando debes tratar de tu o de usted al cliente.
- Utilizar el plural y no el singular cuando se refiera a al negocio.



7. ESTÁNDARES PARA BRINDAR UNA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE

1. No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones .
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten .
4. Sea natural, no falso o robotizado .
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo).
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede) .
7. Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente .
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada).



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

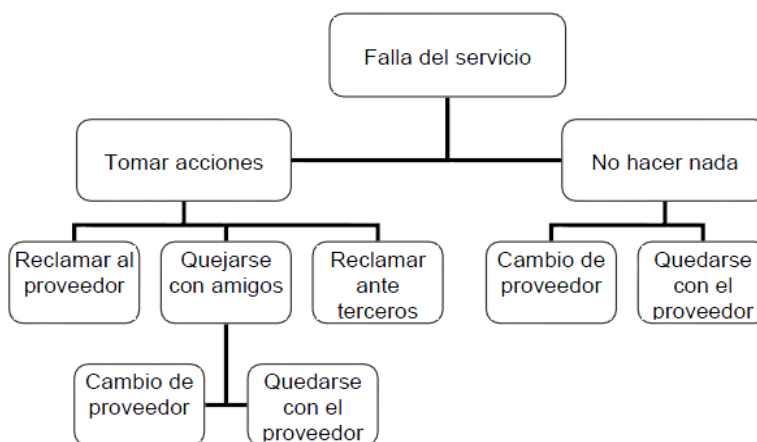
- 9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión).
- 10. Manténgase en forma, cuide su persona.

8. MANEJO DE QUEJAS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

El manejo de las quejas por los trabajadores esta dirigido a responder ante las reclamaciones de los usuarios, y revisar procedimientos e instrucciones de trabajo de la empresa para eliminar principales fallas.

Diagrama de respuesta después del fallo

Para conocer la forma en que puede responder un cliente después de la falla del servicio, y las consecuencias que está puede ocasionar.



Fuente: Elaboración propia, enero 2011

Es importante recalcar que una recuperación satisfactoria aumenta la disposición de los clientes a recomendar a la empresa y mejora significativamente su opinión sobre la calidad del servicio.

MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Para que los trabajadores de Servicios Empresariales, brinden una recuperación satisfactoria se tiene que cumplir los siguientes pasos:

1. Comunicarle al cliente:
 - a. Como se produjo el problema.
 - b. Cuándo será resultado el problema.
 - c. Alternativas útiles, para el caso de que el problema no pueda resolverse.
2. Dar una excusa sincera.
3. Ofrecer un arreglo justo al problema.
4. Tratar al cliente de manera que se vea que Servicios Empresariales se preocupa por el problema y por ayudar al cliente a resolverlo.
5. Ofrecer una compensación equivalente a las molestias que han padecido.
6. Utilizar la estrategia de recuperación propuesta, que mejor se adapte para resolver la falla en el servicio.
7. Brindarle el servicio prometido.



MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE



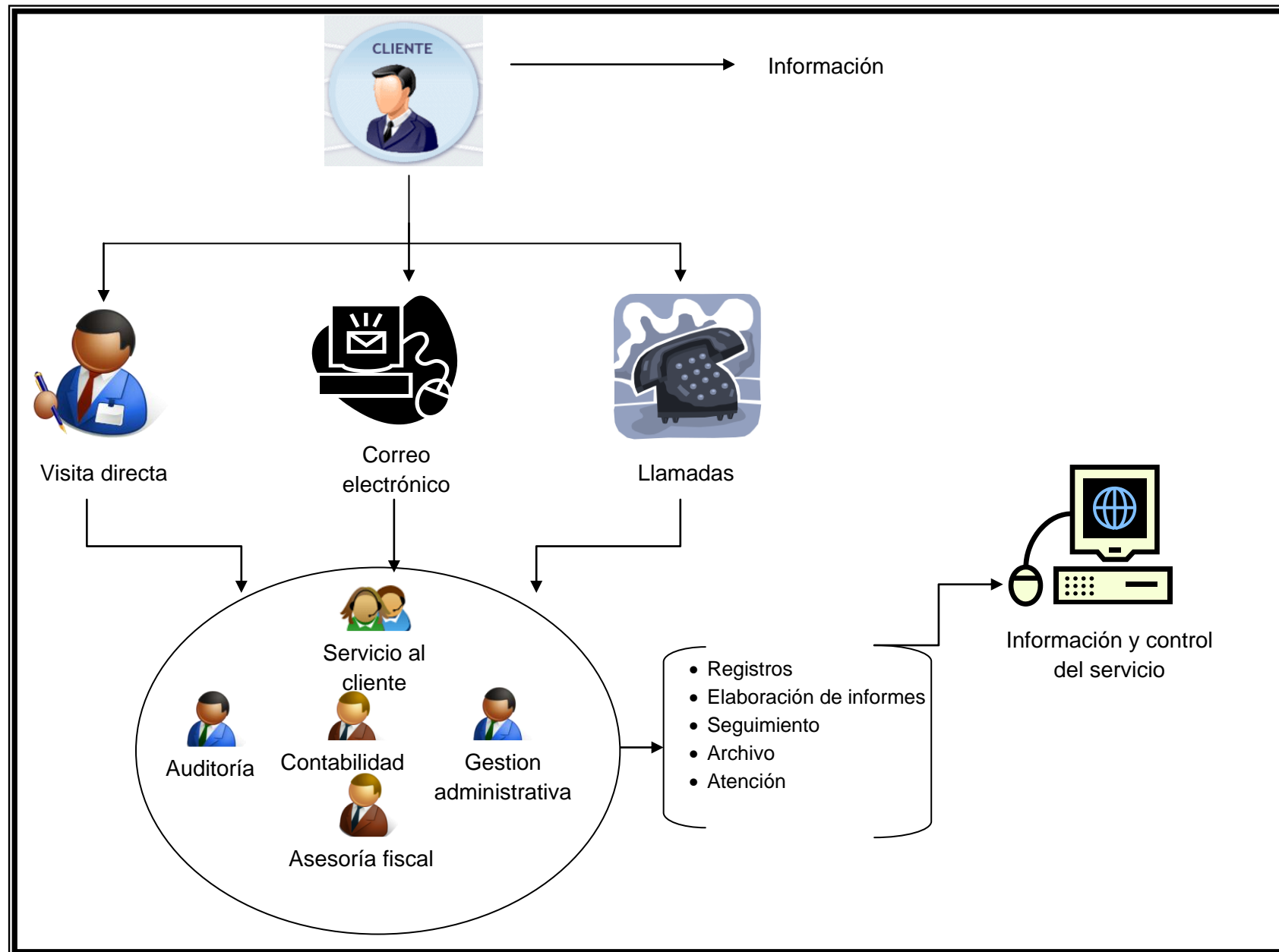
No dudamos que los lineamientos descritos en este manual, permitirán que su accionar sea en beneficio para mejorar su labor en cuanto a la atención a los clientes, y que junto con su esfuerzo y colaboración cumplamos nuestro compromiso empresarial.

“Un cliente satisfecho, es nuestra mejor carta de presentación”



8.2 Esquema propuesto del servicio

ESQUEMA DEL SERVICIO AL CLIENTE





ANEXO 9

FORMATO PROPUESTO PARA CERRAR BRECHA 3:

9.1 Plaqueta

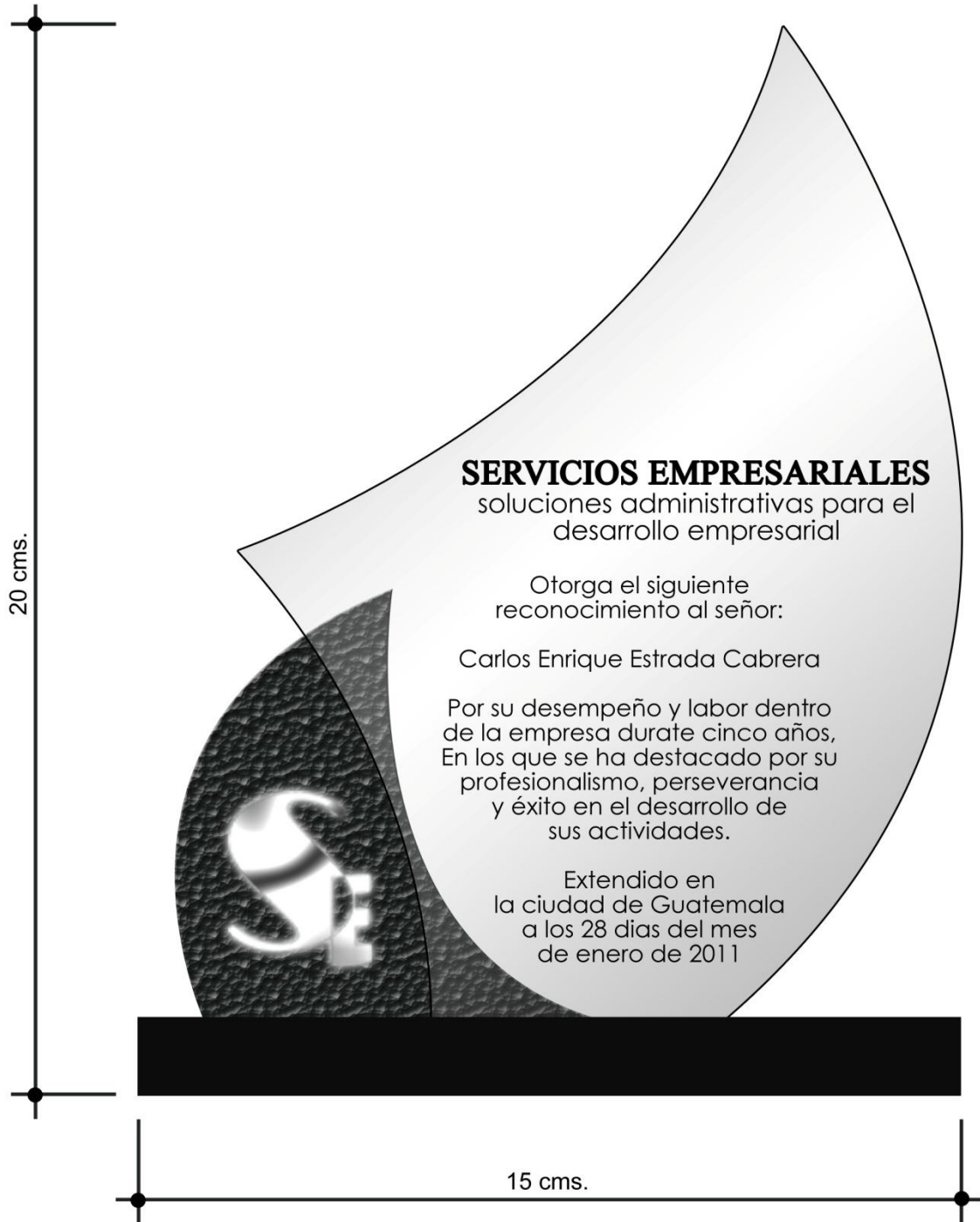
9.2 Cuadro de evaluación del desempeño

9.3 Boleta de sugerencia del cliente interno

9.4 Carta de reconocimiento

9.1 Diseño de plaqueta propuesto

DISEÑO DE PLAQUETA PARA RECONOCIMIENTO DE TRABAJADORES



Material: estructura de vidrio y base de madera.

9.2 Cuadro propuesto de evaluación del desempeño



BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PUESTO DEL PARTAMENTO CONTABLE A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS

Nombre:	Cargo:				
Departamento:	Fecha: / /				
Instrucciones: en cierre en un círculo el punteo que más describa al evaluado, al final sume los puntos de cada pregunta y compare con el cuadro de referencia. EL cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinará la utilidad de esta para la empresa.					
Pregunta	Grado del factor de Evaluación				
	1	2	3	4	5
Conocimiento en del trabajo y la experiencia contable	Conocimiento insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales necesita cierta ayuda	Conocimiento suficiente para cumplir con sus obligaciones sin ayuda	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
	1	2	3	4	5
Cantidad de trabajo , volumen de trabajo producidas en (elaboración del proceso contable) condiciones normales	Trabajador muy lento	Volumen de trabajo donde necesita ayuda	Promedio	Realiza un buen trabajo	Trabajador veloz, es un buen productor
	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo . Excelencia y seguridad de los resultados sin atender la cantidad del mismo	Demasiados errores o rechazos	A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores o rechazos frecuentes	Rara vez es necesario verificar su trabajo	Aceptable, generalmente excelente. Rara vez hay errores o rechazos	Es muy exacto. No comete errores

Continúa...

Continuación...

	1	2	3	4	5
Iniciativa Tendencia a contribuir desarrollar y realizar nuevas ideas para la prestación de los servicios	Necesita ayuda y asesoría constantes	Rara vez muestra iniciativa	Muestra iniciativa esporádicamente	Muy emprendedor	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo
Cooperación	1	2	3	4	5
Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y asistencia al cliente y su equipo de trabajo	Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda	Se muestra renuente a colaborar	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Se lleva bien, con su equipo de trabajo, atiende una solicitud de colaboración y asistencia	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.
Juicio y sentido común Hace razonamiento, toma decisiones lógicas y se hace responsable de sus acciones	1	2	3	4	5
	Deficiente, poco digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Bastante digno de confianza	Su pensamiento suele ser lógico y se responsabiliza por sus fallos	Piensa rápida y lógicamente al realizar sus tareas y se destaca en sus responsabilidades
Capacidad para emprender. Velocidad en el dominio de nuevos procedimientos y capta las explicaciones	1	2	3	4	5
	Muy lento en asimilar. Y realizar bien su trabajo	Necesidad de muchas instrucciones para realizar los informes contables	Necesidad promedio de instrucciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas tareas
	Suma tota				

Continúa...

Continuación...

Observaciones:	
Evaluado por:	
Cargo	

a. SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DEPARTAMENTOS CONTABLES

Grado	Valor	Reconocimiento del ocupante del puesto	Resultado
1	1 - 20	Insuficiente en el desempeño	El empleado no se siente contento con el puesto de trabajo ya que no realiza sus labores.
2	21 - 41	Regular en el desempeño	Se recomienda reorganizar la labor del trabajador, ya que no cumple con las exigencia del puesto
3	42 - 62	Bueno desempeño	El trabajador debe esforzarse mas para mejorar su desempeño en la ejecución de tareas y elaboración de las mismas
4	63 - 83	Muy Buen desempeño	Se recomienda que el trabajador continúe esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
5	84 - 105	Excelente en el desempeño de su cargo	Ser recomienda continuar con el ritmo de trabajo. Porque desempeña eficientemente la labor

b. CUADRO DE RECONOCIMIENTO SEGÚN PUNTUACIÓN

Categoría	Reconocimiento
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono de Q.250.00 • Capacitación • Reconocimiento en público en cena • Carta de reconocimiento
Muy bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono de Q. 250.00 • Reconocimiento con la entrega de una carta • Capacitación
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Carta de reconocimiento
Regular	Capacitación por el gerente general para el mejoramiento del desempeño
Insuficiente	Entrega de carta de preaviso de retiro de la empresa.



BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AUDITORÍA A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS

Nombre:		Cargo:			
Departamento:		Fecha: / /			
Instrucciones: en cierre en un círculo el punteo que más describa al evaluado, al final sume los puntos de cada pregunta y compare con el cuadro de referencia. EL cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinará la utilidad de esta para la empresa.					
Pregunta	Grado del factor de Evaluación				
Conocimiento en del trabajo y la experiencia de auditoría	1	2	3	4	5
	Conoci- miento insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Conocimiento suficiente para cumplir con sus obligaciones sin ayuda	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
Cantidad de trabajo, volumen de trabajo producidas en (elaboración del proceso de auditoría) condiciones normales	1	2	3	4	5
	Trabajador muy lento	Volumen de trabajo donde necesita ayuda	Promedio	Realiza un buen trabajo	Trabajador veloz, generalmente es un buen productor
Calidad de trabajo. Excelencia y seguridad de los resultados sin atender la cantidad del mismo	1	2	3	4	5
	Demasia- dos errores o rechazos	A menudo su trabajo es inaceptabl e, hay errores o rechazos frecuentes	Rara vez es necesario verificar su trabajo	Aceptable, generalmente excelente. Rara hay errores o rechazos	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores

Continúa...

Continuación ...

Iniciativa Tendencia a contribuir desarrollar y realizar nuevas ideas para la prestación de los servicios	1 Necesita ayuda y asesoría constantes	2 Rara vez muestra iniciativa	3 Muestra iniciativa esporádicamente	4 Muy emprendedor	5 Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo
Cooperación Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y asistencia al cliente y su equipo de trabajo	1 Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda	2 Se muestra renuente a colaborar	3 Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	4 Se lleva bien, con su equipo de trabajo, atiende una solicitud de colaboración y asistencia	5 Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.
Juicio y sentido Común Hace razonamientos, toma decisiones lógicas y se hace responsable de sus acciones	1 Deficiente, poco digno de confianza	2 Tiende a ser ilógico	3 Bastante digno de confianza	4 Su pensamiento suele ser lógico y se responsabiliza por sus fallos	5 Piensa rápida y lógicamente al realizar sus tareas y se destaca en sus responsabilidades
Capacidad para emprender Velocidad en el dominio de nuevos procedimientos y capta las explicaciones	1 Muy lento en asimilar Y realizar bien su trabajo	2 Necesidad de muchas instrucciones para realizar los informes contables	3 Necesidad promedio de instrucciones	4 Aprende pronto, recuerda las instrucciones	5 Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas asignaciones
	Suma tota				

Continúa...

Continuación...

Observaciones:	
Evaluado por:	
Cargo	

a. SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Grado	Valor	Reconocimiento del ocupante del puesto	Resultado
1	1 - 20	Insuficiente en el desempeño	El trabajador no se siente contento con el puesto de trabajo ya que no realiza sus labores.
2	21 - 41	Regular en el desempeño	Se recomienda reorganizar la labor del trabajador, ya que no cumple con las exigencia del puesto
3	42 - 62	Bueno desempeño	El trabajador debe esforzarse más para mejorar su desempeño en la ejecución de tareas y elaboración de las mismas
4	63 - 83	Muy buen desempeño	Se recomienda que el trabajador continúe esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
5	84 -105	Excelente en el desempeño de su cargo	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo. Porque desempeña eficientemente la labor

b. CUADRO DE RECONOCIMIENTO SEGÚN PUNTUACIÓN

Categoría	Reconocimiento
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q.350.00• Capacitación• Reconocimiento en público en cena• Carta de reconocimiento
Muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q. 250.00• Reconocimiento con la entrega de una carta• Capacitación
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Carta de reconocimiento
Regular	Capacitación por el gerente general para el mejoramiento del desempeño
Insuficiente	Entrega de carta de preaviso de retiro de la empresa.



BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GESTIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS

Nombre:	Cargo:				
Departamento:	Fecha: / /				
Instrucciones: en cierre en un círculo el punteo que más describa al evaluado, al final sume los puntos de cada pregunta y compare con el cuadro de referencia. El cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinará la utilidad de esta para la empresa.					
Pregunta	Grado del factor de Evaluación				
Conocimiento en del trabajo y la experiencia contable	1	2	3	4	5
	Conocimiento insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Conocimiento o suficiente para cumplir con sus obligaciones sin ayuda	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
Cantidad de trabajo , volumen de trabajo producidas en (procesos administrativos) condiciones normales	1	2	3	4	5
	Trabajador muy lento	Volumen de trabajo donde necesita ayuda	Promedio	Realiza un buen trabajo	Trabajador veloz, generalmente es un buen productor
Calidad de trabajo. Excelencia y seguridad de los resultados sin atender la cantidad del mismo	1	2	3	4	5
	Demasiados errores o rechazos	A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores o rechazos frecuentes	Rara vez es necesario verificar su trabajo	Aceptable, generalmente excelente. Rara hay errores o rechazos	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores

Continúa...

Continuación ...

Iniciativa Tendencia a contribuir desarrollar y realizar nuevas ideas para la prestación de los servicios	1 Necesita ayuda y asesoría constantes	2 Rara vez muestra iniciativa	3 Muestra iniciativa esporádicamente	4 Muy emprendedor	5 Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo
Cooperación Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y asistencia al cliente y su equipo de trabajo	1 Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda	2 Se muestra renuente a colaborar	3 Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	4 Se lleva bien, con su equipo de trabajo, atiende una solicitud de colaboración y asistencia	5 Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.
Juicio y sentido común Hace razonamiento, toma decisiones lógicas y se hace responsable de sus acciones	1 Deficiente, poco digno de confianza	2 Tiende a ser ilógico	3 Bastante digno de confianza	4 Suele ser lógico y se responsabiliza por sus fallos	5 Piensa rápida y lógicamente al realizar sus tareas y se destaca en sus responsabilidades
Capacidad para emprender. Velocidad en el dominio de nuevos procedimientos y capta las explicaciones	1 Muy lento en asimilar y realizar bien su trabajo	2 Necesidad de muchas instrucciones para realizar los informes contables	3 Necesidad promedio de instrucciones	4 Aprende pronto, recuerda las instrucciones	5 Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas asignaciones
	Suma tota				

Continúa...

Continuación

Observaciones:	
Evaluado por:	
Cargo	

a. SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Grado	Valor	Reconocimiento del ocupante del puesto	Resultado
1	1 - 20	Insuficiente en el desempeño	El empleado no se siente contento con el puesto de trabajo ya que no realiza sus labores.
2	21 - 41	Regular en el desempeño	Se recomienda reorganizar la labor del trabajador, ya que no cumple con las exigencia del puesto
3	42 - 62	Bueno desempeño	El trabajador debe esforzarse más para mejorar su desempeño en la ejecución de tareas y elaboración de las mismas
4	63 - 83	Muy buen desempeño	Se recomienda que el trabajador continúe esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
5	84 - 105	Excelente en el desempeño de su cargo	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo. Porque desempeña eficientemente la labor

b. CUADRO DE RECONOCIMIENTO SEGÚN PUNTUACIÓN

Categoría	Reconocimiento
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q.250.00• Reconocimiento en público en cena• Carta de reconocimiento
Muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q. 150.00• Reconocimiento con la entrega de una carta
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Carta de reconocimiento
Regular	Capacitación por el gerente general para el mejoramiento del desempeño
Insuficiente	Entrega de carta de preaviso de retiro de la empresa.



BOLETA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SECRETARIA GENERAL A TRAVÉS DEL MÉTODO DE ESCALAS

Nombre:		Cargo:			
Departamento:		Fecha: / /			
Instrucciones: en cierre en un círculo el punteo que más describa al evaluado, al final sume los puntos de cada pregunta y compare con el cuadro de referencia. EL cuidado y objetividad con que efectuó la evaluación determinará la utilidad de esta para la empresa.					
Pregunta	Grado del factor de Evaluación				
Conocimiento en del trabajo y la experiencia contable	1	2	3	4	5
	Conocimiento insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales, necesita cierta ayuda	Conocimiento o suficiente para cumplir con sus obligaciones sin ayuda	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo
Cantidad de trabajo, volumen de trabajo producidas en (atender al cliente llevar archivos, etc.) condiciones normales	1	2	3	4	5
	Trabajador muy lento	Volumen de trabajo donde necesita ayuda	Promedio	Realiza un buen trabajo	Trabajador veloz, generalmente es un buen productor
Calidad de trabajo. Excelencia y seguridad de los resultados sin atender la cantidad del mismo	1	2	3	4	5
	Demasiados errores o rechazos	A menudo su trabajo es inaceptable, hay errores o rechazos frecuentes	Rara vez es necesario verificar su trabajo	Aceptable, excelente. Rara hay errores o rechazos	Es muy exacto. Prácticamente no comete errores

Continúa...

Continuación ...

Cooperación Considera la manera de manejar las relaciones de apoyo y asistencia al cliente	1	2	3	4	5
	Coopera muy poco, no se cuenta con su ayuda	Se muestra renuente a colaborar	Solo se limita a sus funciones. No colabora en asuntos adicionales cuando se le solicita	Atiende una solicitud de colaboración y asistencia	Se excede en sus esfuerzos para colaborar. No repara por el tiempo ni por lo que tiene que hacer.
Juicio y sentido Común Hace razonamiento, y se hace responsable de sus acciones	1	2	3	4	5
	Deficiente, poco digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Bastante digno de confianza	Su pensamiento o suele ser lógico y se responsabiliza por sus fallos	Piensa rápida y lógicamente al realizar sus tareas y se destaca en sus responsabilidades
Capacidad para emprender Velocidad en el dominio de nuevos procedimientos y capta las explicaciones	1	2	3	4	5
	Muy lento en asimilar y realizar bien su trabajo	Necesidad de muchas instrucciones para realizar los informes contables	Necesidad promedio de instrucciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas asignaciones
Suma total					
Observaciones: 					
Evaluado por: <hr/> Cargo					

a. SISTEMA DE PUNTUACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Grado	Valor	Reconocimiento del ocupante del puesto	Resultado
1	1 - 20	Insuficiente en el desempeño	La secretaria no se siente contenta con el puesto de trabajo ya que no realiza sus labores.
2	21 - 41	Regular en el desempeño	Se recomienda reorganizar la labor del trabajador, ya que no cumple con las exigencia del puesto
3	42 - 62	Bueno desempeño	Debe esforzarse más para mejorar su desempeño en la ejecución de tareas y elaboración de las mismas
4	63 - 83	Muy buen desempeño	Se recomienda que la secretaria continúe esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
5	84 - 105	Excelente en el desempeño de su cargo	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo. Porque desempeña eficientemente la labor

b. CUADRO DE RECONOCIMIENTO SEGÚN PUNTUACIÓN

Categoría	Reconocimiento
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q.150.00• Carta de reconocimiento
Muy bueno	<ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono de Q. 50.00• Reconocimiento con la entrega de una carta
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación• Carta de reconocimiento
Regular	Capacitación por el gerente general para el mejoramiento del desempeño
Insuficiente	Entrega de carta de preaviso de retiro de la empresa.

9.3 Boleta propuesta de sugerencias para el cliente interno

BOLETA DE SUGERENCIA PARA TRABAJADORES

 SERVICIOS EMPRESARIALES	BOLETA DE SUGERENCIAS	Fecha: / /
--	----------------------------------	------------

Instrucciones: con el propósito de mejorar la prestación del servicio al cliente, queremos conocer sus sugerencias sobre la atención al cliente, los servicios contables y otros servicios.

Servicio al cliente:

Servicios contables:

Otro:

“El objetivo es obtener nuevas ideas para el servicio que brinda Servicios Empresariales con el fin de mejorar la satisfacción tanto de cliente como del trabajador”

9.4 Carta propuesta de reconocimiento



Guatemala, / /

Nombre del trabajador:

Puesto del trabajador:

Servicios Empresariales

Pte.

Estimado Sr. (a).

Me dirijo a usted por medio de la presente para reconocer su gran aporte en nuestra empresa, el cual ha sido expresado en su puntualidad, esfuerzo, positivismo y compañerismo. Su constancia y calidad lo ha convertido en un ejemplo para el resto de colaboradores de esta empresa.

Por esta razón, agradecemos su dedicación e identificación con nuestra organización, para alcázar los objetivos de la misma.

Sin otro particular, me despido de Usted, esperando seguir contando con su excelente labor dentro de Servicios Empresariales.

Atentamente,

Luis Solís Barrios
Gerente general



ANEXO 10


**FORMATO PROPUESTO PARA CERRAR
BRECHA 4:**

- 10.1 Red social
- 10.2 Logotipo
- 10.3 Software contable



10.1 Red social propuesta

PÁGINA DE RED SOCIAL LOOPDESK.COM



LoopDesk™
BUSINESS NETWORKING GROUP

[Inicio](#) | [Iniciar sesión](#) | [Inscripción](#) | [Publicidad](#)

[¿POR QUÉ LOOPDESK?](#) | [MEMBRESÍA](#) | [CARACTERÍSTICAS](#) | [INVITAR](#)

Nombre de miembros

Correo electrónico:

Contraseña:

¿Has [Iniciar sesión](#)


BECOME A MEMBER!

If you don't have an account,
signup here for FREE!

Sign up »

Create opportunities for tomorrow by building your Business Loop Today!

- ✓ Connecting Businesses Online at the Highest Executive Level
- ✓ Reach Beyond Local Networks and Connect with Business Members Worldwide
- ✓ Promote Your Business and Brand with Our Unique Online Environment *...learn more*



Get Started - Sign Up!


Connect with Businesses in over 50 countries!

LOOPDESK MEMBERSHIP IS NOW FREE!

GET UNLIMITED ACCESS TO ALL LOOPDESK FEATURES INCLUDING:
PROFILE BRANDING, UNLIMITED MESSAGES AND UNLIMITED CONNECTIONS.

FEATURED MEMBERS

AthTouch



COASTRADAR

inogize



10.2 Logotipo propuesto

DISEÑO DEL LOGOTIPO DISTINTIVO PARA SERVICIOS EMPRESARIALES



Logotipo en colores oficiales, para uso de papelería e imagen corporativa.
Colores utilizados: Pantone 5497 U BLACK U



Especificación: se presenta el logotipo primero en colores para uso en papelería e imagen corporativa, el segundo en escala de grises a medios tonos, y por último en blanco y negro para uso que requiera esta aplicación.

10.3 Software contable propuesto

SOFTWARE CONTABLE ASISTE LIBROS DEL PEQUEÑO CONTRIBUYENTE

Archivo Catálogos Libros Procesos Especiales Impresión Ayuda

Catálogo de Establecimientos

Datos Generales Consulta

NIT * ESTABLECIMIENTO * * = Datos Obligatorios

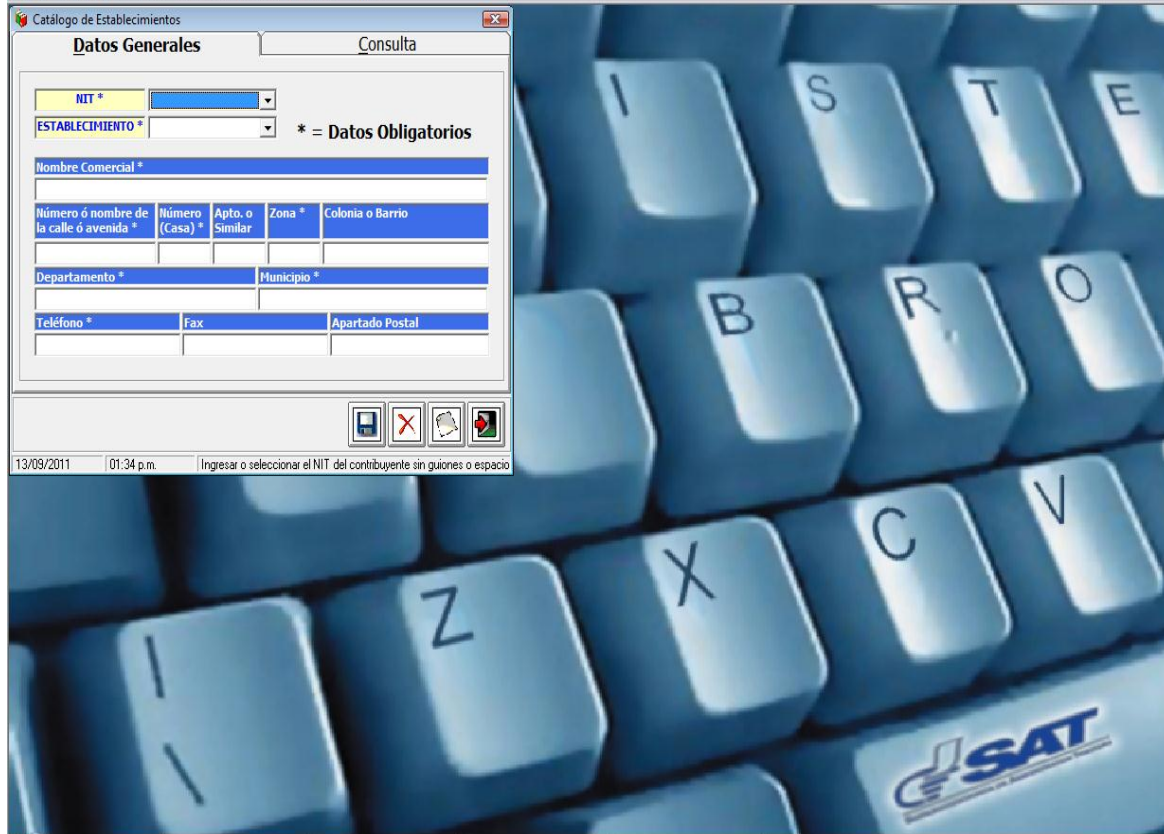
Nombre Comercial *

Número o nombre de la calle ó avenida *	Número (Casa) *	Apto. o Similar	Zona *	Colonia o Barrio

Departamento * Municipio *

Teléfono *	Fax	Apartado Postal

13/09/2011 01:34 p.m. Ingresar o seleccionar el NIT del contribuyente sin guiones o espacio



ANEXO 11

Evaluación propuesta para el nivel de satisfacción de calidad del cliente real



**Boleta de evaluación de calidad en el servicio
Servicios Empresariales**

Fecha: _____

Nombre: del evaluado: _____

Puesto: _____

No.	Elementos de evaluación	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
1	Coordinación: programa, ejecuta y controla sus diferentes actividades.					
2	Conocimiento: tiene suficiente conocimiento sobre los servicios que la empresa comercializa.					
3	Comunicación: posee capacidad para comunicarse de forma verbal y por escrito de manera adecuada.					
4	Trabajo en equipo: mantiene una actitud positiva en su trabajo y entiende que es parte importante de una cadena de servicio.					
5	Responsabilidad: cumple con sus obligaciones con ética y prontitud.					
6	Asistencia: cumple con su horario de trabajo.					
7	Imagen: demuestra limpieza y orden en su trabajo y presentación física.					
8	Confiabilidad: demuestra seguridad y confianza a los clientes y compañeros de trabajo.					
9	Eficiencia: posee capacidad de realizar de forma correcta sus funciones, logra Buenos resultados para la empresa.					
	Subtotal de puntos					
	Sumatoria de los subtotales					
	Dividido número de frecuencias					
	Total					

ANEXO 12

**CONTROL PROPUESTO PARA
VISITAS Y RECEPCIÓN DE
CORREOS**

CUADRO CONTROL DE VISITAS Y CORREO ELECTRONICO



fecha: ____ / ____ / 2011

Visitó: _____

No.	Cliente	Hora inicio	Hora fin	observaciones
1				
2				
3				
4				
5				