

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

**“ESTRATEGIAS PARA EVALUAR LA ENTREGA DEL SERVICIO  
AL CLIENTE,  
EN LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE  
CULTURA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

**OSMAN EDGARDO BARRIOS CARBONELL**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADO**

GUATEMALA, JUNIO DE 2012.

**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 primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto:	PC. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área de Administración y Finanzas:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Área Mercadotecnia y Operaciones:	Licda. María del Carmen Mejía García
Área Matemática - Estadística:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes

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

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
Examinador:	Lic. José Humberto Ortiz Arana

Guatemala, enero de 2012

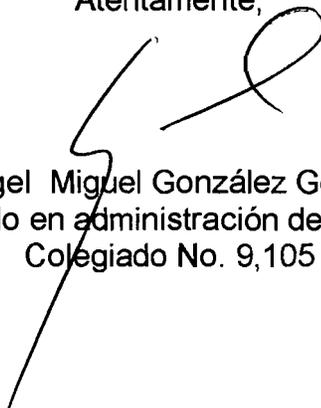
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha 24 de octubre del 2011, procedí a asesorar al estudiante Osman Edgardo Barrios Carbonell, en la elaboración de su tesis titulada: "Estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, en la ciudad de Guatemala." La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Angel Miguel González Godoy  
Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9,105



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, del Acta 11-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 7-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de marzo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA EVALUAR LA ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **OSMAN EDGARDO BARRIOS CARBONELL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*4.13.1*  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



*[Signature]*  
LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Smp.

*Ingrid*  
PRENSALDO

## DEDICATORIA

- A DIOS Y LA VIRGEN MARIA: Padre celestial gracias por todo lo que me has dado, a ti toda honra y gloria. Virgencita, por toda tu ayuda, infinitas gracias.
- A MIS PADRES: Osman Heberto Barrios Cabrera, que disfruta ya de la presencia del señor, gracias por todo su amor, sincero y eterno, en especial para sus dos nietecitas, quienes se convirtieron en las niñas de sus ojos, Dios lo tenga en su gloria. Glenda Haydée Carbonell Urizar de Barrios, por todo su amor, comprensión y bondad. Dios la bendiga, gracias por el inmenso amor a sus dos nietecitas, mis pequeñas. Gracias a los dos, por su sacrificio.
- A MI ESPOSA: Virgi Karina Santos Castillo de Barrios, por tu gran amor, apoyo, comprensión, paciencia y por tu fe, fundamentales para lograr este triunfo. Gracias por todo lo que me has dado. Le agradezco a Dios por haberte encontrado y tenerte a mi lado, mi amor eterno. Gracias por ser la mujer de mis sueños. Te amo.
- A MIS HIJITAS: Karina Rashell Barrios Santos y Alisson Nicolle Barrios Santos, mis princesitas soñadas, son mi vida y la razón de mi existir, ustedes me hacen vivir un cuento de hadas, un mundo de juguete, le agradezco a Dios por darme dos hijas tan bellas, inteligentes y maravillosas, mis linduritas, mi amor por ustedes es más inmenso que el universo, son mi luz y mis ganas de vivir, las amo con todas las fuerzas de mi corazón y mi ser. Gracias por existir.
- A MI HERMANO: Cristian Renato Barrios Carbonell, gracias por tu ayuda y comprensión, Dios te bendiga siempre, éxitos en tu vida.
- A MIS ABUELITOS: Eva Graciela Urizar de Carbonell, Adelina Cabrera de Barrios, Carlos Carbonell Muñoz y Javier Barrios Urizar. Dios los tenga en su gloria. Gracias por su amor, apoyo y ejemplo.
- A MI TÍOS: En especial a Álvaro Javier Barrios Cabrera, gracias por su apoyo. A todos con aprecio.
- A MIS SUEGROS: María Lourdes Castillo de Santos, Dios la tenga en su gloria, gracias por el amor a sus nietas, mis hijitas y su apoyo. Ángel Antonio Santos Girón, con aprecio.
- A MI ASESOR: Angel Miguel González Godoy (q.e.p.d), por su guía y compromiso profesional. Gracias.
- A MIS CUÑADOS: Con aprecio

A LOS CATEDRÁTICOS:

Edith Siekaviezza, Otto Morales, María del Carmen Mejía y Mynor Morales por su sabiduría y apoyo, muchas gracias.

A LA EMPRESA EN ESTUDIO:

Por la oportunidad de trabajar mi tesis. Gracias.

A:

La Universidad de San Carlos, en especial a la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Conceptos básicos de la mercadotecnia	1
a. Necesidad	1
b. Deseo	2
c. Demanda	2
d. Mercado	2
e. Valor	2
f. Calidad	2
g. Satisfacción del cliente	2
h. Intercambio	2
i. Oferta de mercado	3
j. Posicionamiento	3
k. Segmento de mercado	3
l. Mercado meta	3
j. Posicionamiento	3
1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia	3
1.1.4 Mezcla de mercadotecnia	11
a. Producto	11

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
a.1 Niveles de producto	11
b. Precio	12
B.1 Estrategias de asignación de precios	13
c. Plaza	14
d. Promoción	14
d.1. Mezcla promocional	14
1.1.4 Servicios	16
a. Características del servicio	16
b. Clasificación de los servicios según el grado de participación de los clientes en la entrega del servicio	17
c. Mezcla de la mercadotecnia (marketing) de servicios	17
d. Triángulo de mercadeo de servicios o triángulo de servicios	18
e. Modelo de brechas del servicio	22
f. Calidad en el servicio	27
1.1.5 Servicio al cliente	28
a. Definición	28
b. Importancia	28
c. Elementos	28
d. Políticas de servicio y servicio al cliente	29
e. Control de los procesos de servicio al cliente	29
f. Tiempos del servicio (análisis de los ciclos del servicio)	30
g. Evaluación del servicio al cliente	31
g.1 Encuestas	31

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
h. Análisis de recompensa y motivación	31
i. Estrategias de servicio al cliente	31
k. Estrategias para evaluar	32
l. Entrega del servicio al cliente	38
1.2 Comercio justo y solidario	39
1.2.1 Definición	39
1.2.2 Antecedentes	39
1.2.3 Características	40
1.3 Análisis FODA	41
1.3.1 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)	41
1.3.2 Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades)	42

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	43
2.1.1 El método científico	43
2.1.2 El método analítico – sintético	43
2.1.3 Observación	44
2.1.4 Encuestas	44
2.1.5 Entrevistas	44
2.1.6 Proceso de la determinación de la muestra	44
2.2 Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	48
2.2.1 Antecedentes	48

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
2.2.2 Servicios que ofrece	49
2.3 Estructura organizacional de la empresa	49
2.4 Análisis del ambiente de la mercadotecnia	53
2.4.1 Análisis del microambiente	53
2.4.2 Análisis del macroambiente	59
2.5 Descripción de la mezcla de mercadotecnia	60
2.5.1 Producto/servicio	60
2.5.2 Precio	61
2.5.3 Plaza	62
2.5.4 Promoción	62
A. La mezcla promocional	63
2.6 Análisis de ventas	64
2.7 Servicio al cliente	68
2.8 Mezcla ampliada del servicio	68
2.9 Principales hallazgos de los clientes internos operativos de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	69
2.9.1 Perfil de los clientes internos operativos	69
2.9.2 Conocimiento de la filosofía empresarial	70
2.9.3 Capacitación	71
2.10 Análisis de los clientes internos administrativos de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cervantes	72
2.10.1 Perfil de los clientes internos administrativos	72
2.10.2 Capacitación	75
2.10.3 Motivación	75
2.10.4 Conocimiento de los procedimientos administrativos	76

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
2.11 Hallazgos más relevantes de los clientes externos reales de	
La empresa Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura	78
2.11.1 Perfil de los clientes reales	79
2.11.2 Evaluación de la entrega del servicio y del servicio al cliente	80
2.12 Hallazgos más importantes de los clientes externos potenciales	
de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	85
2.12.1 Perfil de los clientes externos potenciales	85
2.12.2 Gustos y preferencias	86
2.12.3 Hábitos de consumo	87
2.12.4 Conocimiento de Casa de Cervantes, Café, Casa de	
Cultura	89
2.12.5 Calidad del producto/servicio	90
2.12.6 Importancia del precio	91
2.12.7 Importancia de la plaza	92
2.12.8 Promoción	93
2.13 Análisis FODA	94

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS PARA EVALUAR LA ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Justificación	99
3.2 Objetivos	99
3.2.1 Objetivo general	99
3.2.2 Objetivos específicos	100
3.3 Programación de la aplicación de la propuesta	100

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
3.3.1 Estrategias para evaluar, la entrega del servicio al cliente externo real	101
a. Establecimiento de normativas de trabajo, para la entrega del servicio al cliente, que permitan mejorar la misma así como también para la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan	102
b. Implementación de investigación para sondear los gustos y preferencias cliente real, constantemente	108
c. Utilización de la estrategia del cliente misterioso para evaluar la entrega del servicio al cliente	113
d. Obtención de quejas, al desarrollar la idea de que estas son buenas	118
3.4 Presupuesto total de implementación de la propuesta	122
3.5 Análisis marginal	123
3.5.1 Análisis marginal anual	123
A. Relación costo / beneficio, anual	124
A.1. Cálculos de la relación costo / beneficio	124
3.5.2 Análisis marginal semestral	125
A. Relación costo / beneficio, semestral	126
A.1 Cálculos de la relación costo / beneficio, a seis meses	126
B. Relación costo/beneficio, de acuerdo a la recuperación de clientes en seis meses	127

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
B.1 Cálculos de la relación costo/beneficio, relacionada a la recuperación de clientes en seis meses	130
Conclusiones	131
Recomendaciones	133
Bibliografía	135
Glosario	139
Anexos	143

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Número de servicios vendidos durante el año 2010	65
2	Ingresos en quetzales por servicios vendidos durante el año 2010	66
3	Costos en quetzales por servicios vendidos durante el año 2010	67
4	Perfil de los clientes internos operativos	70
5	Conocimiento de la filosofía empresarial de Casa de Casa de Cervantes, café, Casa de Cultura, según el cliente interno operativo	71
6	Capacitaciones impartidas por Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según los clientes internos operativos	72
7	Perfil de los clientes internos administrativos	73
8	Pérdida y recuperación de clientes	74
9	Capacitación del personal para mejorar el servicio al cliente, según los clientes operativos internos	75
10	Motivación de los trabajadores con el puesto que desempeñan	76
11	Llamadas de seguimiento para la verificar la satisfacción del cliente	77
12	Obtención de quejas	77
13	Formas de recuperación del servicio	78
14	Perfil de los clientes externos reales encuestados	80

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
15	Importancia de los elementos del servicio y el servicio al cliente , según el cliente externo real	82
16	Perfil de los clientes externos potenciales encuestados	86
17	Preferencia de tipos de café, comida y postres según los clientes potenciales	87
18	Hábitos de consumo de los clientes potenciales	88
19	Programa de acción propuesto estrategia, establecimiento de La normativa de trabajo para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación desempeño de las personas que lo prestan	106
20	Inversión necesaria para la implementación de la estrategia, establecimiento de normativas de trabajo para la entrega del servicio al cliente, que permitan mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan	107
21	Programa de acción propuesto estrategia, implementación de boletas de encuestas para sondear los gustos y preferencias del cliente real constantemente	111
22	Inversión necesaria para la implementación de la estrategia, boletas de encuestas para sondear los gustos y preferencias del cliente real constantemente	112
23	Programa de acción propuesto estrategia, utilización de la técnica del cliente misterioso, para evaluar la entrega del servicio al cliente	115

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
24	Inversión necesaria para la implementación de la estrategia, utilización de la técnica del cliente misterioso	117
25	Programa de acción propuesto, estrategia, obtención de quejas, al desarrollar la idea de que estas son buenas	120
26	Inversión necesaria para la implementación de la estrategia, obtención de quejas, al desarrollar la idea de que estas son buenas	121
27	Presupuesto total de la implementación de la propuesta	122
28	Ingresos proyectados y marginales por venta de servicios anuales	123
29	Costos proyectados y marginales por venta de servicios anual	124
30	Ingresos proyectados y marginales por venta de servicios seis meses	125
31	Costos proyectados y marginales por venta de servicios en seis meses	126
32	Clientes perdidos, según gerencia administrativa	127
33	Recuperación de clientes proyectada para primer semestre del año 2012	128
34	Ingresos proyectados correspondientes a la recuperación clientes en seis meses	129
35	Costos proyectados correspondientes a la recuperación de clientes en seis meses	129

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Clasificación de las estrategias para evaluar y mejorar el servicio y el servicio al cliente	33
2	Descripción de la competencia directa de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	55
3	Análisis de la competencia directa de casa de cervantes, Café, Casa de Cultura	57
4	Matriz FODA	98
5	Estrategias propuestas a desarrollar para la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para evaluar el servicio al cliente	101

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Calificación de la satisfacción con el servicio y el servicio al cliente de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según el cliente externo real	81
2	Comparación del servicio al cliente con la competencia directa e indirecta, según el cliente externo real	84
3	Conocimiento de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según el cliente externo potencial	89
4	Expectativas del café visitado, según el cliente externo potencial	91
5	Importancia del precio al decidir la visita a un café, según el cliente externo potencial	92
6	Importancia de la ubicación de un café, según el cliente externo potencial	93
7	Medios por los que el cliente externo potencial se enteró de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Ambiente de la mercadotecnia	4
2	El triángulo de la mercadotecnia (del marketing) de servicios	20
3	Modelo de las brechas de la calidad del servicio	23
4	Estrategias de recursos humanos para entregar la calidad en el servicio a través de las personas	26
5	Actividades realizadas en la recolección de información	47
6	Programación de las estrategias propuestas	101

## ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Organigrama general por funciones de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	50
2	Organigrama nominal de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura	51

## INTRODUCCIÓN

Para que una empresa pueda entregar un servicio al cliente de calidad tiene que evaluar la entrega del mismo, para detectar las fallas y poder corregirlas, pues la calidad del servicio al cliente es esencial para poder establecer relaciones con este y cumplir con las promesas realizadas. Para lograrlo tienen que crearse, establecerse y aplicarse estrategias para evaluar el servicio en mención, mismas que le ayuden a competir exitosamente.

La empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, es una empresa que tiene como finalidad establecer un concepto diferente que mezcle tanto la comida y café de calidad, con el alquiler de salones para eventos. Están asociados al comercio justo y son apoyados por una ONG canadiense.

Conociendo la necesidad que la empresa tiene de mejorar la calidad del servicio al cliente y sabiendo de la importancia que reviste la elaboración y aplicación de estrategias para poder mejorar la entrega, con el propósito de ofrecer una solución se ha elaborado el presente trabajo de tesis titulado: “Estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, en la ciudad de Guatemala”, mismo que coadyuve a la administración de esta, a tomar decisiones adecuadas para lograr los resultados que se han propuesto y cuyo objetivo es diseñar y proponer estrategias para evaluar el servicio al cliente, con el fin de incrementar las ventas de la empresa en un corto plazo.

Se divide en tres capítulos, el primero es el marco teórico, donde se detalla la teoría relacionada al tema de investigación, extraída de fuentes bibliográficas, con temas tales como: mercadotecnia, mezcla de la mercadotecnia, servicios, mezcla de la mercadotecnia de servicios, servicio al cliente, evaluación del servicio al cliente, estrategias de servicio al cliente, estrategias para evaluar,

entrega del servicio al cliente, comercio justo y solidario y análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

El segundo capítulo, el diagnóstico de la situación actual, se muestra la información obtenida por medio del trabajo de campo, relacionada a: antecedentes de la empresa, estructura organizacional, ambiente de la mercadotecnia, descripción de la mezcla de la mercadotecnia, servicio al cliente, mezcla ampliada del servicio, análisis de los clientes internos, análisis del personal administrativo, análisis de los clientes reales, análisis de los clientes potenciales, análisis situacional de la empresa a través de la matriz FODA.

El tercer capítulo, propuesta de estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente. También contiene los objetivos, planes de acción, el presupuesto y la relación costo/beneficio. Asimismo se incluyen las conclusiones y recomendaciones, bibliografía consultada, glosario y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contiene la teoría relacionada al tema de investigación, dando validez al mismo, esto como efecto de la búsqueda en fuentes bibliográficas adecuadas.

#### **1.1 Mercadotecnia (marketing)**

##### **1.1.1 Definición**

La mercadotecnia es el “proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de unos productos y valores con otros.” (17:6)

Las empresas la usan para poder identificar a los clientes que compran sus productos o servicios y de esta manera poder influir de forma positiva en la mente de los mismos y así poder ofrecerles lo que ellos necesitan logrando que estén a gusto.

##### **1.1.2 Conceptos básicos de la mercadotecnia**

Para poder comprender el concepto de mercadotecnia es necesario explicar los siguientes términos: necesidad, deseo, demanda, valor, calidad, cliente, oferta de mercado, intercambio, mercado, segmentación de mercado, mercado meta y posicionamiento.

- a. Necesidad: el concepto básico y fundamental de la mercadotecnia es el conocimiento de las necesidades humanas, estas “son estados de carencia.”(17:6) Las necesidades incluyen las físicas como: la alimentación y el vestuario, las sociales como el afecto y pertenencia a un grupo y las individuales que son el conocimiento y expresión personal, estas son una parte esencial de la naturaleza humana.

- b. Deseo: “son las formas que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y la personalidad del individuo.” (17:7)
- c. Demanda: “cuando los deseos vienen acompañados por una capacidad de adquisición concreta se convierten en demanda.” (17:7) Las personas ven los productos como beneficios, es por ello que eligen aquellos que les aporten el mayor valor y la mayor satisfacción posible a cambio de su dinero.
- d. Mercado: “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio.”(17:10) Se divide en varios segmentos con una diversidad de necesidades.
- e. Valor: “el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el coste de obtención de ese producto.” (17:9) Una de las principales tareas de la mercadotecnia es mantener a los consumidores satisfechos y por eso se debe entregar valor al cliente.
- f. Calidad: percepción que tiene un cliente sobre los productos o servicios, la cual se refleja en una fijación mental del consumidor tranquilo por la capacidad de estos para satisfacer sus necesidades.
- g. Satisfacción: “la diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales.”(17:17) El estado de ánimo de las personas, depende del resultado de la comparación de calidad y el rendimiento que han percibido de un producto o servicio, con sus expectativas sobre estos. Si los resultados coinciden con las expectativas del cliente, este quedará satisfecho.
- h. Intercambio: “Acción de obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.” (17:10) El intercambio es el concepto central de la mercadotecnia, su razón de ser.

- i. Oferta de mercado: es la “combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.” (17:7)
- j. Percepción del cliente: es “la forma en que los clientes perciben los servicios, cómo evalúan si han experimentado un servicio de calidad y están satisfechos.” (27:102)
- k. Segmento de mercado: “un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares.” (18:240)  
Una vez que se han definido los segmentos de mercado, toda empresa tiene la oportunidad de penetrar en uno o varios de estos. La segmentación de mercados hace referencia a la “división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas.” (17:249)
- l. Mercado meta: “conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa dirige sus esfuerzos y desea servir.” (16:255)
- m. Posicionamiento: el posicionamiento en el mercado significa crear “disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos consumidores objetivo.” (6:59-249) Se tendrá en mente este tema pues podría ser aquí donde se localicen las deficiencias que pueda presentar la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, en el momento de la investigación, los cuales pueden estar influyendo en la misma.

### **1.1.3 Ambiente de la mercadotecnia**

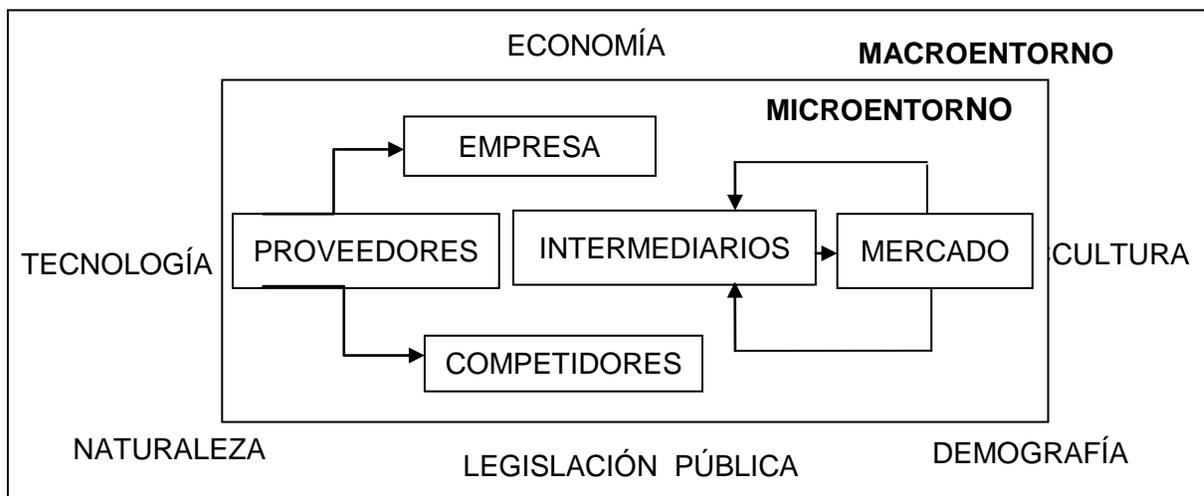
El entorno del marketing son “las fuerzas y los agentes ajenos al marketing, que influyen en la capacidad que tiene la dirección de marketing de una empresa para desarrollar y mantener con éxito las relaciones con sus clientes.” (17:117)

“Este entorno presenta tanto amenazas como oportunidades, de modo que la empresa debe analizarlo con atención para evitar las primeras y aprovechar las segundas. El entorno de marketing de la empresa incluye tanto los actores de entorno (otros departamentos de empresa, canales, proveedores, competencia y público) como los factores de entorno (variables demográficas, económicas, políticas, legales, tecnológicas, ecológicas, sociales y culturales).” (17: 68-69)

Las empresas son afectadas por fuerzas incontrolables que las rodean y que influyen en la capacidad de la mercadotecnia para desarrollar y mantener con éxito las relaciones con sus clientes. El ambiente mercadológico consta de un microambiente y un macroambiente, en ambos existen tanto oportunidades como amenazas. Se comparará lo anterior, con el ambiente de la empresa en estudio, pues podría existir la posibilidad que esté causando daño a la misma, ya que puede encontrarse en el ambiente de la mercadotecnia, la causa de la problemática, en el preciso momento en que sea llevada a cabo, la búsqueda de la fuente de la misma. (Véase figura 1)

**Figura 1**

**Ambiente de la mercadotecnia**



Fuente: elaboración propia, octubre del 2010, con base a Kotler, P Y Armstrong, G. 2004. Marketing. 10a. ed. Madrid, Pearson. P. 118-121

## **A. El microambiente o microentorno**

“El microentorno son todos los agentes más cercanos a la empresa que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés).” (17:117)

Se compone de todos los agentes cercanos a la empresa como el ambiente interno de la misma, los canales de distribución, los tipos de mercado, los competidores de la empresa y todos los públicos que tienen interés o influyen en la capacidad de la organización.

### **a. La empresa.**

“Es una unidad económico, social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Estas se crean con el objetivo de generar utilidades, debe administrarse profesionalmente: el recurso humano (talento humano) que es uno de los bienes más importantes para las mismas, los departamentos y los niveles de administración.

### **b. Los clientes.**

“Consisten en individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal.” (17:120)

Los clientes son las personas que reciben el servicio, así también son las personas que buscan satisfacer una necesidad, una solución a un problema que éstas tengan o simplemente sentirse satisfechas por ser o haber sido bien atendidas.

Existen dos tipos de clientes desde el punto de vista administrativo:

- “cliente externo: son las personas o empresas que compran bienes y servicios a determinada organización;
- cliente interno: son los trabajadores de una empresa quienes, en su trabajo, dependen de otros trabajadores de la misma para proveer internamente bienes y servicios. “(15:s.p.)

Dentro del marco de la investigación los términos, cliente externo y cliente interno serán elementales por lo que van a ser analizados, pues podría ser que el concepto que se tiene en la actualidad de éstos sea equivocado. Existen dos tipos de clientes desde el punto de vista mercadológico:

- clientes reales: también llamados clientes actuales, constituyen el conjunto de consumidores que compran los productos o servicios que determinada empresa ofrece en el mercado;
- clientes potenciales: son los consumidores definidos, que profesan cierto nivel de interés por el producto o servicio que determinada empresa ofrece en el mercado, pero por alguna razón aún no lo compran, o bien, lo compran con la competencia.” (15:s.p)

El tema anterior se refiere a los clientes desde el punto de vista mercadológico como, clientes reales o actuales y potenciales, los cuales también se van a analizar por su importancia para la investigación pues pudiera ser, que también esté tergiversada su definición, y pueda ser la causa de las deficiencias que la empresa tenga.

### **c. La competencia (competidores)**

“El concepto del marketing afirma que para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y mayor satisfacción que sus competidores. También deben conseguir ventajas estratégicas posicionando sus ofertas en la mente de los consumidores más que sus competidores.”

Son las empresas u organizaciones que ofertan y comercializan en el mercado productos y/o servicios similares a los elaborados por la propia empresa. Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, así mismo en los intermediarios de la mercadotecnia, también en los proveedores y en la mezcla de productos. La competencia se tomará en consideración, pues para toda empresa es importante tener conocimiento de la misma, por lo que se va a analizar.

#### **d. Proveedores**

“Proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios.” (17:118-119)

Los problemas de suministro pueden afectar de forma grave a la mercadotecnia (el marketing). Se debe tener control sobre la escasez y el retraso de las entregas de mercadería, así también de huelgas y otras situaciones que se pueden presentar y que definitivamente repercuten en los costos y en las ventas a corto plazo y en la satisfacción del cliente a largo plazo.

#### **d. Intermediarios de la mercadotecnia (del marketing)**

Los intermediarios de la mercadotecnia o del marketing son “organizaciones que ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus bienes a compradores finales, entre los que se incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.” (17:119)

Los intermediarios forman un importante elemento la generación del valor, pues son muy importantes para que las empresas puedan distribuir sus productos ya sea por mayor o por menor y así mismo para promocionar sus productos o servicios y poder vender los mismos.

### **e. Grupos de interés**

“Un grupo de interés es cualquier grupo que tenga interés real o potencial o cierta influencia en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.” (17:120)

Se pueden identificar siete grupos de interés de los cuales se hace mención a continuación: grupos de interés financieros, grupos de interés de los medios, grupos de interés gubernamentales, grupos de interés de acción ciudadana, grupos de interés de la zona, grupos de interés general y grupos de interés internos.

### **e. Mercado**

Desde el punto de vista mercadológico el mercado es “el conjunto de consumidores actuales y potenciales, es decir todas aquellas personas que compran o podrían comprar un producto específico.”

Tres son los elementos importantes del mercado los cuales son: el productor que es el que ofrece el producto o servicio, el producto que es un bien o servicio y el consumidor, quien demanda el producto. (17:189)

### **B. El macroambiente o macroentorno**

“La empresa y todos los demás agentes operan en un gran macroentorno de fuerzas que define las oportunidades de la empresa y le plantea amenazas.” (17:121)

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades y presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

### **a. El entorno demográfico**

“La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.”  
(17:121)

“El entorno demográfico tiene gran interés para los especialistas de marketing porque se refiere a las personas, y las personas conforman los mercados.”  
(17:121)

El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura por edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial.

### **b. El entorno económico**

“El entorno económico se refiere a todos los factores que afectan al poder adquisitivo y a los patrones de gasto de los consumidores.” (17:129)

El entorno económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores.

### **c. El ambiente natural**

“El entorno natural incluye los recursos naturales que las empresas necesitan como inputs o que se ven afectados por las actividades de marketing.” (17:131)

El entorno natural nos advierte o nos avisa sobre escasez que se dará en el futuro de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos (energético se define como: perteneciente o relativo a la energía, que produce energía, estudio y aplicaciones de la energía), los altos niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

#### **d. El entorno tecnológico**

El entorno tecnológico son “fuerzas generadas por las nuevas tecnologías mediante la creación de nuevas oportunidades de producto y mercado.” (17:132)

El entorno tecnológico se forma de las nuevas posibilidades de innovación, más presupuesto para investigación y desarrollo (I+D), de la búsqueda de mejoras y de avances importantes en la tecnología, así como de los reglamentos existentes que norman los cambios tecnológicos.

#### **e. El entorno político**

“El entorno político está formado por leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan a diversas organizaciones o individuos en una sociedad determinada.” (17:133)

El entorno político es la aplicación de normas que regulan las empresas y son hechas por el gobierno, así también el crecimiento de los grupos de interés público.

#### **f. El entorno cultural**

“El entorno cultural está constituido por instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, a sus percepciones, a sus preferencias y a sus comportamientos.” (17:136)

Los gustos, a veces muy arraigados no les permite adecuarse a lo moderno, las personas quieren continuar como están y por lo mismo se resisten al cambio. Por eso se debe trabajar con mucho cuidado para no afectarles al introducir un producto o servicio. Tratar de adecuarse a sus costumbres implantando cambios sustanciales en su forma de ver las cosas y poco a poco ir ganando la confianza

y el interés de los clientes. Tener conocimiento de todo lo anterior puede ser de gran ayuda para la empresa Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura,

#### **1.1.4 Mezcla de mercadotecnia (marketing mix)**

La mezcla de mercadotecnia la conforman “los elementos que controla una organización que pueden usarse para satisfacer o comunicarse con los clientes.” (27:23) Las empresas utilizan la mezcla de la mercadotecnia para “generar la respuesta deseada en el mercado objetivo.” (17:60)

La mezcla de mercadotecnia incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos. Las “cuatro P” la conforman: producto, precio, promoción (comunicación) y plaza (lugar).

#### **A. Producto**

“Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo.” (17:60) El producto es “todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad.” (17: 289)

El producto puede ser tangible o intangible. Los productos tangibles son todos aquellos bienes físicos, que tienen contacto con el comprador, se pueden palpar y ver, en tanto los productos intangibles son todos aquellos que no tienen consistencia física.

#### **A.1 Niveles del producto**

El producto como satisfactor está dividido en tres niveles: el básico, el real y el aumentado.

- Producto básico: el nivel básico “consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, es lo que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio. En otras palabras el producto básico se

define como aquel beneficio o servicio que busca el consumidor al adquirir el producto.” (23:s.p)

- Producto real: “en un nivel superior, se debe buscar convertir el beneficio principal en un producto real. El producto real puede tener hasta 5 características, como: el nivel de la calidad, funciones, un diseño, una marca y un empaque.” (23:s.p) Estas características del producto son una herramienta importante para diferenciarse de la competencia.
- Producto aumentado: “es el ofrecer servicios y beneficios adicionales al consumidor. Es decir, cuando una empresa vende un producto o servicio, ofrece al cliente un servicio después de la venta, en caso de que el producto salga dañado o presente algún problema, así como la garantía de la pieza o de las piezas.”(23:s.p) “El producto aumentado incluye todos los atributos extrínsecos al producto, es decir lo externo, lo esencial, como: el valor agregado relacionado con el servicio al cliente, el servicio postventa, la garantía, la instalación, la entrega, la reputación, la asistencia técnica y la reputación.” (23:s.p)

Se debe de identificar primero las necesidades básicas de los consumidores que el producto satisfará, luego, se debe diseñar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear el conjunto de beneficios que proporcionará satisfacción a los clientes. El servicio al cliente es un beneficio muy apreciado por los mismos, por lo que se le debe dar la importancia que merece.

## **B.Precio**

“Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener un producto.”  
(17: 62)

Es muy importante saber ajustar la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto o servicio y así satisfacer una necesidad, el precio debe ser establecido de una manera adecuada para cubrir los costos y las utilidades.

## **B.1 Estrategias de asignación de precios**

- Asignación de precios basada en el costo de un producto: “la asignación de precios de un producto también debe de considerar su costo. El costo unitario total de un producto se compone de varios tipos de costos, cada uno de los cuales reacciona de manera diferente a los cambios en la cantidad producida.” (25:348)
- Asignación de precios basada en costos marginales: “otro enfoque a la asignación de precios sobre costo más margen de ganancia consiste en poner los precios basados sólo en costos marginales, no en los costos totales. No a todos los pedidos se les pueden asignar precio para cubrir solo los costos variables. Se puede aplicar cuando se espera que un producto atraiga negocios para otro. Así una tienda departamental puede poner precios a los platillos de su cafetería a un nivel que cubra sólo los costos marginales. El razonamiento es que el café llevará compradores a la tienda, donde comprarán otros productos redituables.”(25:352) Esta estrategia fija el precio en relación a la percepción que los clientes tienen sobre el producto y no en el costo del mismo.
- Asignación de precios de punto de producción: “es una estrategia de asignación geográfica de precios ampliamente utilizada, el vendedor pone el precio de venta en el punto de producción y el comprador selecciona el modo de transporte y paga todos los costos de flete.”(25:376) Las estrategias con las cuales se establecen los precios de los productos varían según la fase del ciclo de vida del producto.
- Asignación de precio descremado en un determinado: “al poner un precio inicial relativamente alto para un producto nuevo se le denomina asignación de precios descremados en el mercado (marketing-skimming pricing). Esta estrategia fija el precio más alto con el objetivo de obtener ingresos máximos.”(25:370)

- Asignación de precios de penetración del mercado: “en la asignación de precios de penetración del mercado se establece un precio inicial relativamente bajo para un nuevo producto.”(25:371) Se fija un precio bajo, con el fin de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado

### **C. Plaza**

“Se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo.” (17:62) Representa todos los esfuerzos, los cuales deben hacer el productor o fabricante para que el producto llegue a los consumidores, en el momento oportuno y en las condiciones adecuadas para su consumo.

### **D. Promoción**

“Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.” (17:63)

#### **D.1 Mezcla promocional**

“Las herramientas básicas con que se logran los objetivos de comunicación organizacionales suelen denominarse mezcla promocional.”(18:16)

La mezcla promocional está compuesta por cinco variables que son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y mercadeo directo.

- Publicidad: “se define como cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado.” (18:18)
- Mercadeo directo (marketing directo): “las organizaciones se comunican directamente con los consumidores objetivo para generar una respuesta,

transacción o ambas. Además con frecuencia incluye objetivos, presupuestos y estrategias especiales. El marketing directo consiste en mucho más que en envíos de correo directo y catálogos de pedidos por correo. Implica diversas actividades como la administración de bases de datos, venta directa, telemarketing, y anuncios de respuesta directa mediante piezas de correo directo, Internet y diversos medios de difusión e impresos.” (18:20)

- Promoción de ventas: “actividades de marketing que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidor final, y estimulan así las ventas inmediatas.” (18:23)
- Relaciones públicas: “las relaciones públicas se definen como la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, y ejecuta un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del público.” (18:25)
- Venta personal: “forma de comunicación interpersonal en la que el vendedor intenta ayudar o convencer a posibles compradores para que adquieran el producto o servicio de la compañía, o apoyen una idea.” (18:26)

Además, la venta personal cuenta con tres cualidades que son: la confrontación personal lo cual implica la relación inmediata e interactiva entre dos o más personas, el cultivo de relaciones, que son las relaciones humanas las que son importantes para brindar un buen servicio y servicio al cliente, ya que tratando bien a los consumidores no solamente se asegura una venta sino que deja abierta la posibilidad de más y la oportunidad de que se genere publicidad boca a boca depende cómo se realice la venta directa y la respuesta inmediata que se recibe por parte del cliente, ya que esta determina el camino a seguir.

### **1.1.5 Servicios**

“Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.” (27:4) El servicio es esencialmente intangible.

#### **a. Características de servicio**

Las características que diferencian los servicios de los bienes son factores importantes que conducen a los contrastes entre ambos, siendo éstas: intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo, y carácter perecedero.

- Intangibilidad: “es la característica distintiva más básica de los servicios. Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles.” (27:20) Como no pueden verse ni tocarse es difícil para las personas poder percibirlos.
- Heterogeneidad: “debido a que los servicios son ejecuciones, son producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales.” (27: 21) Pueden ser similares pero jamás iguales pues son brindados por personas que por su calidad de humanos no pueden prestarlos exactamente iguales. Las personas pueden ver diferente el servicio de un día a otro o inclusive de una hora a otra. La heterogeneidad también se deriva del hecho, de que ningún cliente es exactamente igual a otro, cada uno tiene demandas singulares o personales y experimenta el servicio de una manera única.
- Producción y consumo simultáneos: “mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea.”(27:21)
- Carácter perecedero o caducidad: “la caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o

devueltos. La caducidad está en contraste con los bienes que pueden almacenarse en inventario o revendidos otro día o incluso devueltos si el consumidor no está contento.” (27:22)

El servicio se basa en el esfuerzo humano o mecánico orientado a personas, animales y objetos. Esto significa que implica una división de los servicios según el nivel en que intervengan las personas o máquinas, lo que se detalla a continuación:

**b. Clasificación de los servicios según el grado de participación de los clientes en la entrega del servicio.**

Por el grado de participación del usuario o consumidor en la prestación del servicio se pueden distinguir las dos situaciones que a continuación se presentan:

- Los servicios que consisten en una tarea o actividad instrumental desarrollada para un consumidor o usuario sin que este intervenga;
- Los servicios que requieren mayor participación del usuario, pueda ser de un producto o las instalaciones de la persona u organización que ofrece y brinda el servicio.

**c. Mezcla de la mercadotecnia (marketing) de servicios**

“Debido a que por lo general los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes están presentes en la fábrica de la empresa, interactúan de forma directa con el personal de la empresa y en realidad son parte del proceso de producción del servicio. Además debido a que los servicios son intangibles, frecuentemente los clientes estarán buscando cualquier indicio tangible que los ayude a entender la naturaleza de la experiencia del servicio. El reconocimiento de la importancia de estas variables adicionales a las tradicionales ha llevado a los mercadólogos de servicios a

adoptar el concepto de una mezcla de marketing expandida para los servicios.”(27:24)

La mezcla de mercadotecnia de servicios comprende los elementos que están bajo el control de la organización y que pueden emplearse para satisfacer a los clientes. Además de las cuatro P tradicionales (producto, precio, plaza, promoción), la mezcla de mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, evidencia física y el proceso.

- Personas: “todos los actores humanos que participan en la entrega de un servicio proporcionan señales al cliente respecto a la naturaleza del servicio en sí. Sus actitudes y comportamientos, la forma en que están vestidas estas personas y su apariencia personal, todo influye las percepciones del servicio por parte del cliente.” (27:25) Los actores humanos juegan un papel muy importante en la entrega del servicio ya que influyen en las percepciones del comprador, estos son: el personal de la empresa y el cliente externo, los que se encuentran en el ambiente del servicio.
- Evidencia física: “el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (27:25)
- Proceso: “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.” (27:25)

#### **d. Triángulo del mercadeo de servicios o triángulo de servicios**

Es un marco de referencia estratégico que “refuerza visualmente la importancia de las personas en la capacidad de las empresas para mantener sus promesas y tener éxito al construir relaciones con los clientes.” (27:353)

“El triángulo muestra los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar promover y entregar servicios. Estos jugadores claves se señalan en las puntas del triángulo: compañía (o unidad estratégica de negocios, departamento o administración) los clientes y los proveedores. Los tres lados del triángulo son esenciales para complementar todo y los lados deben estar alineados.” (27:353-354)

El marketing de servicios gira en torno a promesas; las realizadas y cumplidas a los clientes. El triángulo de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía (o unidad de servicios del negocio), los clientes y los proveedores. Entre los vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadeo interno, mercadeo externo y mercadeo interactivo. El objetivo principal del triángulo del marketing de servicios consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

En el marketing de servicios en base al triángulo de la calidad del servicio, se observa la importancia de cumplir con las promesas hechas a los clientes, ya que el incumplirlas puede repercutir de manera negativa en una empresa. (Véase figura 2)

**Figura 2**  
**El triángulo de la mercadotecnia (del marketing) de servicios**



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Glemler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw Hill. P.353

- **Mercadeo externo: formular o hacer la promesa**

“En el lado derecho del triángulo están los esfuerzos de marketing externo, en los que la empresa participa para desarrollar las expectativas de sus clientes y hacerles promesas en relación a lo que se va a entregar. Cualquier cosa o persona que se comunica con el cliente antes de la entrega del servicio puede verse como parte de esta función externa de marketing.” (27:353)

Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden percibir y la forma en que se entregará.

- **Mercadeo interactivo: cumplir o entregar la promesa**

“En la parte inferior del triángulo está lo que se ha llamado marketing interactivo o marketing en tiempo real. Aquí es donde los empleados, los subcontratistas o los agentes de la empresa cumplen o rompen las promesas. Esas personas que representan a la organización son muy importantes en esta coyuntura. Si no se cumplen las promesas, los clientes pueden quedar insatisfechos e incluso irse.”  
(27:353)

Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplirlas representa el segundo tipo de actividad de mercadotecnia que se contempla en el triángulo, y desde el punto de vista del cliente es la más crítica. En el mercadeo interactivo ocurre el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la empresa y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.

- **Mercadeo interno: facilitar la promesa**

“En el lado izquierdo del triángulo se muestra la función crítica del marketing interno. La administración participa de estas actividades para ayudar a los proveedores a cumplir con la promesa del servicio: reclutar, capacitar, motivar, recompensar y proporcionar equipo y tecnología. A menos que los empleados de servicio sean capaces y estén dispuestos a cumplir las promesas hechas, la empresa no será exitosa y el triángulo de servicios colapsará.” (27:353)

El mercadeo interno tiene lugar cuando se hace posible facilitar las promesas o sea que se cumplan las mismas. Para que los proveedores y los sistemas del

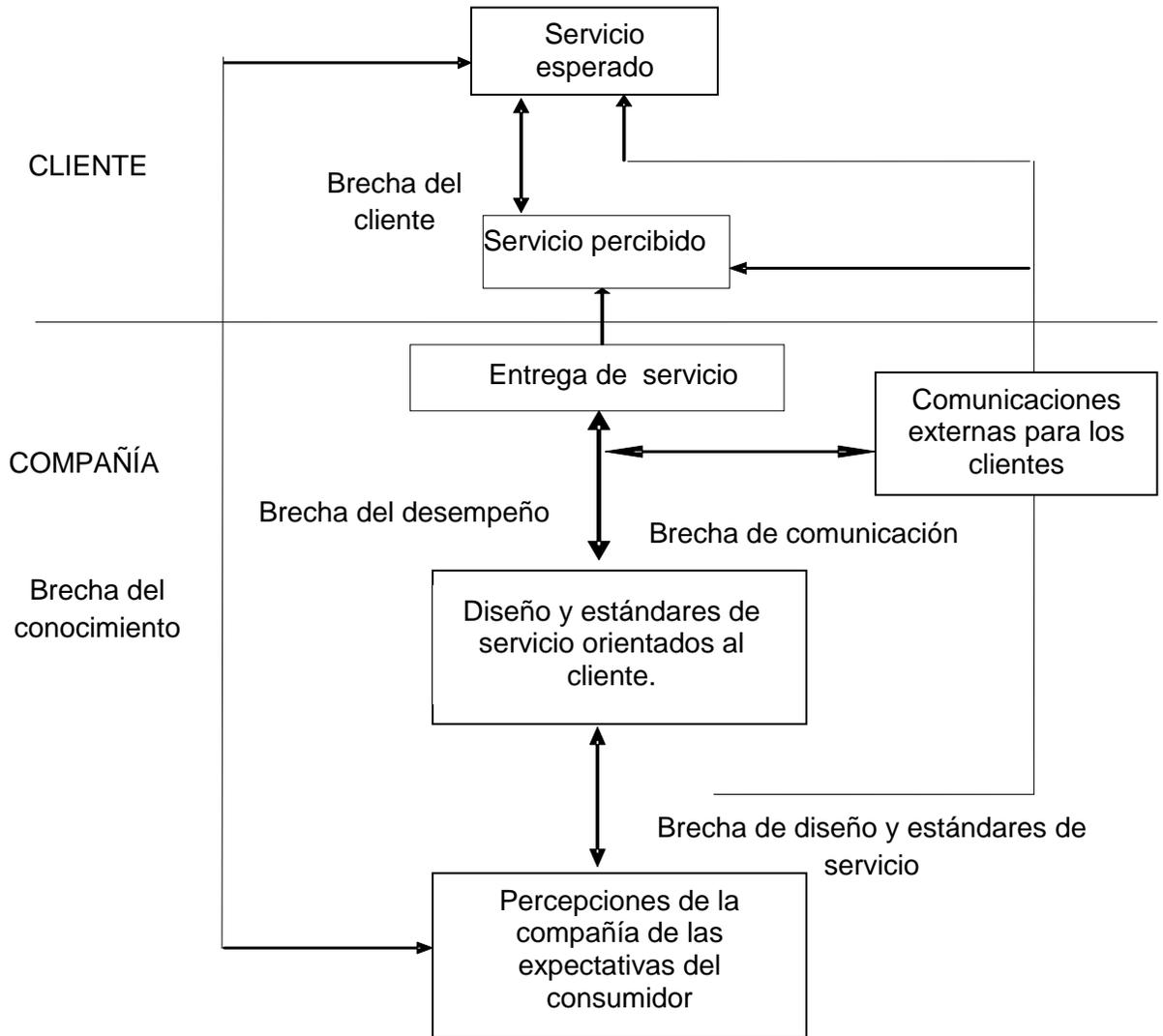
servicio puedan cumplir con las promesas que se efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Para que el triángulo de servicio se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios, cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del triángulo los cuales son primordiales para el éxito.

#### **e. Modelo de brechas del servicio**

“Ver los servicios de una manera estructurada, integrada, llamada modelo de las brechas de la calidad del servicio. Este modelo ubica los conceptos, las estrategias y las decisiones claves en el marketing de servicios.” (27:32)

El modelo de brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y las decisiones en el marketing de servicios de una manera en la que inicia con el cliente y diseña los trabajos de la empresa alrededor de lo que necesita para poder así cerrar las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones de los clientes. (Véase figura 3)

**Figura 3**  
**Modelo de las brechas de la calidad del servicio**



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Glemler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw Hill. P.43.

- **La brecha del cliente**

“La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente.” (27:32) “Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios. Las expectativas del cliente con frecuencia consisten en lo que cree debería de suceder. Para cerrar la brecha del cliente, el modelo de las brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor. Estas incluyen:

Brecha 1: la brecha del conocimiento;

Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio;

Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio;

Brecha 4: la brecha de la comunicación.” (27:32-33)

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

Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación de mercados, para conseguir información respecto a las expectativas del cliente, así como también utilizar técnicas que impliquen diversos enfoques tradicionales de investigación, para permanecer cerca del cliente; entre ellos visitas al cliente, encuestas, sistemas de quejas y paneles de clientes (un panel de investigación, es una técnica de investigación de mercados que obtiene información periódica de una muestra de la población). (Véase figura 3)

**Brecha 2 del proveedor: del diseño y estándares del servicio (no tener los diseños y estándares de calidad correctos en el servicio)**

“Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, más no suficientes. Otro

prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones precisas.” (27:36)

Es traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre la calidad en el servicio, es decir, la diferencia entre la comprensión de la empresa sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

**Brecha 3 del proveedor: del desempeño del servicio (no entregar el servicio de acuerdo con los estándares)**

“La brecha número 3 la brecha de desempeño del servicio, es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.” (27:38)

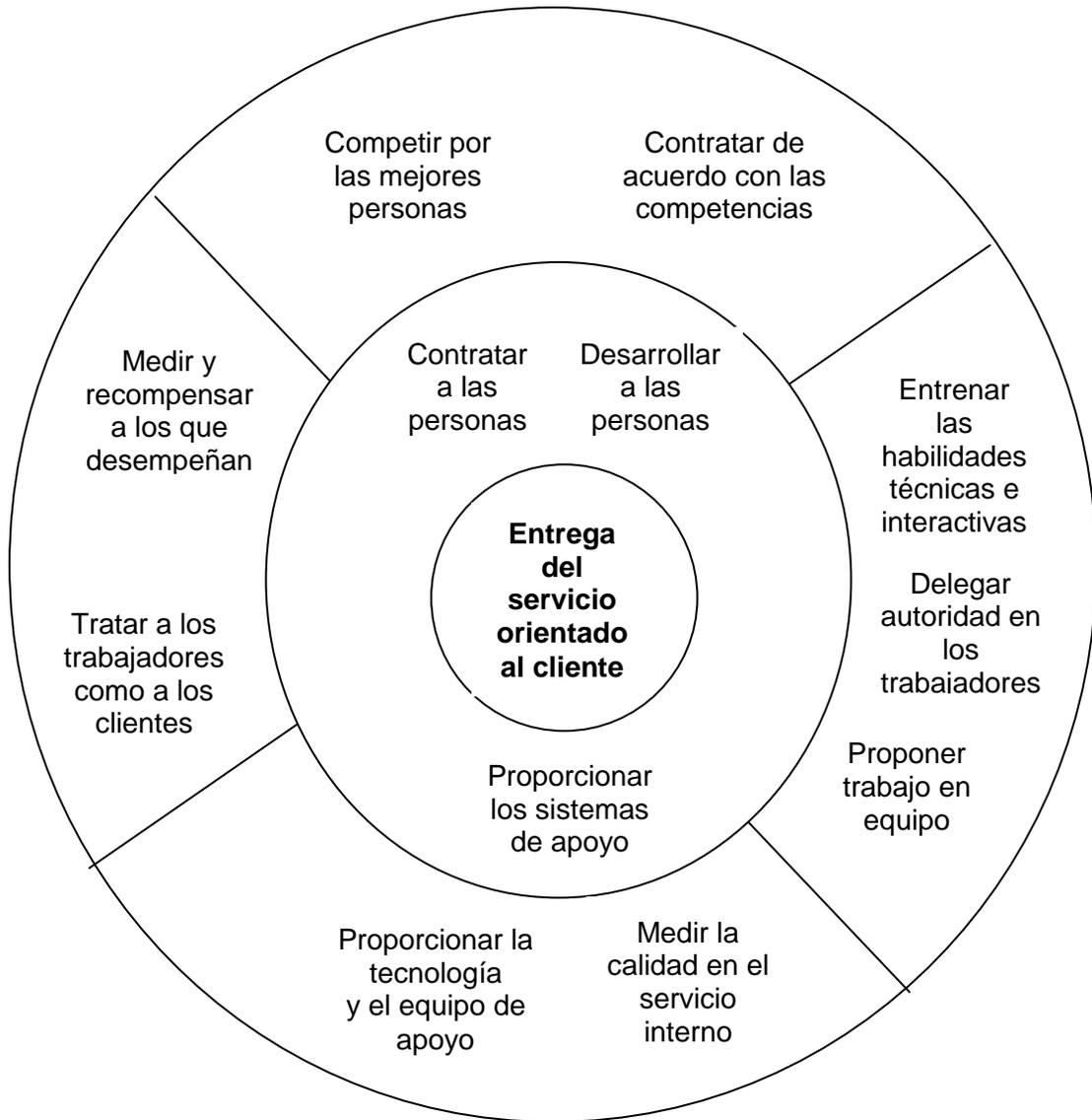
Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la empresa.

**Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño**

“La brecha 4 del proveedor, la brecha de la comunicación, ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste.” (27:41)

Las promesas que hace una empresa de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que este evalúa la calidad en el servicio. Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o del personal de ventas, coordinación inadecuada entre los departamentos de operaciones y el marketing, diferencias en las políticas, etcétera.

**Figura 4**  
**Estrategias de recursos humanos para entregar la calidad en el servicio**  
**a través de las personas**



Fuente: Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Glemler, D.D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw Hill. P.361.

- **Cerrar las brechas**

El modelo conceptual completo que se muestra en la figura 3, “transmite un mensaje claro a los gerentes que desean mejorar su calidad de servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas de la 1 del proveedor: del conocimiento (no saber lo que el cliente espera) a la 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño y tenerlas cerradas. En la medida que existan una o más de las brechas de la 1 a la 4, los clientes percibirán las deficiencias en la calidad del servicio.” (27:43)

Es necesario cerrar las cuatro brechas porque con una sola que no lo esté, los clientes empezaran a notar las deficiencias en el servicio lo cual solamente logrará satisfacer en parte sus necesidades y puede tomar la decisión de cambiarse a la competencia, por eso se debe evaluar el servicio y controlar que se cumpla de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa basados en estudios, investigaciones y en la aplicación de estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente.

**f. Calidad en el servicio**

“En el caso de los servicios puros (por ejemplo la atención de la salud, servicios financieros, educación), la calidad del servicio será elemento dominante en las evaluaciones de los clientes. En los casos en que el servicio o servicios al cliente son ofrecidos en combinación con un producto físico, la calidad del servicio también puede ser muy importante para determinar la satisfacción del cliente.” (27:111)

La calidad del servicio es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes, puede ser fundamental para la determinación de la satisfacción del cliente. También es el grado en que un producto corresponde a las expectativas de los clientes. La calidad tiene principios y son conocidos como: cero defectos

en el diseño, producción y distribución, para que de esta forma se logre ofrecer productos y servicios que cumplan con los estándares requeridos.

### **1.1.6 Servicio al cliente**

#### **a. Definición**

“El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía.” (27:5)

Las empresas en general no cobran por el servicio al cliente, por ejemplo un trabajador de un centro de distribución minorista proporciona ayuda a encontrar un artículo o producto. “Sin embargo, no debería confundirse con los servicios proporcionados por la compañía para las ventas.” (27:5)

#### **b. Importancia**

El servicio al cliente puede ser el elemento clave para diferenciar productos tangibles e intangibles con similares características, así también influir en la elección de compra. Frecuentemente el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de quejas o reclamos y sugerencias de parte de los clientes.

En un mundo en el que los gustos y preferencias de los clientes, cambian de prisa, se debe estar constantemente enfocado en ellos, para saber lo que estos quieren y así proporcionarles el mejor servicio que sea posible. Las empresas están dándole más importancia pues es una forma de diferenciación respecto a la competencia

#### **c. Elementos del servicio al cliente**

- “Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos

- Instalaciones.”(24:s.p)

#### **d. Políticas de servicio y servicio al cliente**

“En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la personalidad de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.” (23s.p)

Las políticas de servicio y servicio al cliente deben ser hechas pensando en el cliente, en sus intereses no solo los de la empresa, debido a que las mismas ayudan, a tener un desempeño ordenado y tomar decisiones de forma congruente.

#### **e. Control de los procesos del servicio al cliente**

“Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, atribuyen a fallas de información y de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Los elementos del proceso del servicio al cliente se describen a continuación.

- Determinación de las necesidades del cliente: la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:
  - ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.
  - ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se ve a tratar.
  - ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de servicio al cliente? ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de evaluación.
  - ¿Cómo contribuye el área de servicio al cliente en la fidelización de la marca y el producto? ¿Cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia, que el proceso de atención al cliente, tiene para la empresa.
  - ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

#### **f. Tiempos del servicio (análisis de los ciclos de servicio)**

Consiste en determinar fundamentalmente: las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes y determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención.

#### **g. Evaluación del servicio al cliente**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente. Reglas importantes para las personas que atienden a los clientes:

- mostrar atención;
- tener una presentación adecuada;
- atención personal y amable;

- tener a mano la información adecuada;
- expresión corporal y oral adecuada.
- forma de evaluar el servicio a quienes lo prestan.

### **g.1 Encuestas**

Este punto es fundamental para poder tener un control adecuado sobre el servicio al cliente que se brinda y debe partir de la elaboración de una herramienta especializada y que en lo posible, la forma de obtener la información sea personal y con esto lograr que el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

### **h. Análisis de recompensa y motivación**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:

- valoración del trabajo: hay que saber valorar el trabajo personalizado;
- motivación: se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.” (24:s.p)

### **i. Estrategias de servicio al cliente**

“El objetivo del servicio debe ser siempre el cliente. Es por esa razón que una empresa de servicios debe inexorablemente prestar buenos servicios. O sea, no basta con vender un buen servicio, es necesario atender al cliente o usuario para que él pueda tener satisfacción con la venta o uso del servicio, dependiendo del enfoque de la distribución o de uso respectivamente.

Infortunadamente, sin embargo, esa no es la regla; muchas empresas de servicios atienden muy mal a su público sobre todo porque falta mercadeo

interno para vender a todos los funcionarios, indistintamente, la mentalidad ideal del servicio: prestar servicios.” (6:98-99)

#### **k. Estrategias para evaluar**

“Las estrategias para evaluar son para poder medir el desempeño y forman parte del proceso de evaluación del mismo.” (12:s.p)

“Las estrategias para evaluar o para la evaluación, son una guía para poder verificar si existen fallas y poder corregirlas.” (12:s.p)

“Mantienen y mejoran la calidad del servicio comprometido en la empresa, revisando continuamente el ciclo de acuerdos, monitoreo y reportes del servicio proporcionado.” (12:s.p)

“Las estrategias para evaluar son las que permiten mantener un monitoreo constante de los cambios en los gustos, las preferencias y la satisfacción de los clientes, también se utilizan para medir el desempeño del personal en el momento de la entrega del servicio y del servicio al cliente lo cual permitirá detectar las fallas, para mejorar los puntos más débiles de la entrega de los mismos. Las estrategias para evaluar se clasifican en descubiertas y encubiertas, en las primeras se evalúa al personal, estando estos enterados de la misma y las segundas el personal de la empresa desconoce a la persona que efectúa la evaluación, al igual que el momento en el que se ejecuta la misma. Asimismo se dividen en cualitativas y cuantitativas, las primeras revisan que se cumplan las normas establecidas por una empresa a través de una guía de desempeño, sin dar un puntaje a cada una de estas, en las siguientes se efectúa la evaluación asignándole una puntuación a cada norma establecida, utilizando una escala numérica para el efecto y están relacionadas a la estadística.” (12:s.p) (Véase tabla 1)

**Tabla 1**

**Clasificación de las estrategias para evaluar y mejorar el servicio y el servicio al cliente**

Orden	Estrategia	Clasificación	
		Cualitativas / cuantitativas	Descubiertas / encubiertas
1	Realización de encuestas de opinión	Cuantitativa	Descubierta
2	Diseño de un plan de acción para mejorar el servicio.	Cualitativa	Descubierta
3	Elaboración un programa de entrenamiento para su personal	Cualitativa	Descubierta
4	Establecimiento de grupos de mejora continua	Cualitativa	Descubierta
5	Establecimiento de normas de servicio	Cualitativa	Descubierta
6	Diseño de un programa integral de recompensas y reconocimientos	Cuantitativa	Descubierta
7	Obtención, manejo y resolución de quejas	Cualitativa	Descubierta
8	Uso de la estrategia del cliente misterioso, comprador misterioso, cliente oculto, cliente espía, mystery shopper o mystery shopping	Cuantitativa	Encubierta
9	Creación de un servicio de atención al cliente, para recibir quejas, asesorar a los clientes en sus reclamos y evaluación del desempeño del personal	Cualitativa	Descubierta
10	Evaluación del desempeño del personal, a través de la colocación de cámaras de video	Cualitativa	Descubierta / encubierta

Fuente: elaboración propia, diciembre del 2011, con base a (12:s.p)

**k.1 Realización de encuestas de opinión**

“Se basa en realizar encuestas para conocer satisfacción, las preferencias y los gustos de los clientes con el servicio y el servicio al cliente, mediante cuestionarios cortos efectuados a los clientes de la empresa, mismos que permitirán obtener información de la atención recibida.

## **K.2 Diseño de un plan de acción para mejorar el servicio.**

Una vez que se han determinado las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes se deberá desarrollar un programa de trabajo con metas y fechas específicas. Este programa de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como: evaluar y monitorear la calidad del servicio, diseñar los procedimientos de atención al cliente, el establecimiento de normas de servicio, la capacitación al personal, los programas de incentivos y la mejora de estos procesos. El programa también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como: participar en grupos de mejora, asistir a la capacitación y aplicar los procedimientos.

## **k.3 Elaborar un programa de entrenamiento para el personal**

El servicio al cliente dirigido al personal directivo debe incluir la enseñanza de las siguientes habilidades: conceptos básicos de servicio al cliente, diseño de instrumentos de evaluación del servicio al cliente, diseño de estrategias organizacionales para mejorar el servicio al cliente, implementación de programas de mejora continua en el servicio al cliente, diseño de normas y procedimientos orientados al cliente, manejo de personal orientado hacia el servicio.

De la misma manera el contenido de un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y dirigido a los trabajadores puede ser el siguiente: conceptos básicos de servicio al cliente, estrategias para entregar un buen servicio, estrategias para mejorar el servicio al cliente, estrategias para mejorar la atención telefónica, estrategias para tratar con clientes difíciles, estrategias para dar un buen servicio al cliente evitando la extorsión

#### **K.4 Establecimiento de grupos de mejora continúa**

Reuniones de grupos conformados por personal tanto administrativo como operativo, centradas en aspectos muy concretos del servicio y el servicio al cliente, en las que los participantes pueden aportar información para lograr una mejora continua.

#### **K.5 Establecimiento de normas de servicio**

El establecimiento de normativas de servicio en las empresas ayudan a entregar un mejor servicio y servicio al cliente, pues las normas son una guía para el desenvolvimiento del personal durante la entrega del servicio, así mismo y permiten la evaluación del mismo en base a una guía previamente elaborada, las normas se adecuan a las necesidades de cada empresa y pueden ser: saludar al cliente diciendo buenos días, tardes o noches, ver al cliente a los ojos y sonreír, ofrecer ayuda, proporcionar información suficiente, agradecer al cliente por la visita.

#### **K.6 Diseño de un programa integral de recompensas y reconocimientos**

Este programa puede ser de mucho beneficio para las empresas, se trata de establecer motivaciones para lograr un desenvolvimiento adecuado del personal en el momento de la entrega del servicio, como del servicio al cliente y los cuales pueden ser: implementar el reconocimiento del empleado del mes, estímulos económicos al lograr un alto puntaje en la evaluación del desempeño y ayuda tanto económica para estudiar, entre otras.

#### **K.7 Obtención, manejo y resolución de quejas**

Las quejas de los clientes y cómo manejarlas, es algo fundamental para cada empresa debido a que las fallas en el servicio y del servicio al cliente ocasionan a problemas, ya que los clientes generan pocas quejas formales por lo que al

retirarse sin poder expresar su molestia, puede provocar que ya no regresen, al igual que publicad boca en boca negativa y que las empresas no intenten la recuperación del servicio al desconocer los motivos por los que los clientes quedaron insatisfechos.

Cuando se presenta una queja, hay que tomar en cuenta que no solo se está tratando con un problema sino con una persona y con sus sentimientos, por eso la queja debe ser analizada desde la perspectiva del cliente y pensar como le gustaría a cada persona ser tratado en ese momento, mantener la calma y control de la situación, pedir disculpas, ya que se logrará que el cliente se sienta mejor, ofrecer soluciones y asegurarse que este haya quedado satisfecho con las mismas

#### **K.8 Cliente misterioso**

Esta estrategia, permite evaluar el nivel de satisfacción del cliente y los estándares de calidad del servicio. Consiste en la visita a las empresas de un evaluador quien se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente del servicio y el servicio al cliente como: el trato del personal, el tiempo para recibir el producto, la presentación e identificación del mismo, entre otros.

#### **K.9 Creación de un servicio de atención al cliente.**

Entre las funciones de este están: recibir quejas, asesorar a los clientes en sus reclamos y evaluar el desempeño del personal.

#### **K.10 Instalación de cámaras de video, para la evaluación del desempeño del personal**

Esta estrategia permite controlar y evaluar la entrega tanto del servicio como del servicio al cliente, de una manera práctica debido a que el personal puede o no estar enterado de que está siendo evaluado. Para lograr un buen control y una

buena evaluación las cámaras deben ser colocadas en lugares estratégicos.”  
(12:s.p)

Las estrategias para evaluar, pueden usarse para medir diversas variables, una de ellas es el servicio al cliente, mismo al que no se le da la debida importancia y erróneamente se piensa que con solo establecer estrategias de servicio al cliente es suficiente, lo cual causa un desconocimiento sobre la forma en que brinda, la entrega del mismo, ya que al no evaluar la manera cómo se presta, repercute en no observar las fallas en el preciso momento en el que se interactúa con los clientes, lo cual es perjudicial para las empresas, por ello las estrategias para la medición son de mucha importancia debido a que son una guía para evaluar al personal que entrega el servicio al cliente, en el preciso momento en que se desarrolla la misma.

“Los elementos a considerar para establecer una estrategia para evaluar el servicio al cliente son:

- El cliente: hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que este realmente tiene.
- La competencia. Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia y que proporcione ventaja competitiva.
- Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes

El nivel de servicio se puede expresar por:

- El nivel de servicio ofrecido.
- El nivel de servicio proporcionado.
- El nivel de servicio percibido por el cliente.” (12:s.p)

En el caso de las estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente deben constatar si la misma se desarrolla bien o si se cometen errores, para que de esta forma la empresa pueda garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio al cliente ofrecido y el nivel de servicio al cliente percibido.

## **I. Entrega del servicio al cliente**

“Es un proceso creativo, que empieza con el concepto de servicio y estrategia para proveer un servicio al cliente de calidad que lo diferencien de la competencia.” (11:s.p)

El contacto con el cliente, durante la entrega del servicio al cliente, puede ocurrir de la siguiente manera:

“Primero: el cliente puede estar físicamente presente e interactuar directamente con el proveedor del servicio y el servicio al cliente.

Segundo: el contacto puede ser indirecto y ocurrir por la vía de un medio electrónico desde la casa u oficina del cliente.” (11:s.p)

“Tanto en la investigación académica, como en la práctica empresarial se viene constatando, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad en la entrega del servicio y el servicio al cliente, proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la entrega del servicio y el servicio al cliente se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.” (11:s.p)

Si se diseña un instrumento para medir la calidad de la entrega del servicio y el servicio al cliente, es posible detectar las deficiencias y mejorar la misma. (11s.p)

“Se debe evaluar el impacto que tiene la entrega del servicio y el servicio al cliente, en los clientes, por lo cual se tienen que diseñar, desarrollar y evaluar, la forma en que se brindan, pues para lograr que la misma sea de calidad, se tiene que atraer la atención de los mismos.” (11:s.p)

## **1.2 Comercio justo y solidario**

### **1.2.1 Definición**

“El Comercio Justo es una sociedad de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sustentable al ofrecer mejores oportunidades comerciales a los productores y trabajadores marginales, respetando sus derechos. Los productos de comercio justo deben llevar una certificación por un ente internacional, lo cual incrementa los costos de producción. Esta certificación, está a cargo de entes como: WFTO (World Fair Trade Organization/Organización Mundial de Comercio Justo). Es una red global de organizaciones de comercio justo. Su misión es mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores que trabajan y viven en condiciones precarias.

### **1.2.2 Antecedentes**

El Comercio Justo aparece por primera vez en foros políticos mundiales en la conferencia de Ginebra en 1974, cuando se pretendía dar mayor importancia al establecimiento de las relaciones comerciales igualitarias entre los países del Sur y del Norte de Europa y América, bajo el tema, Comercio, no ayuda.

En 1977, la organización S.O.S. Wereldhandel (Holanda), comenzó a importar artesanías de países en desarrollo y venderlas a través de catálogos, iglesias y grupos de solidaridad. En 1978 se lanza el primer café de comercio justo bajo la marca Café Indio, el cual era importado de cooperativas de Guatemala.

### **1.2.3 Características**

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias que funcionan democráticamente.
- Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales, rechazo a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado, para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción ecológica.
- Se cuida el medio ambiente.
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
- El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.

Como síntesis se hace mención de lo siguiente: “en diferentes momentos y continentes, el Comercio Justo y la Economía Solidaria han nacido y se han desarrollado con el propósito de crear nuevos modelos para procesos económicos que involucran, principalmente a productores y productoras en pequeña escala, generalmente, en situación de desventaja. Estos modelos proponen una mirada crítica al sistema hegemónico, regido exclusivamente por la lógica de la rentabilidad, tanto en los aspectos sociales como ambientales, y centran sus acciones en valores como solidaridad, equidad, justicia, reciprocidad y transparencia, entre otros.” (7:s.p)

El comercio justo y la economía solidaria, han nacido y se han desarrollado con el firme propósito de poder crear nuevos modelos, para procesos económicos que involucran, principalmente a los productores y productoras en pequeña escala, generalmente en una situación de desventaja y que a través de estos tienen apoyo y esperanza de poder mejorar su calidad de vida y tener un mejor presente y por lo mismo puedan tener un mejor futuro para ellos y sus hijos.

### **1.3 Análisis FODA**

“La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo.” (18:52)

El FODA es un diagnóstico, que se realiza para conocer los elementos tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) de una empresa para la toma de decisiones adecuadas a la problemática encontrada.

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

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

#### **1.3.1 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)**

“La unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas,-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales, y

socioculturales) y los actores del microentorno significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.” (18:52)

- Una oportunidad de mercadeo (de marketing): “es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable.” (18:52)
- Un riesgo o amenaza del entorno: es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de mercadeo defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

### **1.3.2 Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades)**

“Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Para ello se puede utilizar un formulario titulado, Cuestiones clave: Análisis de fortalezas y debilidades. Por supuesto la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas.” (18:53)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se expone la información obtenida por medio del trabajo de campo, sobre la situación de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, la cual contribuirá a responder las interrogantes de la investigación respecto a la problemática que la afecta.

Para obtener la información se utilizaron diferentes técnicas de investigación como entrevistas y encuestas a los clientes internos y clientes externos, como también técnicas de recopilación de datos secundarios con el objetivo de que la información obtenida sirva para comprobar las hipótesis planteadas y poder hacer una propuesta adecuada para la búsqueda, establecimiento y aplicación de estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, constantemente.

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

El proceso de investigación inició con la recopilación de información, tanto primaria como secundaria. Los métodos y técnicas utilizadas en la investigación se detallan a continuación.

##### **2.1.1 El método científico**

Se aplicó este método haciendo uso de las fases del mismo: indagadora, demostrativa y expositiva, lo cual aseguró el uso de una secuencia lógica para el desarrollo de la investigación.

##### **2.1.2 El método analítico – sintético**

Este método se utilizó en la consulta de material bibliográfico como lo son: libros, sitios de Internet, revistas y tesis para la realización del análisis y la síntesis.

También se utilizó diferentes técnicas de investigación para recolectar y ordenar la información, entre estas la observación, las encuestas y las entrevistas.

### **2.1.3 Observación**

Se llevó a cabo esta técnica con el objetivo de explorar la conducta de la competencia tanto directa, como indirecta haciendo uso de guías de observación de esta forma obtener información que ha aportado elementos de juicio para la investigación. (Véase anexo 7)

### **2.1.4 Encuestas**

Esta técnica fue utilizada para adquirir información de los elementos representativos de la población objeto de estudio, utilizada por medio de cuestionarios estructurados de acuerdo a los objetivos del proceso investigativo. (Véase anexos 2, 3, 4 y 5)

### **2.1.5 Entrevistas**

Se aplicó esta técnica con el personal administrativo y operativo.

### **2.1.6 Proceso de determinación de la muestra**

Se procedió a desarrollar el cálculo del tamaño de la muestra representativa de la población, objeto de estudio. Para los clientes reales y potenciales se determinó la cantidad de elementos a encuestar, a través de la fórmula estadística para una población finita, obteniéndose las muestras respectivas. Los resultados obtenidos representaron el número de elementos de la población a ser entrevistados o encuestados, según sea el caso.

La información se fundamenta en datos actualizados de clientes reales que fueron atendidos en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura y que la administración de la misma registró durante los meses de enero a diciembre del año 2010, los cuales constituyen la población promedio mensual que visitó la

empresa durante ese año, o sea la cantidad que se obtuvo realizando la sumatoria de todo el año en mención y dividiéndolo entre 12 meses, lo cual dio el tamaño promedio de la población mensual (900 personas), misma que se utilizó para la determinación de la muestra.

Respecto a los clientes potenciales se obtuvo la población por información de parte de la gerencia de mercadeo, sobre datos anteriores, los cuales indicaron que el mercado alrededor de la empresa, es de 10,000 personas que circulan a diario de lunes a viernes y 5,000 que hacen lo mismo los sábados, información que le fue proporcionada a la gerente de administración de la empresa por parte de la municipalidad de Guatemala y cuya sumatoria mensual es de 220,000 personas, en tanto que datos de los domingos no se tienen debido a que no se atiende.

A continuación se detalla el procedimiento que fue llevado a cabo para determinar ambas muestras:

### **Datos**

Z= es el valor que le corresponde al 95% de confiabilidad bajo la curva de distribución normal con + - 5% de error: 1.96%

P= Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia) por no existir estudios anteriores no se sabe nada referente a esta proporción entonces se utiliza la opción de tomar el valor de P como 0.50 ya que sustituyendo este en la formula se obtiene el tamaño de muestra mayor posible.

Q= Es la probabilidad de que no ocurra el evento: 0.50

N= es la población total en estudio: el número de visitas de clientes promedio mensual es 900 personas.

E= Limite de error de 0.05 para una confianza del 95%, o sea máximo error aceptado debido a limitaciones del estudio: 0.05

n= Tamaño de la muestra

### a. Tamaño de muestra para los clientes reales

#### Fórmula

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Se procedió a despejar la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 900}{(0.05)^2 (900-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{864.36}{3.2079} = 269.447302 = 270 \text{ personas.}$$

n= 270 clientes reales a ser encuestados.

### b. Tamaño de muestra para los clientes potenciales

#### Fórmula

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

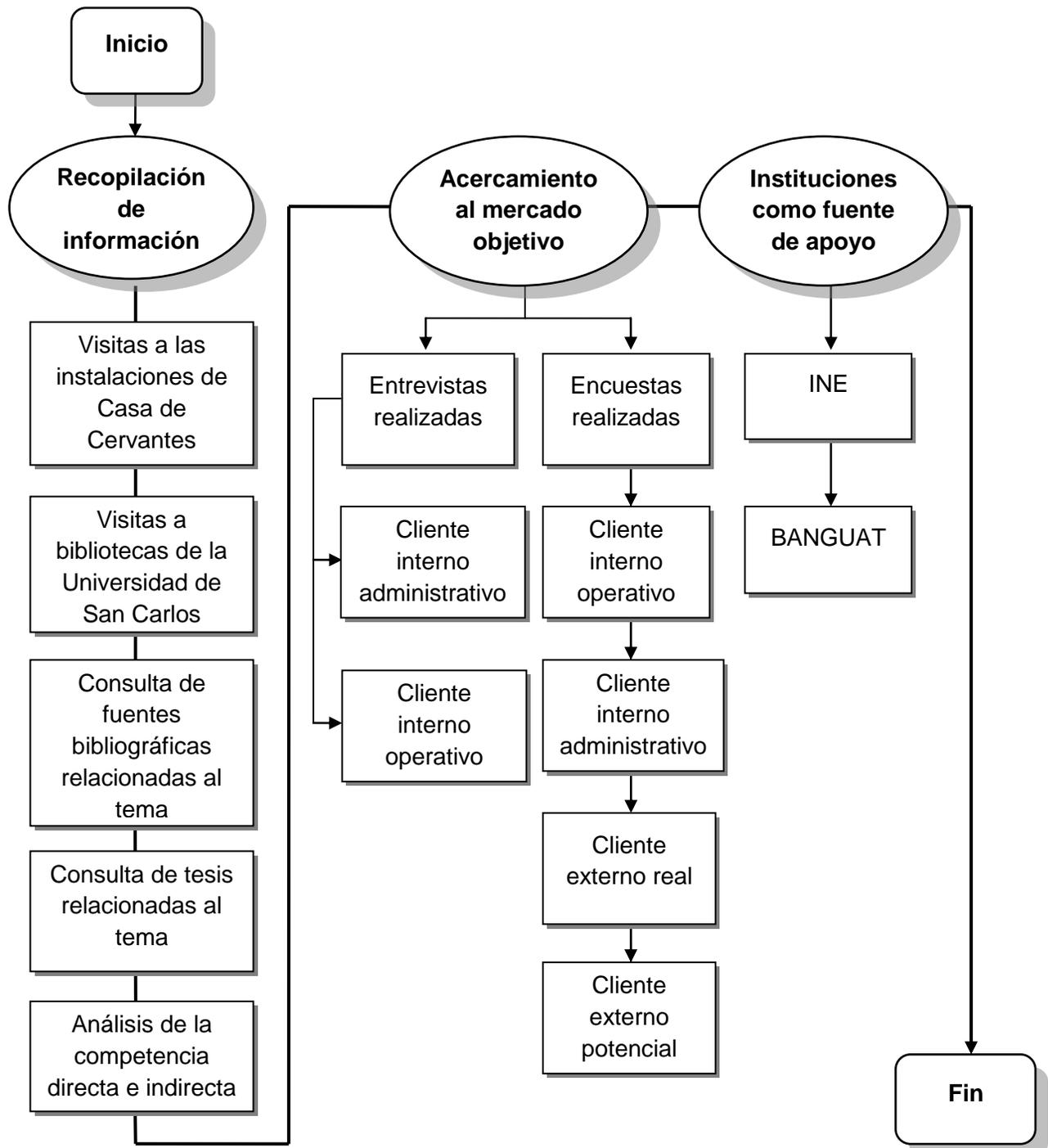
Se procedió a despejar la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 220,000}{(0.05)^2 (220,000-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{211,288}{550.9579} = 383.4920962 = 384$$

n= 384 clientes potenciales a ser encuestados.

En tanto para los clientes internos (personal operativo y administrativo) se realizó un censo, ya que la población es de 13 personas.

**Figura 5**  
**Actividades realizadas en la recolección de información**



Fuente: elaboración propia, diciembre del 2011.

## **2.2 Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura**

### **2.2.1 Antecedentes**

Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura ubicada en la 5<sup>ta</sup> calle, 5-03 de la zona 1, de la ciudad de Guatemala, es un inmueble tipo colonial en el centro histórico. Ofrece servicios de cafetería gourmet, salones para eventos, librería y tienda con una filosofía de comercio justo y solidario.

El nombre de Casa de Cervantes fue inspirado por el célebre escritor Miguel de Cervantes Saavedra y su obra maestra “Don Quijote de la Mancha”, ya que se concibe como una nueva aventura, tomar el reto y crear un concepto diferente, la empresa también cuenta con el apoyo de una ONG (organización no gubernamental) canadiense y atiende tanto a clientes nacionales como extranjeros, estos últimos han sido de mucho beneficio para la empresa aunque se ha notado una baja sensible en el turismo en el país, según información proporcionada por gerencia general.

En la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se utilizan productos de comercio justo como el café El Alhajadito, que es un producto natural y sin preservantes. También ha desarrollado un proyecto cuyo objetivo es la promoción de productos de consumo, se busca sensibilizar al consumidor sobre la importancia en la adquisición de productos con responsabilidad social.

En marzo del 2008 se abrió el Café El Alhajadito dentro de Casa de Cervantes, ofreciendo un café de calidad, del cual se hace mención con anterioridad y que es producido por comunidades del interior del país, además de otros productos de pequeños productores (miel, velas de arrayán, tejidos, artesanías, jaleas, cereales (amaranto), suplementos alimenticios, productos de belleza, chocolate y té).

El producto, Café El Alhajadito, se puede degustar en los tipos siguientes: regular o negro, capuchino, latte, frappé, entre otros, de lunes a sábado, también se ofrecen almuerzos de comida tradicional y rápida, así como refacciones y repostería. También se vende café molido en presentaciones de bolsas de una libra.

### **2.2.2 Servicios que ofrece**

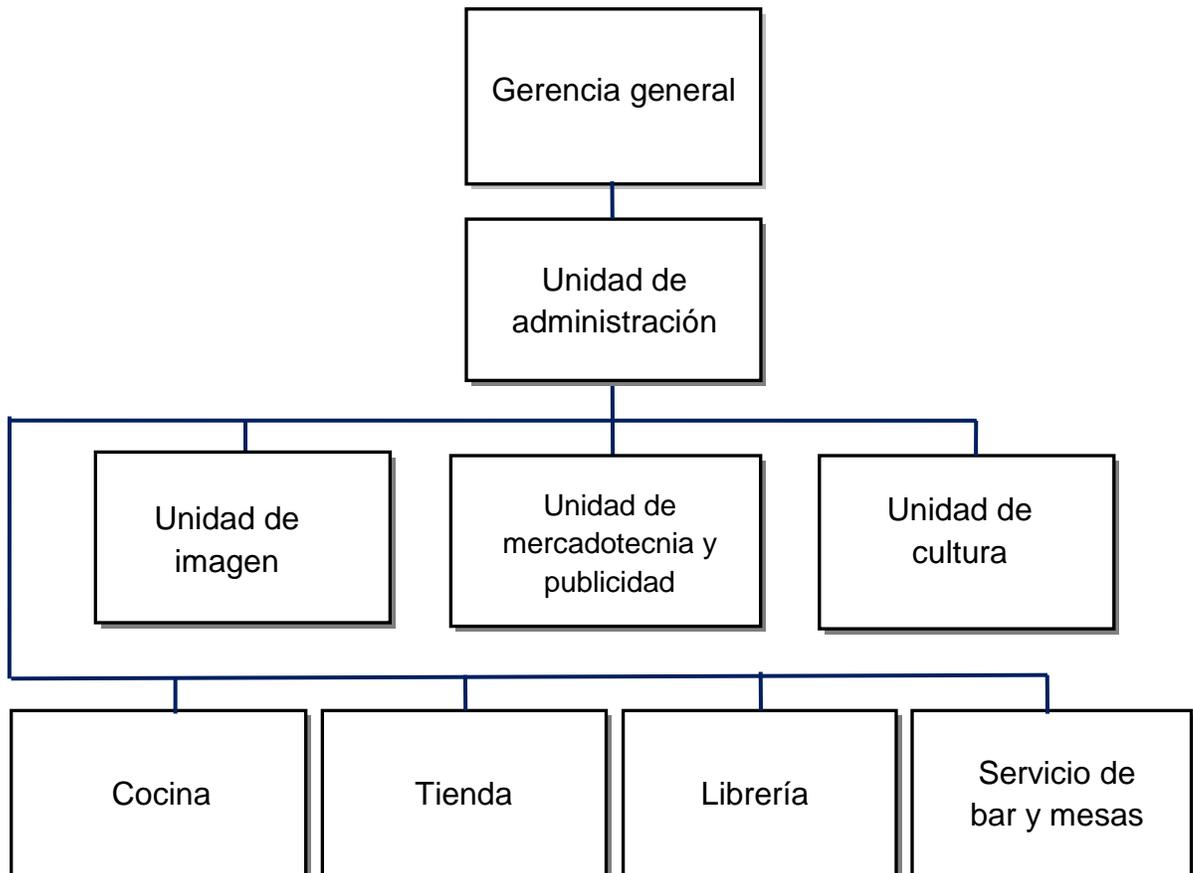
Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, ofrece los servicios de cafetería gourmet, restaurante, tienda de productos de comercio justo, librería y salones de alquiler para eventos de trabajo, sociales y culturales.

### **2.3 Estructura organizacional de la empresa**

Según información proporcionada por gerencia general, la estructura organizacional de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se plasma en los organigramas uno y dos.

## Organigrama 1

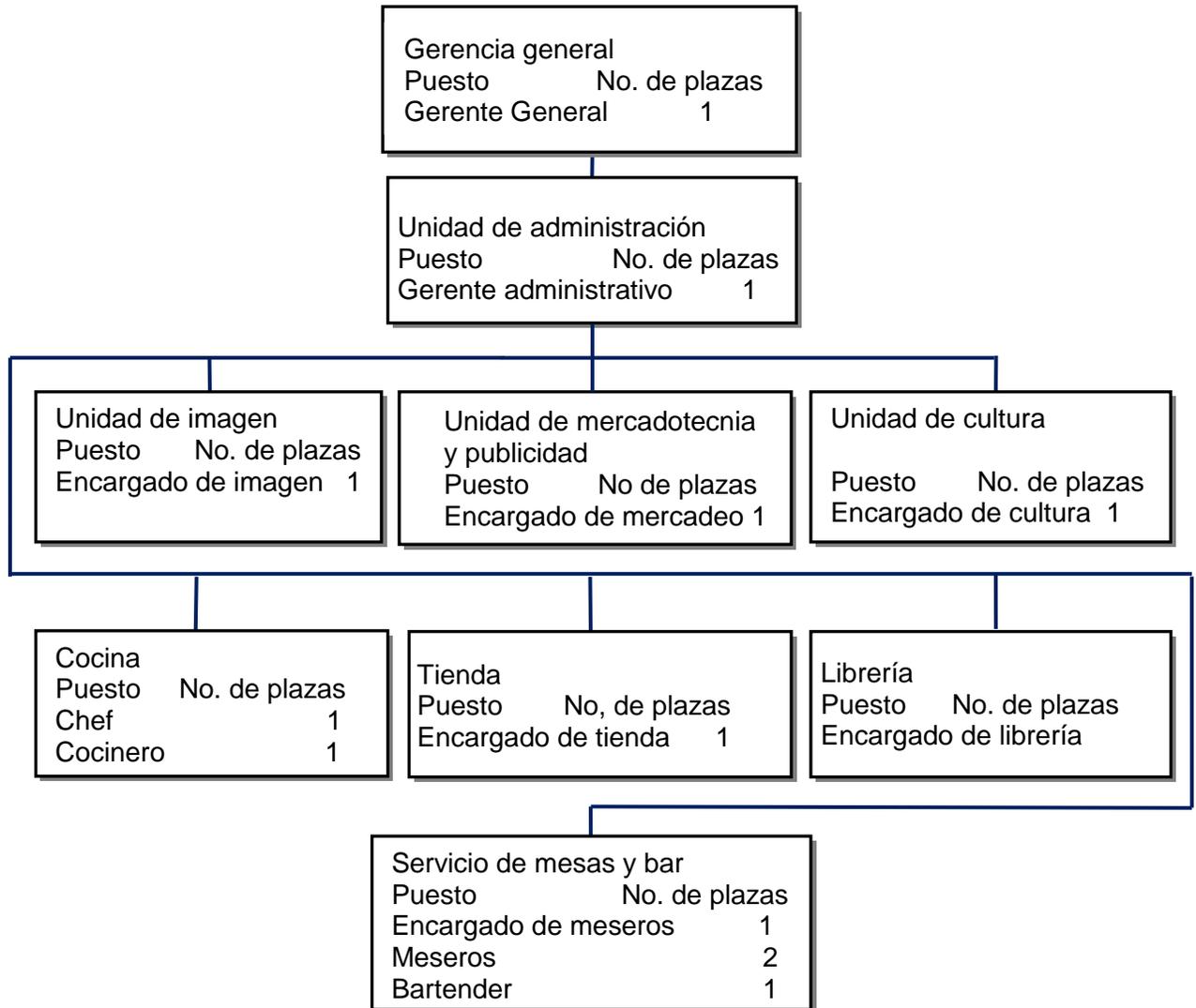
### Organigrama general por funciones, Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura



Fuente: Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura, enero del 2011.

## Organigrama 2

### Organigrama nominal de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura



Fuente: Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura, enero del 2011.

- c. Gerencia general: dirige el desarrollo de las actividades de una forma eficiente para lograr los objetivos empresariales, crea estrategias para todas las unidades estratégicas de la empresa y las analiza adecuadamente para decidir su aplicación. Está constituida por un gerente general, número de plazas 1.

- d. Unidad de administración: lleva el control de las actividades y funciona como apoyo para el desarrollo de los procesos administrativos que conllevan la asistencia administrativa, planificación, control, evaluación, manejo de caja, recepción y servicio en general. Está constituida por un gerente administrativo, número de plazas 1.
- e. Unidad de mercadotecnia y publicidad: se encarga de todo lo correspondiente a la mercadotecnia y la publicidad, identifican a los clientes que visitan la empresa para hacer uso de sus servicios y consumo de sus productos para poder ofrecerles lo que buscan y puedan satisfacer sus necesidades. Maneja la publicidad y promoción. Está constituida por un encargado de mercadeo, número de plazas 1.
- f. Unidad de imagen: vigila y preserva la imagen de la empresa, cuidando que la infraestructura, la decoración y la pintura del inmueble colonial se conserve adecuadamente. Está constituida por un encargado de imagen, número de plazas 1.
- g. Unidad de cultura: coordina todos los eventos sociales y culturales, como: exposiciones de arte, convenciones de poesía, sesiones de yoga, reuniones de trabajo, etc. Está constituida por un encargado de cultura. número de plazas 1, Cocina: se encargan de la preparación de alimentos, el Café el Alhajadito y otras bebidas. Seleccionan, los mejores ingredientes para que los platillos sean servidos siempre frescos y calientes, de esta manera lograr que la calidad de la comida sea excelente para satisfacer el paladar de los clientes. Está constituida por un chef, número de plazas 1 y un cocinero, número de plazas 1.
- h. Tienda: vende los productos de Comercio Justo como: Café Alhajadito por libra en grano o molido de las regiones de Huehuetenango, Sololá, El Quiché y San Marcos, como también miel, jaleas, cereales, suplementos alimenticios, productos de belleza, chocolate y té. Está constituida por un encargado de tienda, número de plazas 1.

- i. Librería: se comercializa literatura de reflexión, poesía, yoga, historia, religión, etc. Está constituida por un encargado de librería. Número de Plazas 1
- j. Servicio de bar y mesas: los meseros se encargan de la atención y servicio de las mesas y el bartender se hace cargo de la atención y servicio en el bar. Está constituida por un encargado de meseros, número de plazas 1, dos meseros, número de plazas 2, un bartender número de plazas 1.

## **2.4 Análisis del ambiente de la mercadotecnia**

Se presentan los aspectos más relevantes de las fuerzas y agentes del entorno mercadológico.

### **2.4.1 Análisis del microambiente**

#### **A. La empresa**

La empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, ya fue descrita con anterioridad. Actualmente, esta sufre una baja en las ventas, lo cual afecta sustancialmente las utilidades la empresa, lo cual preocupa enormemente a la administración de la misma.

#### **B. Los proveedores**

Estos abastecen los insumos para preparar los alimentos y bebidas como: el café que lo producen los caficultores del interior de la república afiliados al comercio justo, estos son: pequeños productores del interior del país que trabajan y viven en condiciones precarias y por eso han sido marginados, pero que con el tipo de comercio en mención reciben un porcentaje de las ventas de las empresas a las que proveen con sus productos y están afiliadas a este comercio, estos ahora forman parte de cooperativas y a través de estas también proveen: frijol, miel, salsas con chile y escabeches. También están los distribuidores de bebidas frías

como: la empresa Embotelladora Central (bebidas gaseosas, agua pura e hidratantes), Procasa (carnes, de res, pollo y cerdo), entre otros.

### **C. La competencia**

El mercado de servicios de cafetería y restaurante cuenta con muchas empresas que prestan dicho servicio, de igual forma el mercado de servicios de eventos, pero solo se enfocó la investigación en ocho cuadras alrededor de la empresa unidad de análisis, la cual se localiza en la 5ta. Calle 5-18 zona 1, ciudad de Guatemala. Para determinar y analizar tanto la competencia directa como la indirecta, se desarrolló un trabajo de campo, en el cual se empleó la observación y la entrevista, con base a listas de chequeo. (Véase anexos 7 y 8)

- **Competencia directa**

La empresa unidad de análisis no posee ningún conocimiento anterior con respecto a la entrega del servicio y el servicio al cliente de las empresas de competencia directa. Debido a lo anterior se realizó un análisis de la competencia directa, en el perímetro que se menciona en el inciso anterior, fue llevado a cabo entre 4<sup>a</sup> y 8<sup>a</sup> Avenidas, así también entre 4<sup>a</sup> y 8<sup>a</sup> Calles de la zona 1 de la ciudad de Guatemala. Se tomó como competencia directa, a las empresas que ofrecen servicios y productos similares. (Véase tabla 1)

**Tabla 2**

**Descripción de la competencia directa de casa de cervantes, Café, Casa de Cultura**

Competencia directa		Tiempo para recibir el producto	Atención del personal	Aspecto físico de las instalaciones	Presentación del personal	Precios
Restaurante (R) Cafetería (C) Ambos (A)		(Menú del día, incluye refresco )	(Amable, amigable y rápida)	Infraestructura, y Limpieza en general	(Uniforme, rostro, cabello y manos)	(Menú del día, incluye refresco)
		<b>Lento</b>	<b>Buena</b>	<b>Bueno</b>	<b>Buena</b>	<b>Altos</b>
		De 15 minutos en adelante	De 6 puntos en adelante	De 6 puntos en adelante	De 6 a 10 puntos	De Q 2100 en adelante
<b>Rápido</b>	<b>Mala</b>	<b>Malo</b>	<b>Mala</b>	<b>Bajos</b>	De 0.00 a Q20.00	
De 5 a 14 minutos	De cero a 5 puntos	De cero a 5 puntos	De cero a 5 puntos	De cero a 5 puntos		
Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura.	C	12 min	8	8	8	Q20.00
Patsy	R	17 min	4	8	7	Q26.50
Casa de los Nazarenos	C	18 min	5	8	7	Q25.00
El Gacebo	R	17 min	2	4	6	Q20.00
Don Carlo	C	20 min	1	4	5	Q22.50
Framig	C	16 min	1	4	4	Q20.00
Aida	A	17 min	2	5	2	Q18.00
Tikal	A	16 min	2	3	2	Q18.50
El campechano	R	15 min	3	4	3	Q18.00
El Centenario	C	17 min	3	4	5	Q17.50
Fuente Nutritiva	C	15 min	4	4	5	Q18.00
Jireh	C	16 min	1	4	5	Q18.50
Lupita	R	18 min	3	4	1	Q15.00
El huevo Feliz	C	16 min	3	3	2	Q17.00
Beti	R	18 min	2	3	1	Q15.00
S y V	R	17 min	2	3	1	Q17.00

Continúa...

Continuación...

<b>Competencia indirecta</b>		<b>Tiempo para recibir el producto</b>	<b>Atención del personal</b> (Amable, amigable y rápida)	<b>Aspecto físico de las instalaciones</b> Infraestructura, y Limpieza en general	<b>Presentación del personal</b> (Uniforme, rostro, cabello y manos)	<b>Precios</b> (Menú del día, incluye refresco)
<b>Restaurante (R)</b>	<b>Cafetería (C)</b>	(Menú del día, incluye refresco )				
<b>Ambos (A)</b>		<b>Lento</b> De 15 minutos en adelante	<b>Buena</b> De 6 puntos en adelante	<b>Bueno</b> De 6 puntos en adelante	<b>Buena</b> De 6 a 10 puntos	<b>Altos</b> De Q 21.00 en adelante
		<b>Rápido</b> De 5 a 14 minutos	<b>Mala</b> De cero a 5 puntos	<b>Malo</b> De cero a 5 puntos	<b>Mala</b> De cero a 5 puntos	<b>Bajos</b> De Q0.00 a Q20.00
ODI	R	15 min	3	3	1	Q17.00
Tez - Tepito	R	16 min	4	4	1	Q19.00
Sin nombre	R	15 min	1	1	1	Q15.00
Sin nombre	R	16 min	1	1	1	Q15.00
Sin nombre	R	16 min	1	1	1	Q17.00
Sin nombre	R	18 min	1	1	1	Q16.00
Sin nombre	C	20 min	1	1	1	Q15.00
Sin nombre	C	18 min	1	1	1	Q15.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

### Competencia indirecta

También con la competencia indirecta, sucede lo mismo que en el caso de la directa, ya que desconocen también la forma como se entrega el servicio y el servicio al cliente, en los restaurantes de la competencia indirecta de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura. Para el análisis de esta competencia fueron tomadas las empresas que ofrecen alimentos, pero varían totalmente en su elaboración como lo es el caso de la pizza o comida China las cuales no se elaboran en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, pero si son competencia

debido a son restaurantes o cafeterías y atraen clientes que podrían ser de la empresa unidad de análisis. (Véase tabla 2)

**Tabla 3**  
**Análisis de la competencia directa**

**de casa de cervantes, Café, Casa de Cultura**

Competencia directa		Tiempo para recibir el producto	Atención del personal	Aspecto físico de las instalaciones	Presentación del personal	Precios
Restaurante (R)	Cafetería (C)	(Menú del día, incluye refresco)	(Amable, amigable y rápida)	Infraestructura y Limpieza en general	(Uniforme, rostro, cabello y manos)	(Menú del día, incluye refresco)
Ambos (A)		<b>Lento</b> De 15 minutos en adelante	<b>Buena</b> De 6 puntos en adelante	<b>Bueno</b> De 6 puntos en adelante	<b>Buena</b> De 6 a 10 puntos	<b>Altos</b> De Q 2100 en adelante
		<b>Rápido</b> De 5 a 14 minutos	<b>Mala</b> De cero a 5 puntos	<b>Malo</b> De cero a 5 puntos	<b>Mala</b> De cero a 5 puntos	<b>Bajos</b> De Q0.00 a Q20.00
Domino's Pizza	R	15 min	4	8	8	Q22.50
Pollo Campero	R	17 min	4	8	7	Q36.50
Tacos Tequila	R	15 min	3	4	3	Q20.00
Rey Tambasco	R	30 min	5	5	7	Q40.00
China Hilton	R	20 min	3	5	5	Q25.50
Long Tou	A	24 min	2	3	4	Q24.00
Fu Jou	C	24 min	1	3	4	Q20.00
Jou Jou	C	25 min	1	3	3	Q25.00
Long Kei	A	22 min	2	3	4	Q25.50
Long Wax	C	15 min	2	3	3	Q24.00

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011

Se aprecia tanto en la competencia directa e indirecta a empresas reconocidas y de amplio poder financiero como: los restaurantes Patsy de la primera competencia en mención así como Dominos's Pizza y Pollo Campero de la segunda, presentan: un tiempo para recibir el producto muy lento y la atención al cliente es mala, aunque el aspecto físico de las instalaciones y la presentación

del personal están bien y por último los precios son altos. En lo que respecta a Casa de los Nazarenos: el tiempo para recibir el producto es lento, la atención es mala, el aspecto físico de las instalaciones es bueno y la presentación del personal está bien y los precios son altos. El resto de la competencia tanto directa como indirecta presenta: un tiempo para recibir el producto lento, la atención al cliente mala, el aspecto físico de las instalaciones es malo y en lo que se refiere a restaurantes de comida china los precios son altos y en el resto son bajos. El gerente general de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, comentó que quiere mantener un buen servicio y servicio al cliente, a través de la evaluación de la entrega de los mismos, quiere medir como están actualmente a través de la investigación, para después darles una retroalimentación periódica, dadas las circunstancias con la competencia tanto directa como indirecta en cuanto a lo económico, solamente con el manteniendo un buen nivel de servicio se puede competir.

#### **D. Intermediarios**

Definitivamente no hay, pues los servicios se prestan directamente a los clientes actuales.

#### **E. Los clientes**

En la zona 1, donde se encuentra Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), residen 14,000 personas, además, están quienes trabajan, estudian o simplemente la visitan por turismo, guatemaltecos o extranjeros.

Con relación a lo anterior, estas personas podrían ser clientes potenciales, también se menciona que 900 personas mensuales son clientes reales, cálculo que se obtuvo por el control de la emisión de facturas mensuales, también se indicó que la empresa tiene capacidad de atender 150 clientes externos reales

diarios, lo cual sumaría al mes 3,600 clientes externos reales, lo que sería un aumento sustancial.

## **F. Público**

La empresa tiene relaciones con una ONG, canadiense, quien le ayuda con asesoría en mercadotecnia.

### **2.4.2 Análisis del macroambiente**

#### **A. Entorno demográfico**

Según proyección del Instituto Nacional de Registro y Estadística (INE), Guatemala cuenta con una población aproximada para el año 2011 de 14.713,763 habitantes, 126 habitantes por kilómetro cuadrado, de estos el 48.78% son hombres y el 51.22% son mujeres. El departamento de Guatemala, se divide en 17 municipios y alcanza un estimado de 3.103.685 habitantes para 2011, lo que la convierte en la aglomeración urbana más poblada de Guatemala y América Central. El municipio de Guatemala está distribuido en 22 zonas, con una población proyectada para el año 2011 de 984,655 habitantes, de los cuales la zona uno, se considera tiene una población aproximada de 14,455. Aglomerar

#### **B. Entorno económico**

La economía de Guatemala está dominada por el sector privado, que genera alrededor del 85% del producto interno bruto, la agricultura contribuye con el 23% del PIB y constituye el 75% de las exportaciones. Las exportaciones de más tradición como el azúcar, el banano y café siguen representando una gran parte del mercado de exportación. Según estimaciones del Banco de Guatemala, para el año 2011, la actividad económica nacional medida por el producto interno bruto (PIB) per cápita será de Q38,495,125 en términos generales registrará un crecimiento entre 3% y 3.5%, inferior a la tasa de crecimiento económico,

estimada para el 2010, de 4.0%. Para las industrias de alimentos, bebidas y tabaco, se prevé que tengan un crecimiento menos dinámico que el de 2010.

### **C. Entorno legal**

Los registros que un café, Casa de Cultura, debe llenar para poder operar legalmente en Guatemala de acuerdo al código de comercio son: patente de comercio, registro de marca y registro sanitario para el café que comercializa. Según entrevista con la administración de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, la misma cumple con los requisitos en mención.

### **2.5 Descripción de la mezcla de mercadotecnia**

Se analiza el manejo de la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción lo que se conoce como las 4P), por parte de la empresa en estudio, así también se muestra la ejecución de la mezcla promocional (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y mercadeo directo).

Según entrevista con el encargado de mercadeo de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se cuenta con productos adecuados, pero los fallos se dan en el servicio y en la entrega del servicio al cliente y no se tiene una promoción agresiva debido a la falta de recursos económicos para poder desarrollarla, así también mencionó que todo lo que mercadológicamente se hace, no es algo planificado, sino se ajusta a las necesidades que se presenten.

#### **2.5.1 Producto / servicio**

La calidad de los productos y servicios son esenciales para la empresa, unidad de análisis, en la cual se manejan estándares de calidad en base una guía establecida por la administración de la empresa. Se hace la observación, que no se tuvo acceso a la guía misma a la cual se refirieron, tanto el personal administrativo, como los clientes internos.

Para en este estudio se analizó, el proceso de producción de los platillos, la preparación del café y la entrega del servicio en general y el servicio al cliente, a lo cual si se pudo tener acceso.

### **A. Niveles del producto**

El nivel básico del producto/servicio que ofrece la empresa, está representado por el servicio de café, restaurante que se brinda a los clientes en general. El nivel real está integrado por la información que se da al cliente sobre el comercio justo y solidario y los productos que de él se ofrecen, los cuales son de calidad y producidos por guatemaltecos. El nivel aumentado lo constituye el servicio de alquiler de salones para eventos de trabajo, artísticos y culturales, los cuales van acompañados del servicio completo de cafetería.

### **B. Horario de atención a los clientes en general**

El horario de atención de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, es el de lunes a sábado: de 7:00 a 19:00 horas. Para los eventos de trabajo, artísticos y culturales debe reservarse con anticipación.

### **C. Capacidad de atención**

Se puede atender un máximo de 150 personas diarias, ahora bien cuando hay eventos de grupos numerosos se cuenta con un salón para 50 personas por lo que es muy importante la reservación con suficiente tiempo de antelación para poder distribuir y contar con el personal necesario para brindar un servicio excelente.

### **2.5.2 Precio**

Los precios que ofrece la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura están basados en costos. Se ha costeado cada platillo del menú así como también el café y demás bebidas que se ofrecen tanto alcohólicas como no

alcohólicas. El café tipo capuchino, tamaño normal, que es el de más demanda se vende a un precio de Q10.00 la taza y los almuerzos con menú del día son de Q25.00, que incluyen una porción de carne, una guarnición, dos tortillas o un pan y un refresco. Respecto a las actividades culturales, se procede a costear cada evento, ya que cada uno tiene distintos requerimientos.

### **2.5.3 Plaza**

La venta es directa de todos los productos y servicios que ofrece la empresa a los clientes, es en el Café. En su interior se encuentra ubicado el Café el Alhajadito y cuenta con cinco ambientes, tiene un ingreso, que es por un portón de madera, que también da acceso a los vehículos hacia el parqueo, exclusivo para clientes, el cual tiene capacidad para diez carros. También cuenta con un espacio de librería, donde se pueden conseguir libros referentes a diversos acontecimientos de la historia de Guatemala y nuevos literatos del país.

### **2.5.4 Promoción**

Se maneja la promoción a través de Anacafé, por medio de exposiciones en las instalaciones de la misma, donde se presentan degustaciones de café El Alhajadito y se aprovecha para promocionar a Casa de Cervantes, el comercio justo y solidario y también el servicio y servicio al cliente, utilizando afiches y trifoliales con información al respecto (Véase anexo 5) y en las instalaciones se promociona que por la compra de una taza de café El Alhajadito, una bolsa del mismo en empaques de una libra de las regiones de Quiché, Huehuetenango, Sololá y San Marcos, se contribuye al desarrollo de pequeños grupos de caficultores del interior del país ya que parte de los ingresos de las ventas son proporcionados a estos, lo cual contribuye al mejoramiento de su condición de vida a través del concepto del comercio justo y solidario, proporcionado productos de calidad.

## **A. La mezcla promocional**

El encargado de mercadeo es el responsable de la dirección y ejecución de la mezcla promocional.

### **a. Publicidad**

La empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, utiliza publicidad a través de su sitio en la red, [www.lacasadecervantes.com](http://www.lacasadecervantes.com), afiches y trifoliales los cuales son distribuidos dentro de la empresa y sus alrededores, en los que se describe lo que es la empresa al igual que los productos y servicios que ofrece, así como toda la información relacionada a la descripción de sus antecedentes, su definición, su integración, los horarios de atención, la dirección de las instalaciones, correo electrónico y teléfonos. (Véase anexo 5)

Según la gerencia general se genera publicidad de boca en boca positiva por medio de los clientes reales de la empresa, los que recomiendan de forma verbal a los clientes potenciales. Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, debido al alto costo de los demás medios de comunicación no los utiliza.

Se tiene la intención de aparecer en reportajes y en programas, tanto televisivos como radiales, para darse a conocer de una forma más amplia, también a través de los periódicos del país, en los que se pueda destacar la imagen de la empresa así como de los productos y servicios que presta.

### **b. Promoción de ventas**

Según entrevista con el encargado de mercadeo de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se ha considerado tener alguna clase de promoción de ventas derivado a los bajos ingresos que se perciben por la disminución de las ventas, pero debido al bajo presupuesto con el que cuentan no ha sido posible.

### **c. Mercadeo directo**

De acuerdo a información proporcionada por el encargado de mercadeo, en la empresa Casas de Cervantes, Café, Casa de Cultura, la base de datos de los clientes sirve para realizar llamadas para dar a conocer los productos y servicios de la misma y al mismo tiempo conocer su opinión respecto al servicio y servicio al cliente recibidos, se hacen las llamadas cada semana y las realizan el encargado de mercadeo y gerente administrativo, en la base de datos, se anota y se registra la información.

### **d. Venta personal**

La venta personal es la que se utiliza a diario en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, debido a que se tiene un contacto directo con el cliente ya sea cara a cara o por teléfono. La realizan los meseros, el encargado de tienda, librería y el encargado de mercadeo.

## **2.6 Análisis de ventas**

La gerencia administrativa proporcionó la información la venta de los servicios que son: alquiler de salones, cafetería, tienda y librería, durante el año 2010, para poder observar en que meses es donde disminuyen las ventas, así también para poder analizar los ingresos y egresos que se generan tanto en los meses en los aumentan como en los que disminuyen. A continuación se presenta el análisis de ventas de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura correspondiente al año en mención. (Véase cuadros 1,2 y 3)

### Cuadro 1

#### Número de servicios vendidos durante el año 2010

Meses	Años	Número de servicios vendidos durante el año 2010				Servicios vendidos por mes
		Alquiler de salones	Cafetería	Librería	Tienda	
Enero		16	754	47	2	819
Febrero		25	865	56	20	966
Marzo		10	754	59	4	827
Abril		12	712	32	4	760
Mayo		15	878	69	6	968
Junio		13	754	56	8	831
Julio		10	628	38	4	580
Agosto		9	634	88	2	733
Septiembre		16	1,050	92	7	1,165
Octubre		14	980	89	8	1,091
Noviembre		16	923	159	10	1,108
Diciembre		36	1,968	367	25	2,396
Total por año		192	10,800	1,152	100	12,244
Promedio por mes		16	900	96	8.3333	1,020.33

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

Se observa que los meses en que aumentan las ventas son: septiembre, octubre, noviembre y diciembre, mientras que en el resto disminuyen, según la gerencia administrativa, desean incrementar las ventas no solo en los meses en que disminuyen, sino también en los que se tiene un aumento sensible.

Las ventas según el gerente administrativo disminuyen porque muchos clientes no son constantes en sus vistas a Casa de Cervantes o simplemente ya no vuelven, debido a esto quieren saber cómo se encuentra el nivel de satisfacción de los clientes externos reales por medio de evaluaciones periódicas, tanto de la entrega del servicio, como del servicio al cliente para conocer como los clientes en mención los perciben y para ello necesitan saber cómo realizar las mediciones de la entrega de ambos.

## Cuadro 2

### Ingresos en quetzales por servicios vendidos durante el año 2010

Ingreso en quetzales por servicios vendidos					Total ingresos
Meses	Alquiler de salones	Cafetería	Librería	Tienda	
Enero	11,189	12,678	1,429	1,129	26,465
Febrero	15,789	28,769	3,877	1,546	49,981
Marzo	12,678	16,987	5,898	1,356	36,919
Abril	8,769	14,578	4,689	1,859	29,895
Mayo	19,969	25,889	4,567	4,167	54,602
Junio	12,789	18,987	4,678	1,569	38,023
Julio	12,897	15,798	1,496	1,657	31,848
Agosto	13,543	25,678	1,567	1,944	42,732
Septiembre	22,577	30,859	5,984	2,984	62,404
Octubre	28,000	28,000	4,784	2,878	63,662
Noviembre	28,679	35,677	4,995	2,986	72,337
Diciembre	65,678	68,322	6,492	5,992	146,484
Total por año	252,567	322,222	50,456	30,067	655,312
Promedio por mes	21047.3	26,851.83	4204.67	2505.60	54,609.33

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

Los ingresos de Casa de Cervantes, Café Casa de Cultura, en el 2010, son altos en los últimos cuatro meses del año, desde septiembre a diciembre, mientras que en los otros la disminución es marcada. De acuerdo a la opinión de la gerencia administrativa, se busca revitalizar los ingresos y es por ello que desea comprobar el nivel actual tanto del servicio como del servicio al cliente, para mejorarlo o darle mantenimiento según sea el resultado de la investigación.

**Cuadro 3**

**Costos en quetzales por servicios vendidos durante el año 2010**

Años Meses	Costos en quetzales, por servicios vendidos				Total costos
	Alquiler de salones	Cafetería	Librería	Tienda	
Enero	7,832	3,803	1,286	1,016	13,937
Febrero	11,061	8631	3,489	1,391	24,572
Marzo	8,871	5,096	5,308	1,220	20,495
Abril	6,138	4,373	4,220	1,673	16,404
Mayo	13,985	7,767	4,110	3,751	29,613
Junio	8,952	5,696	4,210	1,412	20,270
Julio	9,028	4,739	1,346	1,491	16,604
Agosto	9,480	7,703	1,410	1,750	20,343
Septiembre	15,804	9,258	5,386	2,686	33,134
Octubre	19,600	8,400	4,386	2,590	34,896
Noviembre	20,071	10,703	4,496	2,687	37,957
Diciembre	45,975	20,488	5,843	5,393	77,699
Total por año	176,797	96,657	45,410	27,060	345,924
Promedio por mes	14,733.083	8,054.75	3,784.166	2,255	28,827

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

Se observa que también que en los últimos cuatro meses del año, igual como sucede con los ingresos, también los costos se incrementan mientras en los otros meses del año son bajos. Comentó el gerente administrativo, que al igual que los ingresos aumentan al final de año, por eso creen que es necesario brindar un buen servicio y servicio al cliente y contar con una herramienta que les permita evaluar la entrega de los mismos constantemente, pues en la actualidad carecen de la misma y por lo tanto se les dificulta tener un control sobre estos.

De parte de la administración se desea obtener un mayor margen de utilidades, que el que aprecia al comparar el cuadro de ingresos contra el de egresos, lo que permite observar que el servicio de cafetería genera las utilidades más altas. (Ingresos – costos = Q26,851.83 - Q8,054.75= Q18,797.08 utilidades promedio mensuales)

## **2.7 Servicio al cliente**

En la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, la mayor parte del personal está en contacto con el cliente, los que más tienen contacto con ellos son los meseros, ya que entre sus funciones están: tomar la orden directamente al cliente, llevarla a cocina, servir la orden, ver que todo esté bien, entregar la cuenta, llevar la cuenta a caja, entregar la factura al cliente así como el cambio o la tarjeta de crédito o débito según sea el caso. También la administración, está en contacto con los clientes ya sea de manera personal, o impersonal por medio de teléfono, correo electrónico (e-mail), para recibir pedidos, hacer reservaciones

### **A. Satisfacción del cliente**

Según el encargado de mercadeo, la empresa trata de brindar una atención al cliente, adecuada, con educación y cortesía, pero necesitan una forma para verificar periódicamente, si se está realizando eficientemente la misma.

### **B. Seguimiento de quejas**

La gerencia administrativa tiene la intención de implementar un sistema de quejas, para satisfacer las mismas, pero aún no ha sido posible llevarlo a cabo.

## **2.8 Mezcla ampliada del servicio**

### **a. Personas**

En la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se hace lo posible de acuerdo a sus posibilidades por preparar a sus trabajadores, para poder desempeñarse en su puesto, ya que se les instruye para que realicen su labor de la mejor forma posible, pero se carece de un procedimiento para poder entregar el servicio y poder realizar evaluaciones sobre el mismo.

### **b. Evidencia física**

Las instalaciones son limpias y atractivas, se cuida la imagen para generar un ambiente agradable. (Véase anexo 6)

### **c. Procesos**

En la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, no se cuenta con manuales de procedimientos, porque no se ha tenido la oportunidad de crearlos.

## **2.9 Principales hallazgos de los clientes internos operativos de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura.**

Los clientes internos de la empresa son quienes colaboraban con la misma, tanto en la administración, como en lo operativo (elaboración y preparación de los productos, como en la entrega del servicio y el servicio al cliente).

### **2.9.1 Perfil de los clientes internos operativos**

Según los datos revelados por las encuestas que fueron realizadas a los clientes internos en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, siendo estos en su mayoría (un 90%) personas con nivel de educación medio, el resto personas con nivel básico y primario y están comprendidas entre un rango de edad de 18 a 50 años. (Véase cuadro 4)

## Cuadro 4

### Perfil de los clientes internos operativos

Característica	Descripción	Porcentaje	Frecuencia
Sexo	Femenino	50%	4
	Masculino	50%	4
Nivel educativo	Universitario	38%	3
	Medio	38%	3
	Básico	13%	1
	Primario	13%	1
Rango de edad	De 18 a 25 años	38%	3
	De 26 a 50 años	50%	4
	De 50 o más	13%	1
Puesto	Encargado de meseros	13%	1
	Encargado de cocina	13%	1
	Encargado de tienda	13%	1
	Encargado librería	13%	1
	Mesero	25%	2
	Encargado de limpieza	13%	1
	Vendedor de tienda	13%	1
Ingresos mensuales	Q1, 800.00 a 2,500.00	75%	6
	Q 2,501.00 a 5,000.00	25%	2
Tiempo de laborar en la empresa	Entre 1 y 12 meses	38%	3
	Entre 1 y 2 años	25%	2
	Entre 2 y 3 años	13%	1
	De 4 años en adelante	25%	2

Base: ocho clientes internos operativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

### 2.9.2 Conocimiento de filosofía empresarial

A continuación se detalla el conocimiento de la filosofía de la empresa, con respecto a los clientes internos operativos. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**

**Conocimiento de la filosofía empresarial de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según el cliente interno operativo**

Concepto	Si tienen conocimiento		No tienen conocimiento		Total	
	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	%	f
Conocimiento de la misión de la empresa.	75%	6	25%	2	100 %	8
Conocimiento de la visión de la empresa.	88%	7	13%	1	100%	8
Conocimiento de los objetivos de la empresa.	75%	6	25%	2	100 %	8

Base: ocho clientes internos operativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

La mayoría de los clientes internos operativos expresaron que si conocen la misión, la visión y los objetivos pero que no se les da retroalimentación necesaria para poder identificarse plenamente con las dos primeras y trabajar para el logro de los objetivos.

### **2.9.3 Capacitación**

Se presentan seguidamente, los pormenores sobre las capacitaciones impartidas al cliente interno por parte de la empresa y el seguimiento que se les da.

La mayoría 75% (6), expresaron que no se les dan capacitaciones y por ende no hay seguimiento a las mismas, un 25% (2) indicó que si se les imparten. (Véase cuadro 6)

## Cuadro 6

### Capacitaciones impartidas por Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según los clientes internos operativos

Concepto	Si se imparten		No se imparten		Total	
	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	%	f
Capacitaciones sobre el servicio al cliente, impartidas por Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura.	25%	2	75%	6	100%	8

Base: ocho clientes internos operativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Las dos personas que comentaron que si se imparten capacitaciones, indicaron además que las mismas consisten en pláticas no mayores de cinco minutos que les da semanalmente el encargado de mercadeo.

#### 2.10 Análisis de los clientes internos administrativos de la empresa Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura

Se entrevistó al total del personal administrativo de la empresa, el cual se conforma de cinco personas, por lo que se realizó un censo, debido a que el total de la población no es grande.

##### 2.10.1 Perfil de los clientes internos administrativos

Según las entrevistas realizadas al personal administrativo de la unidad de estudio, son profesionales, mujeres y hombres, se encuentran comprendidos en un rango de edad entre 26 y 60 años, de nacionalidad guatemalteca la mayoría y

solamente uno de nacionalidad canadiense (el encargado de mercadeo). (Véase cuadro 7)

**Cuadro 7**  
**Perfil de los clientes internos administrativos**

Característica	Descripción	Porcentaje	Frecuencia absoluta (f)
Sexo	Femenino	67%	3
	Masculino	33%	2
Nivel educativo	Universitario	100%	5
Rango de edad	De 18 a 25 años		
	De 26 a 50 años	67%	3
	De 50 o más	33%	2

Base: cinco clientes internos administrativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

#### **a. Pérdida y recuperación de clientes**

La información sobre los clientes reales, la perdida y la recuperación de los mismos, según la gerencia administrativa, misma que fue obtenida con base al control de facturas mensuales, con lo cual también les fue posible observar que los clientes que se han perdido no se han recuperado pues a pesar que se ha tenido un aumento en algunos meses como: febrero posiblemente por el día del cariño, en marzo-abril por Semana Santa y diciembre por la Navidad y año nuevo, en los cuales más clientes buscan los servicios de cafetería, librería, tienda y eventos con las celebraciones anteriormente mencionadas, pero aún continúa la deserción de clientes.

Se indicó también por parte de la gerencia administrativa que una excepción son los turistas, los cuales visitan el país por una vez y generalmente no vuelven a venir o lo hacen muy esporádicamente, si no que vienen otras

personas, por lo que no se puede llevar un control de los mismos para poder intentar su recuperación.

La causa de la pérdida de clientes es, que al no realizar evaluaciones de la entrega del servicio y el servicio al cliente, se desconoce en que nivel se encuentran ambos lo que origina que no se pueda detectar las fallas en la entrega de los mismos, así también no conocer los cambios en los gustos, las preferencias y la satisfacción de los clientes externos reales, no obtener quejas y sugerencias de los mismos, para conocer que les molesta o que quieren que se mejore, lo anterior deriva en la insatisfacción de los clientes en mención, lo que provoca que algunos se retiren definitivamente y otros permanezcan inactivos mucho tiempo. (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Pérdida y recuperación de clientes**

Meses \ Años	Número de clientes reales por meses y años				Total clientes perdidos periodo 2008 – 2011	Total clientes recuperados periodo 2008- 2011
	2008	2009	2010	2011		
Enero	1,445	1234	650	543	902	ninguno
Febrero	1,689	1523	1254	856	833	ninguno
Marzo	1,523	1400	823	846	677	ninguno
Abril	1,555	1442	887	778	767	ninguno
Mayo	1,545	1454	896	875	670	ninguno
Junio	1,356	1310	1,005	865	765	ninguno
Julio	1,435	1423	1,023	985	450	ninguno
Agosto	1,445	1426	910	-	535	ninguno
Septiembre	1,465	1350	987	-	478	ninguno
Octubre	1,354	980	926	-	428	ninguno
Noviembre	1,357	923	845	-	512	ninguno
Diciembre	1,810	1797	1,527	-	283	ninguno
Total por año	17,979	16,262	11,733	5,748	7036	
Promedio por mes	1,498	1,355	978	822		

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

### 2.10.2 Capacitación

Se indagó sobre temas como: capacitación del personal para lograr la satisfacción de los clientes con el servicio (grado de satisfacción).

#### A. Conocimiento sobre si se brinda capacitación a los empleados para mejorar la entrega del servicio al cliente

La mayor parte del personal administrativo expresó, que no se brinda capacitación a los trabajadores para mejorar la entrega del servicio al cliente 67% (3) el 33% (2) opinaron lo contrario. (Véase cuadro 9)

**Cuadro 9**  
**Capacitación del personal para mejorar el servicio al cliente, según los clientes internos administrativos**

Capacitación del personal		
Concepto	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)
Si se brindan capacitaciones a los trabajadores.	33%	2
No se brindan capacitaciones a los trabajadores.	67%	3

Base: cinco clientes internos operativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

De acuerdo a la opinión de los entrevistados, no realizan capacitaciones por falta de recursos y solamente se les imparten pláticas a los trabajadores, pero consideran que sería ideal que se pudieran brindar las mismas.

### 2.10.3 Motivación

Sobre este temas e indagó al personal administrativo y se obtuvieron los resultados siguientes.

### **A. Motivación de los trabajadores con el puesto que desempeñan**

La mayoría de los clientes internos administrativos consideró que los trabajadores están motivados con el puesto que desempeñan 67% (3) y resto considera estos no están motivados 33% (2). (Véase cuadro10)

**Cuadro 10**

#### **Motivación con el puesto que desempeñan, según los clientes internos administrativos**

<b>Motivación del personal</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Frecuencia absoluta (f)</b>
Sí están motivados	67%	3
No están motivados	33%	2

Base: cinco clientes internos administrativos encuestados.

Fuente: elaboración propias con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los entrevistados que manifestaron que sí están motivados, consideran que la motivación es un factor fundamental tanto para el mejoramiento del servicio como del servicio al cliente y les beneficiaría en el aumento de las ventas.

#### **2.10.4 Conocimiento de los procedimientos administrativos**

A continuación se presentan los resultados obtenidos al indagar al respecto a los clientes internos administrativos.

##### **a. Medición de la satisfacción del cliente**

###### **a.1 Llamadas de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente**

La mayor parte de los clientes internos administrativos manifestó, que no hacen llamadas de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente 67% (3) mientras otros indicaron que si las realizan 33% (2). (Véase cuadro11)

**Cuadro11**

**Llamadas de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente,  
según el cliente interno administrativo**

Concepto	Sí las hacen		No las hacen		Total	
	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	%	f
Llamadas de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente	33%	2	67%	3	100%	5

Base: cinco clientes internos administrativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Vale mencionar que los entrevistados mencionaron que las llamadas que se realizan de seguimiento para la verificación de la satisfacción del cliente, se realizan a discreción de cada uno de ellos, no tienen una entrevista estandarizada por lo que consideran que esto afecta el logro del objetivo de las mismas, mientras que otros en una mayor parte opinaron que no las realizan y tampoco utilizan otros medios para verificar la satisfacción de los clientes.

**a.2 Obtención de quejas**

Parte del personal administrativo manifestó que no se obtienen quejas de los clientes reales 85% (4) y el resto opinó que sí 15% (1). (Véase cuadro12)

**Cuadro 12**

**Obtención de quejas, según los clientes internos administrativos**

Concepto	Si se obtienen		No se obtienen		Total	
	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	%	f
Obtención de quejas	15%	1	85%	4	100%	5

Base: cinco clientes internos administrativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Entre quienes indican que no se practica la obtención de quejas, consideran que entre menos quejas es mejor pues según ellos eso indica que los clientes están satisfechos, en tanto quien manifestó que si se obtienen quejas es porque a veces los clientes se quejan por ejemplo de falta de personal para atender las mesas, ya que a veces personal administrativo se involucra en ello.

### A. Recuperación del servicio

El personal administrativo en su mayoría consideraron que se hace un obsequio al cliente cortesía de la casa 85% (4) y la parte restante mencionaron que tratan de recuperarlo de forma inmediata disculpándose con el cliente 15% (1). (Véase cuadro13)

**Cuadro 13**

**Formas de recuperación del servicio, según los clientes internos administrativos**

Concepto	Se hace un obsequio al cliente		Intentan su recuperación inmediata, disculpándose		Total	
	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia absoluta (f)	%	f
Formas de recuperación del servicio.	85%	4	15%	1	100	5

Base: cinco clientes internos administrativos encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los entrevistados opinaron que para recuperar el servicio lo mejor es dar un obsequio al cliente como una taza café o té, otros mencionaron que se ofrecen disculpas.

### 2.11 Hallazgos más relevantes de los clientes externos reales de la empresa

#### Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura

Los clientes reales de la empresa unidad de estudio son: trabajadores, estudiantes, artistas, en su mayoría de la zona 1, debido a que muchos de ellos

viven allí, mientras que otros solamente trabajan en dicha zona, en tanto que algunos simplemente la visitan, según información verbal proporcionada por parte de la administración de la empresa, misma que obtuvo por comentarios de los clientes o preguntas por parte del personal. Así también forman parte de los clientes los grupos de personas que participan en eventos culturales provenientes de todo el país y turistas extranjeros.

La encuesta se realizó dentro de las instalaciones de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, cuando los clientes se disponían a desayunar, refaccionar o almorzar, se les saludó, se les pidió permiso para realizar la misma a lo cual accedieron gustosamente, ya que según comentarios, es bueno que se realicen periódicamente para brindarles un mejor servicio y al mismo tiempo demuestra interés de la empresa en ellos, unos prefirieron al principio y otros al finalizar de gustar sus alimentos, se les agradeció y se les indicó que la información proporcionada, era de carácter confidencial y de mucha utilidad para poder prestarles un mejor servicio. (Véase anexo 3)

### **2.11.1 Perfil de los clientes reales**

Según los datos revelados por las encuestas los clientes reales son profesionales, personas con nivel de educación medio, también están los que se dedican a un oficio, así como turistas. Por lo que el nivel de educación va desde el nivel primario hasta el universitario y están comprendidas entre un rango de edad de 18 a 70 años, tienen un ingreso mensual entre Q1,800.00 y Q10,000.00. (Véase cuadro14)

## Cuadro 14

### Perfil de los clientes externos reales encuestados

Característica	Descripción	Porcentaje
Sexo	Femenino	46%
	Masculino	54%
Rango de edad	De 18 a 25 años	24%
	De 26 a 50 años	44%
	De 50 o más	32%
Actividad principal	Estudiantes	12%
	Amas de casa	8%
	Trabajadores dependientes	62%
	Trabajadores independientes	18%
Ingresos mensuales	Q1, 800.00 a 2,500.00	14%
	Q 2,501.00 a 5,000.00	39%
	Q5, 001.00 a Q10, 000.00	37%
	De Q10, 000.00 en adelante	10%
Miembros de la familia	Entre una y dos personas	8%
	Entre tres y cuatro personas	44%
	Entre cinco y seis personas	37%
	Entre siete y ocho personas	9%
	De nueve en adelante	2%
Frecuencia de visitas mensuales	Primera visita	23%
	Dos a tres veces	17%
	Cuatro a cinco veces	15%
	Seis a ocho veces	5%
	Más de ocho veces	30%

Base: 270 clientes externos reales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

### 2.11.2 Evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente

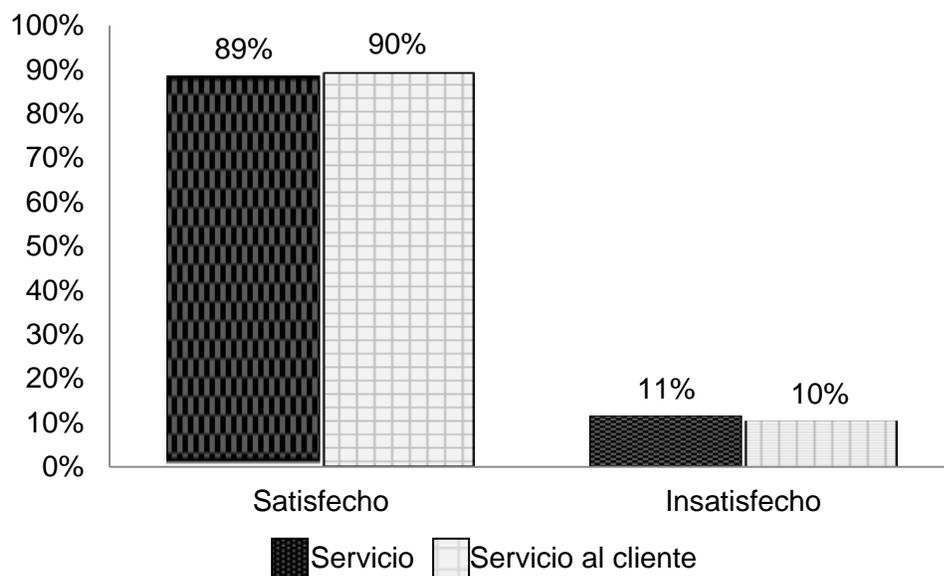
Con relación a la evaluación de la entrega del servicio y del servicio al cliente, se expondrán temas como: la satisfacción con el servicio al cliente y atributos del servicio, preferencia ante la competencia, frecuencia de visitas, calificación del servicio, los motivos de sus visitas a la empresa, el grado o nivel de satisfacción con la atención que se le brinda, el grado de importancia de las características el servicio como: facilidad en uso de los servicios, rapidez en la atención, variedad de servicios y calidad.

### A. Satisfacción con el servicio y servicio al cliente

El 89% de los clientes externos reales opinaron que están satisfechos con el servicio y el resto un 11% está insatisfecho. Asimismo el 90% de los clientes externos reales están satisfechos con la forma que se entrega el servicio al cliente y un 10% no lo están. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**

**Calificación de la satisfacción con el servicio y el servicio al cliente de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, según el cliente externo real**



Base: 270 clientes externos reales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los clientes externos reales en su mayor parte, argumentaron que para ellos son satisfactorios tanto el servicio como el servicio al cliente que se les entregan en la empresa, así también indicaron que estos son determinantes para que se visite o no algún café, restaurante o cualquier otro negocio, agregaron que es bueno evaluarlos frecuentemente para poder mejorarlos cada día para no quedarse rezagados ante la competencia, aunque de momento estén bien.

### **A.1 Importancia de los elementos del servicio y el servicio al cliente en un restaurante, según el cliente externo real**

La mayor parte de los clientes externos reales indicaron que la importancia de los elementos del servicio como lo son la variedad de servicios 94%, el ambiente 93%, la facilidad del uso de los servicios, la rapidez en la atención 94%. Sobre la importancia de los elementos del servicio al cliente indicaron que la eficiencia del personal es importante para el 95%, al igual que el profesionalismo 93%, la expresión 93%, la facilidad de uso de los servicios 92%, la amabilidad 92%, la paciencia 91%, la limpieza del restaurante tanto exterior 85%, como la interior 84% y la de los baños 87%. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**

#### **Importancia de los elementos del servicio y el servicio al cliente, tanto en restaurantes de la competencia como para Casa de Cervantes, según el cliente externo real**

<b>Elementos del servicio</b>	<b>Es importante</b>	<b>No es importante</b>	<b>Total porcentaje</b>
Facilidad de uso de los servicios	92%	8%	100%
Rapidez en la atención	89%	11%	100%
Variedad de servicios	94%	6%	100%
Calidad del servicio	84%	16%	100%
Variedad de productos	91%	9%	100%
El ambiente.	93%	7%	100%
<b>Elementos del servicio al cliente</b>	<b>Es importante</b>	<b>No es importante</b>	<b>Total porcentaje</b>
Paciencia del personal	91%	9%	100%
Amabilidad del personal	92%	8%	100%
Eficiencia del personal	95%	5%	100%
Profesionalismo del personal	93%	7%	100%
Expresión del personal	93%	7%	100%
Aspecto físico de las instalaciones.	91%	9%	100%
Limpieza interior del restaurante	84%	14%	100%
Limpieza exterior del restaurante	85%	15%	100%
Limpieza de los baños	87%	13%	100%

Base: 270 clientes externos reales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

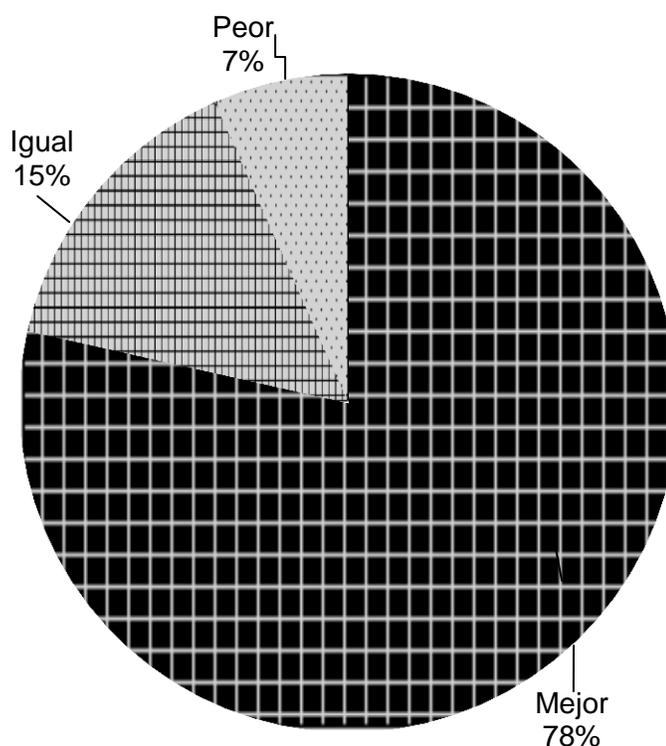
Los clientes externos reales comentaron que es muy importante ser atendido con amabilidad y con una sonrisa de parte del personal de la empresa, pues hasta los motiva a recomendar esta a otros clientes, hicieron mención de las instalaciones y del ambiente, al cual también dieron una alta ponderación, del cual comentaron que es muy bonito y acogedor, también que es motivo de su preferencia por Casa de Cervantes. Café, Casa de Cultura. Según indicaron algunos de los encuestados, están satisfechos con el comportamiento amable, la eficiencia y el profesionalismo del personal que los atendió lo cual pudieron constatar durante su visita, algunos comentaron que por eso tienen muchos años de ser clientes de Casa de Cervantes y que piensan continuar visitando la empresa debido a que es difícil encontrar un lugar donde puedan olvidarse por un momento del bullicio de la ciudad y al mismo tiempo ser atendidos con respeto.

#### **B. Comparación con la competencia directa e indirecta**

El 78% de los clientes externos reales indicaron que el servicio al cliente es mejor en Casa de Cervantes, es igual 15% y algunos opinaron que es peor 7%.  
(Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**

**Comparación del servicio al cliente con la competencia directa e indirecta, según el cliente externo real**



Base: 270 clientes externos reales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los clientes compararon el servicio al cliente con la competencia tanto directa como indirecta, estando la mayoría satisfechos con relación con el mismo. La comparación se hizo respecto a los elementos del servicio al cliente como lo son: la paciencia del personal, amabilidad del personal, la eficiencia del personal, el profesionalismo del personal, la expresión del personal, el aspecto físico de las instalaciones, limpieza interior del restaurante, limpieza exterior del restaurante y limpieza de los baños, los que además de ser considerados importantes por los clientes externos reales con una alta ponderación (Véase cuadro 15), también el servicio al cliente es considerado por la mayoría de estos, mejor que el de la competencia, comparación que realizaron los clientes externos reales, entre la

experiencia obtenida por estos en otros restaurantes y en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura.

## **2.12 Hallazgos más importantes de los clientes externos potenciales de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura.**

Los clientes externos potenciales, son personas que se encontraban en un perímetro de ocho cuadras alrededor de la unidad de análisis, que buscaban un lugar donde disfrutar de un buen café, un delicioso y económico almuerzo típico, una reconfortante refacción, un exquisito pastelito o la organización de eventos.

Los clientes en mención fueron abordados, en calles y avenidas, alrededor de la unidad objeto de estudio, las cuales se describen anteriormente en la competencia directa.

Es de suma importancia aclarar, que se llevó un control de quienes dieron información en las encuestas llevadas a cabo dentro de la empresa, con una lista de revisión, para no entrevistar a los clientes reales nuevamente. (Véase anexo 14)

Primero se procedió a entrevistar a los clientes reales en el interior de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura y posteriormente a los potenciales, fuera de esta. (Véase anexo3)

### **2.11.1 Perfil de los clientes externos potenciales**

Según encuesta que se hizo cara a cara a los clientes potenciales, tomando una muestra de 384 personas, ocho cuadras alrededor de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, zona uno, de la ciudad, a mujeres y hombres, casados, solteros y unidos, la mayoría tiene entre uno y cuatro hijos, el nivel escolar en la mayor parte es diversificado y universitario, se dedican a estudiar, trabajar dependiente e independiente y algunas mujeres son amas de casa, las edades están desde los 18 años a más de 50 años, las personas que trabajan

tienen ingresos que oscilan entre Q1, 500.00 y Q3, 000.00, la mayor parte entre Q3,001.00 a Q8,000.00, unos pocos entre Q8,000.01 y Q12,000.00 y dos solamente ganan de Q12,000.00 en adelante. (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16**

**Perfil de los clientes externos potenciales encuestados**

Característica	Descripción	Porcentaje
Sexo	Femenino	32%
	Masculino	68%
Nivel educativo	Universitario	46%
	Medio	37%
	Basico	11%
	Primario	6%
Rango de edad	De 18 a 25 años	24%
	De 26 a 50 años	46%
	De 50 o más	30%
Actividad principal	estudiantes	28%
	amas de casa	8%
	Trabajadores dependientes	42%
	Trabajadores independientes	22%
Ingresos mensuales	Q1, 800.00 a 2,500.00	24%
	Q 2,501.00 a 5,000.00	28%
	Q5, 001.00 a Q10, 000.00	32%
	de Q10, 000.00 en adelante	16%
Miembros de la familia	Entre 1 y 2 personas	16%
	Entre 3 y 4 personas	39%
	Entre 5 y 6 personas	32%
	Entre 7 y 8 personas	9%
	De 9 en adelante	4%

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

### 2.13.2 Gustos y preferencias

Se puede apreciar que la clase de café capuchino es el preferido con un 36%, el tipo de comida predilecto es la rápida en un 48%, el tipo de pastel que más gusta es el de chocolate con un 46% y por último los tipos de pies que más les atraen son los de queso y manzana 44%. (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**  
**Preferencia de tipos de café, comida y postres**  
**según los clientes potenciales**

Preferencia							
Tipo de café		Tipo de comida		Tipo de postre			
				Pasteles		Pies	
Capuchino	36%	Tradicional	36%	Zanahoria	14%	Queso	44%
Moca	18%	Rápida	48%	Fresas con crema	20%	Manzana	44%
Expreso	8%	Otro	16%	Chocolate	46%	Macadamia	4%
Americano	8%			Macadamia	12%	Higo	4%
Negro	12%			Otros	8%	Otros	4%
Café con leche	10%						
Otro	8%						

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los clientes externos potenciales manifestaron su gusto por el café, el favorito de la mayoría es el tipo capuchino, otros indicaron que les gusta degustar otras opciones como el tipo moca que también obtuvo una alta puntuación. Entre los entrevistados el tipo de comida preferido es la rápida, pues según indicaron les ahorra tiempo, otros señalaron que la tradicional la prefieren cuando cuentan con más tiempo a disposición y de la misma manera opinaron que sus postres favoritos que son: el pastel de chocolate y los pies de manzana y queso, aunque hicieron la observación que el pastel de fresas con crema también está entre sus predilectos.

### **2.11.3 Hábitos de consumo de los clientes potenciales**

La mayor parte de los clientes potenciales indicaron que la frecuencia con la que comen fuera de casa es de dos a tres veces por semana (34%), el horario matinal en que lo hacen es de seis a siete horas (40%), mientras que el horario vespertino es de doce 12 a 13 horas (40%), el horario nocturno es de 19 a 20

horas (40%) y el número de acompañantes es de una a dos personas (58%).  
(Véase cuadro 20)

**Cuadro 18**  
**Hábitos de consumo de los clientes potenciales**

Hábitos de consumo									
Frecuencia con la que comen fuera de casa		Horario matutino		Horario vespertino		Horario nocturno		Número acompañantes	
Una vez a la semana	22%	De 6 a 7 horas	40%	De 12 a 13 horas	40%	De 19 a 20 horas	48%	1 a 2 personas	58%
2 a 3 veces a la semana	34%	7 a 8 horas	38%	13 a 14 horas	22%	20 a 21 horas	38%	2 o 4 personas	20%
4 a 6 veces a la semana	16%	8 a 9 horas	10%	14 a 15 horas	8%	21 a 22 horas	8%	4 a 6 personas	14%
Todos los días de la semana	24%	9 a 10 horas	4%	15 a 16 horas	6%	22 a 23 horas	2%	más de 6 personas	4%
Otros	4%	10 a 11 horas	4%	16 a 17 horas	10%	Otro	4%	Ninguna persona (va solo)	4%
		11 a 12 horas	4%	17 a 18 horas	6%				
				18 a 20 horas	4%				

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

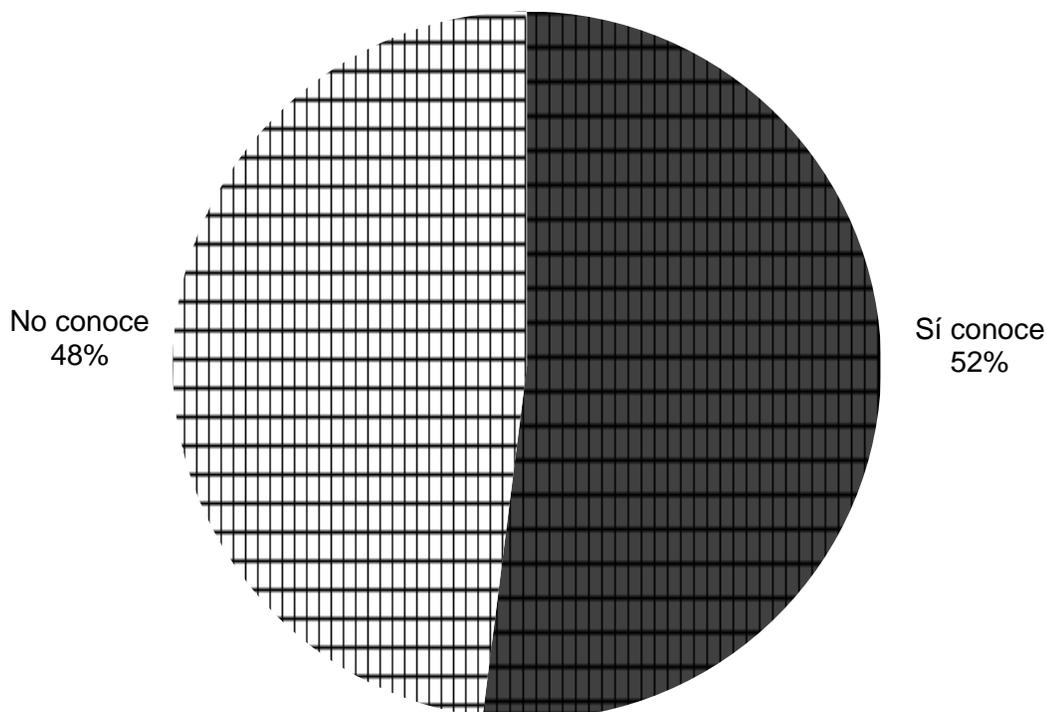
Vale mencionar que la frecuencia con la que se come fuera de casa tiene aspectos interesantes como los que mencionaron los entrevistados, quienes indicaron que se ve afectada por la situación económica que atraviesa el país, también los días laborales que por necesidad se ven obligados a consumir fuera. Mencionaron que los horarios que utilizan para comer son entre la seis y siete de la mañana, ya que entran a laborar en su mayoría a las ocho de la mañana y para almorzar de 12 a 14 horas, para la cena de 19 a 21 horas, por último,

comentaron algunos que el número de personas que les acompañan son de una a dos 58% y otros de dos a cuatro 20%, los cuales tienen los porcentajes más altos.

#### 2.11.4 Conocimiento de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura

El 52% de los clientes externos potenciales dijeron que sí conocen Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura y el 48% no. (Véase gráfica 3)

**Grafica 3**  
**Conocimiento de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura,**  
**según el cliente externo potencial**



---

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

La mayor parte de los clientes externos potenciales, manifestaron que el conocimiento es superficial, pues nunca la han visitado, solamente la han visto

por fuera cuando van de paso a sus actividades. Otros indicaron que no la conocen pero que les gustaría, debido a que han tenido buenas referencias, saben que sus instalaciones son de tipo colonial y que pareciera que se está en Antigua, Guatemala. Algunos de los entrevistados también agregaron que buscan un lugar donde comer, tomar un café con calma, tener reuniones en un ambiente acogedor, por lo mismo esperan visitar Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para pasar un buen momento, esperando que las expectativas sobre la misma se cumplan. Así también expresaron que la tranquilidad es un aspecto importante y en la mayoría de cafés o restaurantes es lo que no se encuentra por lo que no se puede comer y descansar a gusto por lo anterior les parece excelente que un concepto de brindar un ambiente relajado y con opción tanto de poder trabajar o estudiar y al mismo tiempo desearon que se proporcione una mayor difusión de sus servicios para un mejor conocimiento de los mismos.

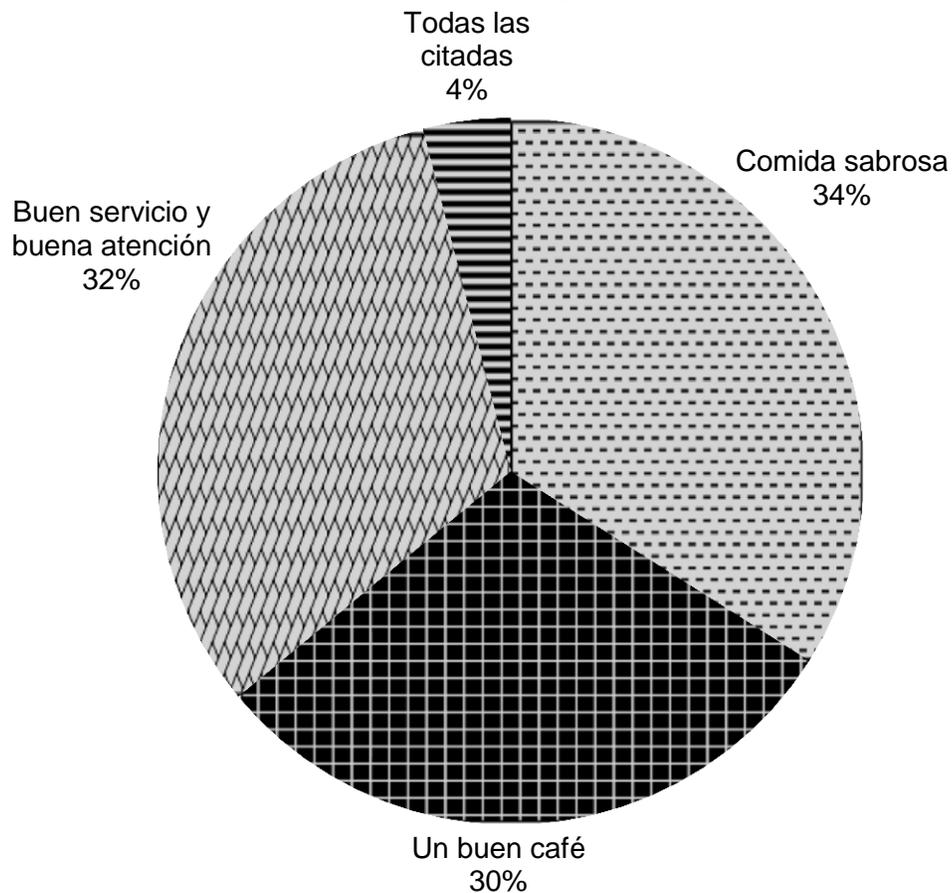
#### **2.11.5 Calidad del producto / servicio**

##### **A. Expectativas al visitar un café**

Un porcentaje opinó, que buscan que la comida sea sabrosa 34%, y algunas más mencionaron que buscan un buen servicio y una buena atención 32%, otras personas mencionaron que buscan un buen café 30% y por último con un porcentaje menor 4%, expresaron que buscan todas las anteriores.(Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**

**Expectativas del café visitado, según el cliente externo potencial**



Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

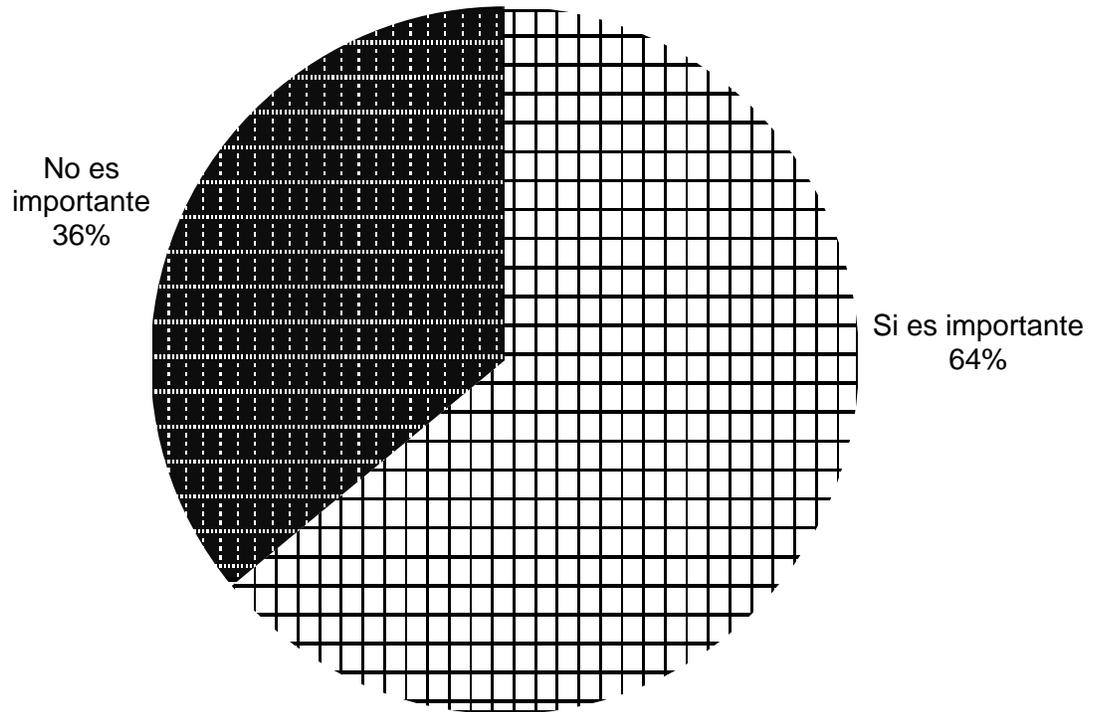
De acuerdo a la opinión de los entrevistados que consideran que buscan que la comida sea deliciosa, un buen servicio y un buen café, señalaron además que la seguridad es muy importante, así como contar con un ambiente libre de humo de cigarrillos y el consumo de bebidas alcohólicas sea limitado.

### **2.11.6 Importancia del precio**

El 64% de los clientes potenciales considera que los precios son importantes al decidir visitar un café y 36% opinó que no son importantes. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**

**Importancia del precio al decidir la visita a un café, según el cliente externo potencial**



---

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

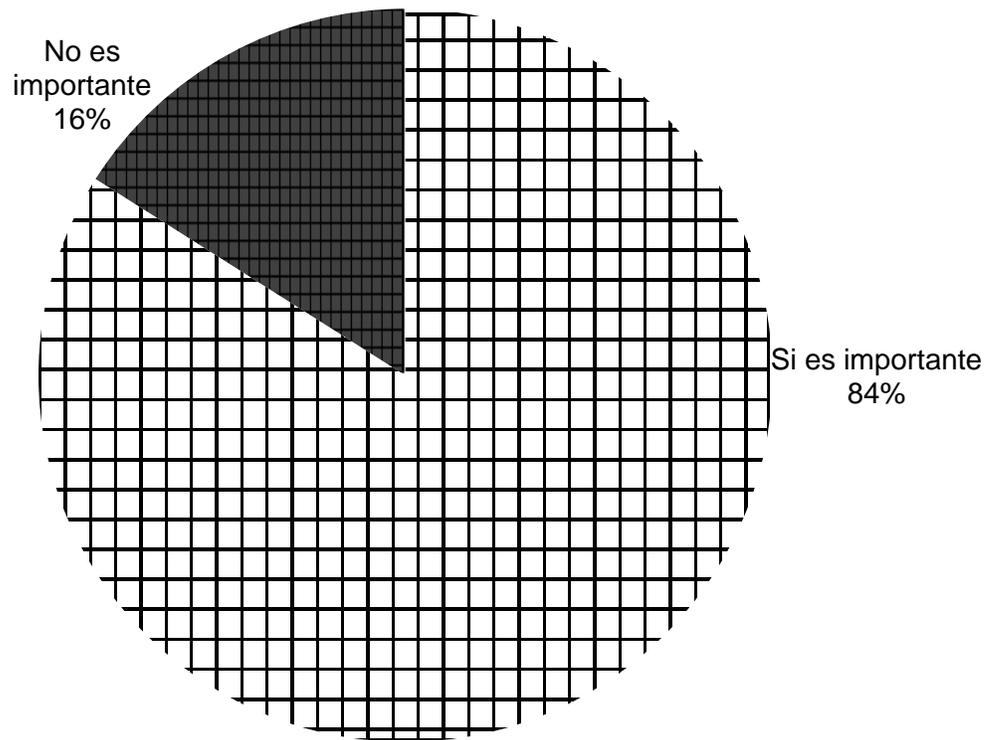
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Los clientes potenciales expresaron que una de las razones más importantes para visitar un café o restaurante es el precio, por la situación económica que atraviesa el país pero también hicieron mención de que es muy importante el trato del personal, la tranquilidad de del lugar.

### **2.11.7 Importancia de la plaza**

El 84% de los clientes potenciales opinó que es importante la ubicación del café, 16% manifestó que no lo es. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**  
**Importancia de la ubicación de un café, según el cliente externo potencial**



---

Base: 384 clientes externos potenciales encuestados.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

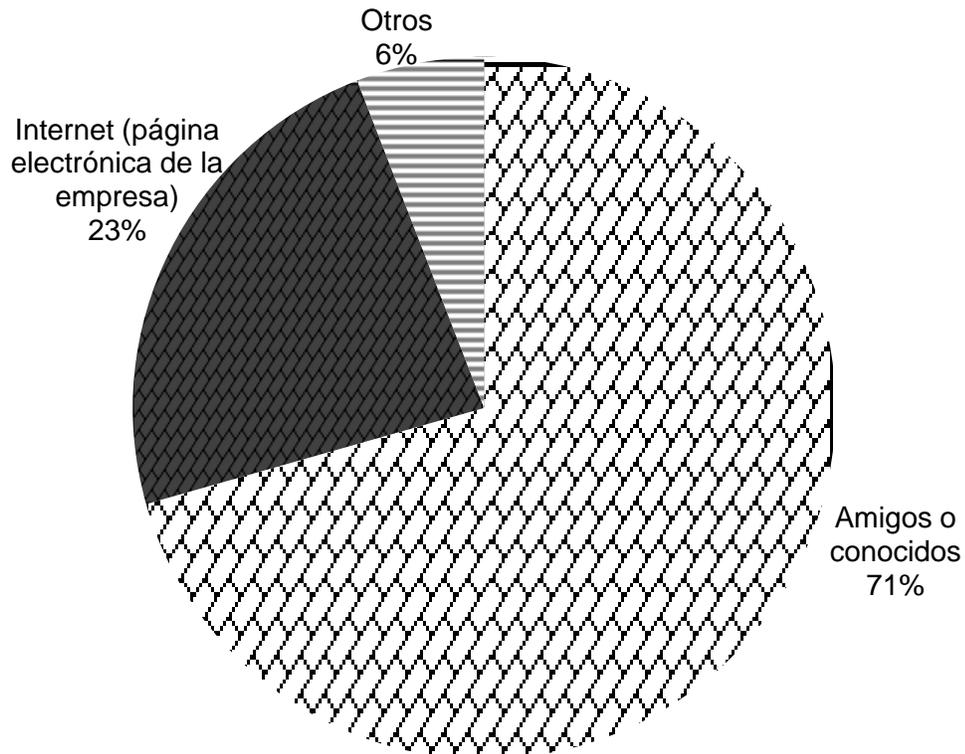
Entre los entrevistados se consideró que la ubicación de un café es importante, debido a que ahorran tiempo y dinero, así también hicieron la observación de que si Casa de Cervantes la tiene les gustaría visitarla.

#### **2.11.8 Promoción**

Los clientes potenciales indicaron que la conocen de vista o por comentarios en su mayoría opinaron que se enteraron por amigos y conocidos 71%, otros opinaron que por medio de internet (página electrónica de la empresa) 23% y un porcentaje menor con un 6%, opinó que por otros medios. (Véase gráfica 7)

### Gráfica 7

#### Medios por los que el cliente externo potencial se enteró de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura



Base: 200 clientes potenciales encuestados que sí conocen a la unidad de análisis.  
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

Mencionaron también los clientes potenciales que conocen la unidad de análisis los cuales son el 52% (200), según la gráfica tres (página 74), que les gustaría saber más de Casa de Cervantes por medio de publicidad en medios como: televisión, radio, periódico, así también por redes sociales como: Facebook y Twitter.

### 2.12 Análisis FODA

Para la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la empresa Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura, tomando como base la

información obtenida en la investigación efectuada, se necesita hacer uso de la herramienta FODA, para facilitar el análisis de la situación que presenta actualmente la empresa en el mercado, con lo cual se determinaron los factores internos y externos que afectan la empresa.

### **Fortalezas**

Entre los factores internos positivos de la empresa se encuentran las siguientes:

1. Cuenta con el producto café El Alhajadito, el cual es natural y no contiene preservantes.
2. Instalaciones limpias.
3. Rapidez del servicio.
4. La comida es sabrosa.
5. Instalaciones estilo colonial.
6. Ambiente agradable.
7. Amabilidad del personal.
8. Atiende a clientes nacionales y extranjeros.
9. El desempeño de los meseros es satisfactorio.
10. Cuenta con una ubicación idónea en la ciudad.

### **Debilidades**

Los factores negativos internos que afectan a la empresa son:

1. No poseen estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente.
2. No se practica la obtención de quejas.
3. El parqueo es pequeño y angosto.
4. Falta de publicidad en diversos medios.
5. No se hacen investigaciones para conocer la causa de la pérdida de clientes.

### **Oportunidades**

Los factores externos favorables son los siguientes:

1. Se puede aprovechar que la mayoría de los clientes externos potenciales conocen de vista la empresa, aunque nunca han visitado.

2. Gran parte de los clientes potenciales comen frecuentemente fuera de su casa y lo hacen varias veces por semana.
3. Apoyo por parte de una ONG canadiense.
4. Diversificación de servicios y productos, a través del comercio justo.

### **Amenazas**

Los factores externos desfavorables son los siguientes:

1. Las condiciones económicas que afectan el país, ya que los clientes consideraron que el precio es importante a la hora de tomar la decisión de visitar un café.
2. La competencia directa e indirecta.
3. El potencial financiero de una parte de la competencia tanto directa como indirecta.
4. Baja del turismo.

### **Estrategias FO**

1. Establecimiento de la normativa de trabajo, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan.(F3-7-8:O1-2)
2. Construcción de relaciones a largo plazo con el cliente para tener acceso a sus comentarios y estar atentos a los cambios en sus gustos y preferencias.(F7-8: O1-2)

### **Estrategias DO**

1. Utilización de la técnica del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente. (D3: O4)
2. Implementación de investigación para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.(D3: O4)
3. Creación de un buzón de quejas y sugerencias. (D1:O4)

### **Estrategias FA**

1. Obtención y solución de quejas.  
(F7-8:A1)
2. Establecer un procedimiento para dar solución a las quejas.(F7-8:A1)

### **Estrategias DA**

1. Capacitación del personal para poder indagar al cliente sobre el servicio recibido. (D3-5: A1)
2. Establecimiento de controles periódicos del desempeño del personal que presta el servicio al cliente. ( D3-4:A3)

**Tabla 4**  
**Matriz FODA de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <b>Factores internos</b> </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <b>Factores externos</b> </div> </div>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa cuenta con café El Alhajadito, que es un producto natural y no contiene preservantes.</li> <li>2. Instalaciones limpias</li> <li>3. Rapidez del servicio.</li> <li>4. La comida es de buen sabor.</li> <li>5. Instalaciones estilo colonial.</li> <li>6. Ambiente agradable.</li> <li>7. Atiende a clientes nacionales como extranjeros</li> <li>8. Amabilidad del personal.</li> <li>9. Cuenta con una ubicación idónea en la ciudad.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede aprovechar que la mayoría de los clientes potenciales conocen de vista la empresa, aunque nunca han visitado.</li> <li>2. Gran parte de los clientes potenciales comen frecuentemente fuera de su casa varias veces a la semana.</li> <li>3. Apoyo por parte de una ONG canadiense.</li> <li>4. Diversificación de servicios y productos, a través del Comercio Justo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan. (F3-7-8:O1-2)</li> <li>2. Construcción de relaciones a largo plazo con el cliente para tener acceso a sus comentarios y estar atentos a los cambios en sus gustos y preferencias. (F7-8:O1-2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente. (D3: O4)</li> <li>2. Implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente. (D3: O4)</li> <li>3. Creación de un buzón de quejas y sugerencias. (D1:O4)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones económicas que afectan el país, ya que los clientes consideraron que el precio es importante a la hora tomar la decisión de visitar un café.</li> <li>2. La inseguridad.</li> <li>3. La competencia directa e indirecta.</li> <li>4. El potencial financiero de una parte de la competencia tanto directa como indirecta.</li> <li>5. Baja del turismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención, manejo y solución de quejas. (F7-8:A1)</li> <li>2. Establecimiento de un procedimiento para dar solución a las quejas.(F7-8:A1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación del personal para poder indagar al cliente sobre cómo le parecieron el servicio y servicio al cliente recibidos. (D3-5: A1)</li> <li>2. Establecimiento de controles periódicos del desempeño del personal que presta el servicio al cliente. ( D3-4:A3)</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, con base al trabajo de campo, febrero del 2011.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS PARA EVALUAR LA ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tomando como base los fundamentos conceptuales del marco teórico y la información presentada en el diagnóstico de la situación actual mercadológica de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura. En el presente capítulo se expone la propuesta de estrategias para evaluar, la entrega del servicio al cliente, cuyo objetivo es brindar opciones o alternativas de solución para la problemática actual.

#### **3.1 Justificación**

Es necesario para que una empresa logre sus objetivos empresariales, establecer evaluaciones del servicio periódicamente para estar actualizados con los cambios de los gustos y preferencias del cliente externo, según la información obtenida de la empresa para lograr estos se proponen estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, las cuales al ser aplicadas puedan ayudar de forma eficiente a mejorar la entrega del servicio al cliente, al satisfacer las expectativas del mismo, al sondear de forma continua, sus opiniones y sugerencias.

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

##### **3.2.1 Objetivo general**

Diseñar y proponer estrategias para evaluar el servicio al cliente, con el fin de incrementar las ventas de la empresa en un corto plazo.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer normativas de servicio, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para mejorar la entrega del servicio al cliente y evaluar la misma.
- b. Lograr incrementar en un 10% la venta de servicios de la empresa en seis meses.
- c. Obtener quejas o sugerencias para lograr la recuperación de un 20% de los clientes externos reales en seis meses.

### **3.3 Programación de la aplicación de la propuesta**

En esta propuesta, se han diseñado estrategias para evaluar, la entrega del servicio al cliente, con las cuales se busca construir una cultura de desempeño, basada en valores específicos lo cuales deben ser establecidos en base a estas y que permita la evaluación ordenada el desempeño del personal que entrega el servicio al cliente, con lo cual se pueda lograr mejorar el mismo. (Véase figura 6)

Las estrategias propuestas deberán ser aplicadas para lograr una evaluación de la entrega del servicio al cliente que contribuya al mejoramiento del mismo y se logre tanto la satisfacción de los clientes externos como de la empresa Casa de Cervantes, Café Casa de Cultura. (Véase tabla 4)

**Tabla 5**

**Estrategias propuestas a desarrollar para la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para evaluar el servicio al cliente**

No.	Descripción
Estrategia 1	Establecer normativas de servicio, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para mejorar la entrega del servicio al cliente y evaluar la misma.
Estrategia 2	Implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.
Estrategia 3	Utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente.
Estrategia 4	Obtención, manejo y solución de quejas.

Fuente: elaboración propia, junio de 2011

**3.3.1 Estrategias para evaluar, la entrega del servicio al cliente externo real**

Para facilidad de la aplicación de las estrategias propuestas, por parte de la gerencia general de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, se sugiere un orden secuencial, para que con base a este sean empleadas y pueda llevar un control de cada una de las mismas.

**Figura 6**

**Programación de las estrategias propuestas**

Estrategias	Meses																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6							
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Estrategia 1*					/				/	/			/	/			/	/			/	/			/	/		
Estrategia 2																												
Estrategia 3																												
Estrategia 4																												

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

\*Nota: en la estrategia 1, en el mes 1, se ejecutará la capacitación sobre el servicio al cliente (cuadros color gris oscuro), a partir del mes 2 se realizarán evaluaciones periódicas del mismo utilizando la guía propuesta para la evaluación de la normativa de trabajo en las semanas 1 y 4 de cada mes hasta finalizar en el mes 6 (cuadros con trama).

A continuación se presentan las estrategias y la descripción de las mismas.

**Estrategia 1: establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan**

**a. Definición**

De acuerdo a la propuesta que se plantea y a los beneficios de la investigación la estrategia para la evaluación que se presenta son normativas de trabajo, mismas que son un conjunto de normas aplicables, en este caso para evaluar la entrega del servicio al cliente, las que permitirán que las actividades relacionadas a la misma puedan desarrollarse de una manera adecuada, y permitan una medición adecuada del desempeño del personal en el momento de la entrega del servicio al cliente, con el fin de elevar el nivel de la misma y mejorar la imagen de la empresa en este aspecto. (Véase anexo 9)

**b. Objetivo**

Establecer normativas de servicio, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, para mejorar la entrega del servicio al cliente y evaluar la misma.

**c. Grupo objetivo**

El mismo se integra tanto de los clientes internos operativos y los clientes internos administrativos, ambos tienen contacto con los clientes externos.

Algunos de los primeros son quienes se encargan de entregar el servicio al cliente de forma directa, en tanto los segundos, lo hacen de manera indirecta, algunos serán los encargados de evaluar la entrega del servicio al cliente. También son parte de este grupo los clientes externos reales, quienes son todas las personas hacen uso de los servicios de la empresa así mismo se encuentran los clientes externo potencial, que son las personas a quienes la empresa busca atraer.

#### **d. Descripción**

Se capacitará al personal por medio de la empresa Og Mandino. Según Omar Ruiz, asesor de capacitación de la empresa en mención esta se especializa en capacitación del recurso humano de las empresas, en las relaciones humanas y el servicio al cliente de calidad, dada la importancia que revisten ambas en las empresas, como también manejar las quejas y conflictos y cuenta con más de 42 años de experiencia a nivel mundial y en Guatemala tiene de servicio 15 años.

Dentro del contenido de la capacitación cuyo nombre es “Atención de calidad en el servicio al cliente restaurantes” en el cual se imparten temas como: inteligencia emocional en el trabajo, cómo cambiar paradigmas y convertirse en personas efectivas en atención al cliente, relaciones humanas y su importancia en la atención y servicio de calidad al cliente, las reglas más importantes de las relaciones humanas y del servicio de calidad para tener clientes satisfechos, normas básicas para servir en el restaurante, la importancia del servicio y atención de calidad como estrategia de ventas, el arte de atender a los clientes y manejar las quejas. (Véase anexo 16)

Lo anterior permitirá adecuarse fácilmente a la normativa de trabajo propuesta para mejorar y evaluar el servicio al cliente.

- **Forma de aplicación**

El programa de capacitación a impartir tiene una duración de ocho horas que pueden distribuirse en dos horas cada semana por un mes. Se impartirá a un grupo de diez personas el cual estará integrado por: ocho clientes internos operativos, que son el total de los mismos y dos clientes internos administrativos, el gerente administrativo y encargado de mercadeo. Tiene la capacitación como objetivo general establecer mejores relaciones con compañeros de trabajo y fomentar un ambiente de servicio al cliente como objetivo fundamental de todas las actividades que se realizan diariamente en el puesto de trabajo.

El encargado de mercadeo será el responsable de contactar a la empresa en mención, planificar los horarios de la capacitación del personal, reunirse con los colaboradores para definir el horario que les convenga, confirmación a la empresa que impartirá la capacitación de los horarios y fecha de inicio, informar al personal sobre la fecha de inicio de la capacitación, controlar que el personal cumpla con los horarios establecidos y evaluar los resultados. (Véase figura 5)

El encargado de mercadeo continúa con el análisis de los resultados, elaboración de un informe final de la capacitación, entregará el informe a la gerencia administrativa y gerencia general, evaluaciones periódicas de la normativa de trabajo utilizando la guía propuesta análisis de los resultados de las evaluaciones, elaboración de un informe mensual de los avances o desvíos del objetivo de la estrategia, entregar el informe a la gerencia administrativa y gerencia general. (Véase anexo 9)

Los días de capacitación y los horarios se definirán de acuerdo con la disponibilidad de tiempo del personal y que Casa de Cervantes pueda ajustar

los horarios de servicio para no perjudicar el mismo. Se tienen contemplados los horarios de nueve a once horas y de 15 a 17 horas de los días martes o jueves que según información de la gerencia administrativa son los de menos afluencia de clientes y también se tiene en mente el día domingo de ocho a diez horas, pues la empresa no atiende ese día y se estima ese horario para afectar en lo mínimo el día de descanso del personal.

- **Tiempo de aplicación**

Se realizará la capacitación un día a la semana con duración de dos horas por dos meses, iniciando en el mes 1, semana 1 a partir de la aplicación de la estrategia propuesta y finalizará en el mes 1, semana 4. (Véase cuadro 18)

**e. Plan de acción**

La normativa de trabajo está diseñada para evaluar el desempeño del personal que entrega el servicio al cliente, para lo cual se propone un plan de acción que facilite el proceso de aplicación de la propuesta. (Véase cuadro 18)

### Cuadro 19

#### Programa de acción propuesto para el establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 1</b>  Establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan	1. Contactar a la empresa Og Mandino para planificar el inicio de la misma.	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem 1	Sin costo
	2. Planificar los horarios de la capacitación del personal.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 Sem. 1	Mes 1 Sem. 1	Sin costo
	3. Reunión con el personal para definir el horario que les convenga.	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 1	Sin costo
	4. Confirmar a la empresa Og Mandino los horarios y fecha de inicio.	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 1	Sin costo
	5. Informar al personal la fecha de inicio de la capacitación	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 1	Sin costo
	6. Ejecución de la capacitación del personal.	Empresa Og Mandino	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 4	Q12,000.00
	6.1 Entrega y explicación de la normativa.	Empresa Og Mandino	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 4	

Continúa...

Continuación...

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 1</b> Establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan	6.2 Entrega de refacción a los capacitadores como al personal en capacitación.	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem 4	Q640.00
	6.3 Controlar que el personal cumpla con el horario establecido de la capacitación.	Encargado de mercadeo.	Mes 1, Sem. 1	Mes 1 Sem. 4	Sin costo
	7. Ejecución de la normativa.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem 1	Mes 6 Sem 4	Sin costo

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

#### f. Inversión

Se presenta a continuación la inversión necesaria para la implementación de esta estrategia. (Véase Cuadro 20)

**Cuadro 20**

**Inversión necesaria para la implementación de la estrategia, establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente**

Estrategia	Descripción	Inversión
<b>Estrategia 1</b>	Capacitación sobre la atención de calidad en el servicio al cliente en restaurantes. (Véase anexo 16)	Q12,000.00
	Refacción para los capacitadores y el personal en capacitación.	Q640.00
	Total	Q12,640.00

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

### **g. Evaluación y control**

Será necesario realizar una evaluación que permita verificar si la estrategia ha cumplido su cometido, después de la capacitación del personal y aplicación de la misma, se realizará a través de la guía de evaluación de la normativa propuesta, la cual llevará a cabo el encargado de mercadeo. Se tendrá un control para observar si hay variaciones tanto en el servicio como en el servicio al cliente por medio de evaluaciones periódicas por medio de la guía en mención. (Véase anexo 9)

Las mediciones de los avances del establecimiento y desarrollo de la normativa de servicio al cliente, serán semanales a partir del mes 1 de la aplicación de la propuesta al mes 6. (Véase cuadro 19) Se revisará si el personal cumple con las normas a establecer como: observar si el personal hace contacto visual con el cliente y sonríe, la persona responsable colocará un cheque en la casilla que corresponda (lo hace o no lo hace) lo cual ayudará a comprobar si se mantiene el apego a la normativa propuesta o no.

**Estrategia 2: implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.**

#### **Definición**

La presente estrategia evaluará como el cliente externo real percibe el servicio al cliente, lo que permitirá que el servicio en mención pueda mantener un alto nivel pues de esta forma permitirá a la empresa Casa de Cervantes tener el conocimiento de los cambios en los gustos, preferencias y la satisfacción del cliente y prepararse para afrontarlos con éxito. Estas boletas de encuestas, se utilizarán para obtener información de primera mano sobre aspectos de importancia, respecto al servicio al cliente. Esto permitirá medir el grado de

satisfacción y la percepción del cliente, respecto al servicio al cliente que se le ha brindado.

**a. Objetivo**

Lograr incrementar en un 10% la venta de servicios de la empresa en seis meses.

**b. Grupo objetivo**

Este grupo lo conforman los clientes externos reales, pues la elaboración de boletas de encuestas y su ejecución son para sondear sus gustos, preferencias y satisfacción en forma periódica, así como para poder evaluarla entrega del servicio al cliente.

**d. Descripción**

• **Forma aplicación**

El encargado de mercadeo será el responsable de la elaboración de las boletas de encuesta, las cuales se redactarán a través de la formulación de preguntas, se imprimirán en la empresa Last minute (Véase anexo 14). Se utilizará un cuadro de vaciado de la información, el cual se elaborará por medio de una hoja de cálculo electrónica utilizando el programa Microsoft Excel, donde se realizará la parte operativa respecto a la obtención de los resultados de las encuestas.

Seguidamente se llevará a cabo la ejecución de la encuesta, de la siguiente forma: los meseros colocarán una boleta de encuesta en cada mesa junto al menú antes de que los clientes externos reales las ocupen y al llegar estos, se les pedirá por parte del personal en mención llenar las mismas y al momento de retirarse de las instalaciones las depositen en el buzón respectivo, donde también se depositaran las quejas y sugerencias, se

propone tener disponibles 80 boletas diariamente, a las cuales les dará formato e imprimirá la empresa Last minute según el gerente administrativo, de acuerdo a la sugerencia se estima que en total serán 960 boletas mensuales y 4,800 en total durante los cinco meses de su aplicación.

A continuación el gerente de mercadeo recolectara las boletas y procederá a la tabulación de datos, elaboración de un informe de los resultados obtenidos y la presentación del mismo a la gerencia administrativa y gerencia general. Se desarrollará durante la primera y última semana de cada mes a partir del inicio del mes 2 hasta el final del mes 6.

- **Tiempo de aplicación**

Dos veces diarias (desayuno y almuerzo) y se realizará en la primera y última semana de cada mes por un semestre a partir del inicio de la aplicación de la propuesta en el mes 2 y finalizará en el mes 6. (Véase cuadro 21)

**e. Plan de acción**

Para que la evaluación de la entrega del servicio al cliente a través del establecimiento de boletas de encuestas pueda aplicarse de una forma adecuada y pronta, se propone que el encargado de mercadeo de la unidad de análisis, tome en consideración el plan de acción que se presenta a continuación. (Véase cuadro 21)

**Cuadro 21**

**Programa de acción propuesto estrategia implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.**

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 2:</b> Implementación de encuestas de opinión para sondear los gustos, preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente	1. Elaboración de boletas de encuesta.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 2 Sem. 1.	Sin costo
	2. Impresión de boletas de encuesta.	Empresa Last Minute	Mes 2 Sem. 1.	Mes 2 Sem. 1.	Q1,150.00
	3. Ejecución de la encuesta.	Encargado de mercadeo y meseros.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	3.1 Colocación de las boletas en las mesas. (1 por mesa)	Meseros.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	3.2 Pedir que se llenen las boletas.	Meseros.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	3.3 Pedir que se depositen en el buzón.	Meseros.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	3.4 Recolección de boletas del buzón.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	4. Tabulación de datos.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	5. Análisis de los resultados.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	6. Elaboración de informe de resultados.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
7. Presentación de informe a gerencia administrativa y gerencia general.	Encargado de mercadeo.	Mes 2 Sem. 1.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo	

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

## **f. Inversión**

Para la aplicación de esta técnica de evaluación del desempeño del servicio y el servicio al cliente también requiere una inversión la cual se detalla a continuación.

**Cuadro 22**

**Inversión necesaria para estrategia implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.**

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>
<b>Estrategia 2</b>	Impresión de boletas de encuesta.	Q1,150.00
	Total	Q1,150.00

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

## **g. Evaluación y control**

Será necesario realizar una evaluación que permita verificar si los gustos, preferencias y la satisfacción de los clientes externos reales, aún se mantienen o han cambiado. Se propone llevar el control de cada una de las boletas las cuales deben ser selladas y firmadas por el encargado de mercadeo (llevarán el sello de Casa de Cervantes), además se les deberá colocar la fecha con un sello para tener una mayor confiabilidad, las boletas deben ser recogidas en el buzón respectivo por el responsable, quien deberá contarlas y llevarlas a su oficina inmediatamente después de finalizada la medición para evitar cualquier inconveniente que pueda provocar que la información se sesgue (los datos podrían ser alterados, lo cual ofrecería datos irreales con porcentajes más altos o bajos de lo que en realidad pudieran ser). (Véase anexo 14)

### **Estrategia 3: utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente.**

#### **a. Definición**

Se pretende con esta estrategia evaluar el nivel de la entrega del servicio y el servicio al cliente de Casa de Cervantes, Café Casa de Cultura y consiste en la visita presencial de personas capacitadas para la evaluación del servicio y servicio al cliente que brinda el personal de Casas de Cervantes, Café, Casa de Cultura. El personal no sabrá que está siendo evaluado ya que en cualquier momento puede llegar una persona, realizar la medición tranquilamente y retirarse sin que ellos sepan quién es. Se utilizará la guía propuesta para la evaluación del servicio y servicio al cliente para esta forma de medición en la que se calificaran, aspectos como: la atención, si los empleados visten apropiadamente (uniforme), porta identificación en un lugar visible, brinda ayuda a personas de la tercera edad, personas con invalidez y señoras embarazadas y agradece al cliente su visita cuando este se retira, estos tienen una ponderación la cual se colocara en la casilla respectiva, si cumplen con la actividad sino lo hacen tendrán una ponderación de cero puntos, la puntuación máxima es de 100 puntos (Véase anexo 10)

#### **b. Objetivo**

Lograr incrementar en un 10% la venta de servicios de la empresa en seis meses.

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

Esta forma de evaluación de la entrega del servicio al cliente, va dirigida a los clientes internos operativos para verificar su desempeño y permita revisar aspectos importantes de este servicio como: si se sonríe al cliente al saludarlo, se le da la bienvenida, si se mantuvo contacto visual en el momento de saludar y

despedir al clientela reacción del personal ante reclamos hechos por los clientes, se intenta la recuperación rápida del servicio.

#### **d. Descripción**

- **Forma aplicación**

El encargado de mercadeo contactará a la empresa Cima Consulting Group, la que por medio del licenciado Estuardo Armas, gerente administrativo de la misma se encargará de coordinar la ejecución de la evaluación del servicio y servicio al cliente en Casa de Cervantes, la empresa que presta el servicio del cliente misterioso, tiene nueve años de experiencia en la prestación de este, continuará el encargado de mercadeo con la planificación del inicio, realizará la selección del personal a ser evaluado así como de las fechas en que se realizará.

Se enviará de parte de la empresa contratada a Casa de Cervantes, una persona la cual se hará pasar por un cliente externo real para evaluar la forma en brindan el servicio y el servicio al cliente los clientes internos operativos de la unidad de análisis quienes no sabrán quien es pues en ningún momento debe de identificarse. Durante la visita utilizará la guía de evaluación propuesta para la técnica del cliente misterioso. Después la persona al haber realizado la evaluación, proporcionará los resultados obtenidos a la empresa Cima Consulting Group, la cual a la vez entregará en forma detallada a Casa de Cervantes. Esta estrategia se desarrollará a partir del mes uno, mensualmente, hasta el final del mes seis, la última semana de cada uno. (Véase anexo 19)

Como es una estrategia oculta, el personal a evaluar solo sabe que el cliente misterioso puede llegar cualquier día a realizar su trabajo, pero no sabe cuándo ni a que hora lo hará para no levantar la menor sospecha, para que el

personal, no sienta que se están controlando sus acciones y entonces pueda alterar su actitud, lo que puede generar situaciones contrarias al objetivo de la misma.

- **Tiempo de aplicación**

Tiene que inicialmente aplicarse cada mes por seis meses y en adelante tiene que programarse periódicamente para poder mantener una evaluación constante.

**e. Plan de acción**

Para que la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura pueda obtener una información objetiva, se propone implementar un programa de acción, el cual se detalla a continuación. (Véase cuadro 23)

**Cuadro 23**

**Programa de acción propuesto estrategia utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente.**

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 3:</b> Utilización de la estrategia del cliente misterioso, para evaluar la entrega del servicio al cliente	1. Contactar a la empresa Cima Consulting Group para la contratación de los servicios del cliente misterioso.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sem. 4.	Mes 1 sem. 4.	Sin costo
	2. Planificación del inicio de la evaluación.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sema. 4.	Mes 1 sem. 4.	Sin costo

Continúa...

Continuación...

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 3:</b>  Utilización de la estrategia del cliente misterioso, para evaluar la entrega del servicio al cliente	3. Selección del personal a ser evaluado así como las fechas y horarios en que se realizará.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sem. 4. Se realizará cada mes en la semana 4.	Mes 6 sem. 4.	Sin costo
	4. Ejecución de la evaluación.	Empresa Cima Consulting Grup. (Persona que hará de cliente misterioso)	Mes 1, sem. 4. Se realizará cada mes en la semana 4.	Mes 6, Sem. 4.	Q12.000.00
	5. Analizar los resultados de la evaluación al recibir los resultados de parte de la empresa contratada.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sem. 4. Se realizará cada mes en la semana 4.	Mes 6, Sem. 4.	Sin costo
	6. Elaborar un informe de los resultados de la evaluación.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sem. 4. Se realizará cada mes en la semana 4.	Mes 6, Sem. 4.	Sin costo
	7. Entrega del informe sobre los resultados de la evaluación a la gerencia administrativa y gerencia general.	Encargado de mercadeo.	Mes 1 sem. 4. Se realizará cada mes en la semana 4.	Mes 6, Sem. 4.	Sin costo

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

#### f. Inversión

Para la aplicación de esta técnica de evaluación del desempeño del servicio y el servicio al cliente se estima el costo que se especifica a continuación.

#### Cuadro 24

**Inversión necesaria para la utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente.**

Estrategia	Descripción	Inversión
<b>Estrategia 3</b>	Ejecución de la evaluación del servicio y servicio al cliente a través de la estrategia del cliente misterioso.	Q12,000.00
	Consumo del cliente misterioso, en el momento de realizar la evaluación.	Q1,800.00
	Total	Q13,800.00

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

#### g. Evaluación y control

Esta estrategia se evaluará periódicamente chequeando aspectos importantes del desempeño del personal en el momento de la entrega del servicio al cliente, la cual se ejecutará como ya se hizo mención anteriormente de una persona contratada y capacitada para el efecto, la cual hará la medición haciendo uso de una lista de chequeo lo cual permitirá llevar un control, misma que después ya en poder de la empresa será una herramienta útil cual permitirá realizar retroalimentaciones para mejorar la entrega del servicio en mención.

Pero es importante hacer mención de que la persona en mención no solamente estará pasando revisión de lo acontecido con el servicio al cliente si no que indagará al personal, pedirá favores, incluso se quejará tanto con educación

como airadamente para observar la reacción de las personas que lo atienden y tomará nota de ello. (Véase anexo 10)

#### **Estrategia 4: obtención, manejo y solución de quejas.**

##### **Definición**

La obtención de quejas puede ser de mucho beneficio para la empresa, pues es mejor que un cliente insatisfecho se queje, porque eso da la oportunidad de poder recuperar el servicio y enterarse en que se falló, al contrario, si el cliente no lo hace y solamente se retira, podría ser perjudicial para la empresa, pues la publicidad de boca en boca que es la más efectiva tanto positivamente como lamentablemente de forma negativa. Frecuentemente el cliente que se queja, es visto por los trabajadores como un enemigo que debe ser vencido y silenciado. Lo más sensato es desarrollar la idea de que los clientes que se quejan son amigos de la empresa, ya que las quejas facilitan una retroalimentación valiosa a la misma, brindándole la oportunidad de afrontar la falla en el servicio.

También permitiría la identificación de más clientes, los cuales pueden ser menos expresivos pero que pueden estar experimentando el mismo problema u otros. Es necesaria la creación de buzón de quejas, así mismo analizar el tipo de quejas y las causas de las mismas que sirvan para eliminar las barreras que dificultan la presentación de quejas. Supervisar que las quejas de los clientes sean amablemente escuchadas y a la vez trate el personal de solucionarlas de acuerdo a sus posibilidades.

##### **a. Objetivo**

Obtener quejas o sugerencias para lograr la recuperación de un 20% de los clientes externos reales en seis meses.

#### **b. Grupo objetivo**

El mismo se integra tanto del cliente interno operativo como del cliente externo real. Los primeros, tendrán a su cargo la obtención de quejas y los segundos serán los que realizarán las quejas, mismas que serán de mucha valía para la evaluación y mejora del servicio al cliente.

#### **d. Descripción**

- **Forma aplicación**

Facilitar quejarse a los clientes, es muy importante y para lograrlo se procederá de la siguiente forma: previa fabricación e instalación de un buzón de sugerencias en la salida de Casa de Cervantes y la elaboración de las boletas para quejas y sugerencias, por el encargado de mercadeo y la impresión de las mismas por parte de la empresa Last minute (Véase anexo15), los meseros se encargarán de colocarlas en cada mesa junto al menú y sugerirán a los clientes externos reales que las llenen y las depositen en el buzón en mención en el momento de retirarse, después el encargado de mercadeo las recolectará y procederá a su análisis, a continuación elaborará un informe sobre los resultados obtenidos y entregará el informe en mención a la gerencia administrativa y gerencia general.

Su desarrollo iniciará en el mes 2, en la primera semana de este, diariamente cada semana durante cinco meses, para finalizar en la última del mes seis.

- **Tiempo de aplicación**

Cinco meses.

#### **e. Plan de acción**

La obtención de quejas en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, tiene que realizarse de forma ágil y para ello se propone implementar el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**

**Programa de acción propuesto estrategia obtención, manejo y solución de quejas.**

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
<b>Estrategia 4</b>  Obtención, manejo y solución de quejas	1. Elaboración e instalación de un buzón de quejas y sugerencias en la salida.	Encargado de mercadeo.	Mes 2. Sem. 1.	Mes 2. Sem.1.	Q500.00
	2. Elaboración de papeletas para que los clientes redacten las quejas o sugerencias.	Encargado de mercadeo.	Mes 2. Sem. 1.	Mes 2. Sem. 1.	Sin costo.
	3. Impresión de boletas de quejas y sugerencias.	Empresa Last Minute.	Mes 2. Sem. 1.	Mes 2. Sem. 1.	Q2000.00
	4. Ejecución de la obtención de quejas	Encargado de mercadeo y meseros.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6. Sem. 4.	Sin costo
	4.1 Colocar las boletas junto con el menú en cada mesa.	Meseros.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Semana 4.	Sin costo
	4.2 Sugerir al cliente que llene las mismas y las deposite en el buzón de quejas y sugerencias.	Meseros.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo
	4.3 Recolección de boletas.	Encargado de mercadeo	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo

Continúa...

Continuación...

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha		Costo
			Inicio	Fin	
Estrategia 4 Obtención, manejo y solución de quejas	5. Análisis de las quejas y sugerencias.	Encargado de mercadeo.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo.
	6. Elaboración de informe sobre los resultados obtenidos.	Encargado de mercadeo.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo.
	7. Entrega del informe de resultados obtenidos a la gerencia administrativa y gerencia general.	Encargado de mercadeo.	Mes 2. Se realizará cada semana.	Mes 6 Sem. 4.	Sin costo.

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo, mayo del 2011.

#### f. Inversión

Para la aplicación de esta estrategia se estima la siguiente inversión.

**Cuadro 26**

**Inversión necesaria para la implementación de la estrategia obtención, manejo y solución de quejas**

Estrategia	Descripción	Inversión
Estrategia 4	Elaboración e instalación de un buzón de quejas y sugerencias en la salida.	Q1,200.00
	Impresión de boletas para quejas y sugerencias.	Q980.00
	Total.	Q2,180.00

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

### **g. Evaluación y control**

Se necesitará realizar evaluaciones utilizando la guía de evaluación propuesta para la obtención de quejas que permitan comprobar si el objetivo de la estrategia se ha cumplido y para lo anterior se propone la aplicación un control para verificar que la obtención de quejas se haya realizado de una manera adecuada, para ello se realizaran actividades como: darle seguimiento a las quejas, analizar las mismas y sus causas. (Véase anexo 11)

### **3.4 Presupuesto total de implementación de la propuesta**

El presupuesto total de implementación que la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, tendrá que realizar para la aplicación de la propuesta de establecer estrategias para evaluar la entrega del cliente ronda en Q9,700.00. Se ajustaron los costos a las necesidades de la misma. (Véase cuadro 27)

**Cuadro 27**

#### **Presupuesto total de la implementación de la propuesta**

<b>Presupuesto por cada estrategia, para evaluar la entrega del servicio al cliente actual</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>
Estrategia 1	Establecimiento de la normativa de servicio, para la entrega del servicio al cliente, que permita mejorar la misma, así como también la evaluación del desempeño de las personas que lo prestan.	Q12,640.00
Estrategia 2	Implementación de encuestas de opinión, para sondear los gustos, las preferencias y la satisfacción del cliente externo real constantemente.	Q1,150.00
Estrategia 3	Utilización de la estrategia del cliente misterioso para la evaluación de la entrega del servicio y el servicio al cliente.	Q13,800.00
Estrategia 4	Obtención, manejo y solución de quejas.	Q2,180.00
<b>Inversión Total</b>		<b>Q29,770.00</b>

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

### 3.5 Análisis marginal

Se utilizará el análisis marginal, para la determinación de los ingresos y costos marginales, los cuales serán de mucha ayuda para la determinación de la relación beneficio/Costo. Se usará esta herramienta, pues se proponen estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, que son propias de la mercadotecnia, mas no de mercadeo, pues este se refiere a un conjunto de operaciones por las cuales ha de pasar una mercancía desde el productor hasta el consumidor, por lo que un plan de mercado no procede en este caso.

#### 3.5.1 Análisis marginal anual

A continuación se detalla el análisis marginal anual obtenido de los ingresos y egresos proyectados al periodo en mención. (Véase cuadros 32 y 33)

**Cuadro 28**

#### Ingresos proyectados y marginales por venta de servicios anuales

Número de servicios promedio por año	Servicios	Ingreso actual anual	Numero de servicios proyectados a doce meses (10%)	Ingreso proyectado a doce meses (10%)	Ingreso marginal
192	Alquiler de salones	Q252,567	211	Q277,823	Q25,256
10,800	Cafetería	Q322,222	11,880	Q354,444	Q32,222
1152	Librería	Q50,456	1,267	Q55,502	Q5,046
100	Tienda	Q30,067	110	Q33,074	Q3,007
12,224		Q655,312	13,468	Q720,843	Q65,531

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa del la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**Cuadro 29**

**Costos proyectados y marginales por venta de servicios anual**

<b>Servicios</b>	<b>Costo actual anual</b>	<b>Costo proyectado a doce meses (10%)</b>	<b>Costo marginal</b>
Alquiler de salones	Q176,797	Q194,477	Q17,68120
Cafetería	Q96,657	Q106,322	Q9.665
Librería	Q45,410	Q49,951	Q4,541
Tienda	Q27,060	Q29,766	Q2,706
<b>Totales</b>	<b>Q345,924</b>	<b>Q380,516</b>	<b>Q34,592</b>

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa del la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**A. Relación costo / beneficio anual**

Para conocer la relación costo/beneficio, es necesario comparar el valor de los ingresos futuros, con el valor actual de la inversión original. Para el cálculo de esta relación se tomarán los ingresos y los costos marginales que genera la propuesta.

**A.1 Cálculos relación costo /beneficio**

**Fórmula de relación costo/beneficio**

$$RCB = \frac{\text{Total ingreso marginal}}{\text{Total costo marginal}} =$$

$$RCB = \frac{Q65,531}{Q34,592} = 1.894397549 = Q1.89$$

Según los cálculos estimados, la relación costo/beneficio indica que por cada quetzal que se invierte, genera Q1.89, es decir que por cada quetzal que se invierte genera un ingreso marginal de Q0.89.

### 3.5.2 Análisis marginal semestral

A continuación se especifica el análisis marginal semestral obtenido de los ingresos y egresos proyectados a dicho periodo. (Véase cuadros 34 y 35)

**Cuadro 30**

**Ingresos proyectados y marginales por venta de servicios en seis meses**

Número de servicios promedio por seis meses	Servicios	Ingreso actual en seis meses	Numero de servicios proyectados seis meses (10%)	Ingreso proyectado a seis meses (10%)	Ingreso marginal
96	Alquiler de salones	Q126,284	106	Q138,912	Q12,628
5,400	Cafetería	Q80,556	12,960	Q88,611	Q8,055
576	Librería	Q25,228	1,382	Q27,751	Q2,523
50	Tienda	Q15,034	120	Q16,537	Q1,503
12,224		Q247101	14,568	Q271,810	Q24,709

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**Cuadro 31**

**Costos proyectados y marginales por venta de servicios en seis meses**

<b>Servicios</b>	<b>Costo actual anual</b>	<b>Costo proyectado a seis meses (10%)</b>	<b>Costo marginal</b>
Alquiler de salones	Q88,399	Q97,179	Q8,780
Cafetería	Q48,329	Q53,162	Q4,833
Librería	Q22,705	Q24,976	Q2,271
Tienda	Q13,530	Q16,777	Q3,247
<b>Totales</b>	<b>Q172,963</b>	<b>Q192,094</b>	<b>Q19,131</b>

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa del la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**A. Relación costo/beneficio de la propuesta, semestral**

**A.1 Cálculos relación costo/beneficio, a seis meses**

**Formula de relación costo/beneficio**

$$RCB = \frac{\text{Total ingreso marginal}}{\text{Total costo marginal}} =$$

$$RCB = \frac{Q24,709}{Q19,131} = 1.291568658 = Q1.29$$

Según los cálculos estimados, la relación costo/beneficio indica que por cada quetzal que se invierte, genera Q1.29, es decir que por cada quetzal que se invierte genera un ingreso marginal de Q0.29.

**B. Relación costo/beneficio de la propuesta, relacionada a la recuperación de clientes en seis meses.**

Se presenta a continuación la relación costo/beneficio correspondiente a la recuperación de clientes en seis meses, de forma detallada para tener un panorama más amplio de los ingresos y egresos proyectados que se esperan obtener con la recuperación en mención, en dicho periodo. (Véase cuadros 36, 37, 38 y 39)

**Cuadro 32**

**Clientes perdidos, según gerencia administrativa**

Años Meses	Número de clientes reales por meses y años				Total clientes perdidos periodo 2008-2011	Total clientes recuperados periodo 2008- 2011
	2008	2009	2010	2011		
Enero	1,445	1234	650	543	902	ninguno
Febrero	1,689	1523	1254	856	833	ninguno
Marzo	1,523	1400	823	846	677	ninguno
Abril	1,555	1442	887	778	767	ninguno
Mayo	1,545	1454	896	875	670	ninguno
Junio	1,356	1310	1,005	865	765	ninguno
Julio	1,435	1423	1,023	985	450	ninguno
Agosto	1,445	1426	910	-	535	ninguno
Septiembre	1,465	1350	987	-	478	ninguno
Octubre	1,354	980	926	-	428	ninguno
Noviembre	1,357	923	845	-	512	ninguno
Diciembre	1,810	1797	1,527	-	283	ninguno
Total por año	17,979	16,262	11,733	5,748	7036	
Promedio por mes	1,498	1,355	978	822		

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa del la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**Cuadro 33**

**Recuperación de clientes proyectada para primer semestre del año 2012**

Concepto Meses	Total clientes perdidos periodo 2008-2010	Promedio de clientes perdidos por mes en un año*	Total clientes recuperados periodo 2008- 2011	Concepto Meses	Recuperación de clientes proyectada a seis meses, año 2012 basada en el promedio de clientes perdidos por mes en un año (10%) **
Enero	795	265	ninguno	Enero	27
Febrero	435	145	ninguno	Febrero	15
Marzo	700	233	ninguno	Marzo	24
Abril	668	223	ninguno	Abril	23
Mayo	649	216	ninguno	Mayo	22
Junio	351	117	ninguno	Junio	12
Julio	412	137	ninguno	Julio	
Agosto	535	178	ninguno	Agosto	
Septiembre	478	159	ninguno	Septiembre	
Octubre	428	143	ninguno	Octubre	
Noviembre	512	171	ninguno	Noviembre	
Diciembre	283	94	ninguno	Diciembre	
Total por año	6246	2,082		Total por seis meses	123
Promedio por mes	521			Promedio mensual en seis meses	21

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

Nota:

\*Para la proyección por mes en un año, y los promedios se tomaron los datos de los clientes perdidos del año 2008 al año 2010, pues los datos del año 2011 no están completos dado que es el año en curso y según las reglas de contabilidad NIC (Normas internacionales de contabilidad), se puede tomar la información de los últimos años completos para obtener una proyección más veraz y completa.

\*\*Se tiene contemplado proyectar la recuperación de clientes para el primer semestre del año 2012, en un 10%.

**Cuadro 34**

**Ingresos proyectados correspondientes a la recuperación de clientes en seis meses**

<b>Concepto</b>	<b>Recuperación de clientes proyectada a seis meses año 2012</b>  Basado en el promedio de clientes perdidos por mes en un año	<b>Ingreso proyectado a seis meses</b>	<b>Proyección de ingresos basada en la recuperación de clientes en seis meses</b> 10% del total del ingreso proyectado
<b>Totales</b>	<b>(Proyección 10%)</b>	<b>Q271,810</b>	<b>(Q271,810*10%)</b>
Total ingresos proyectados a seis meses	123	-	Q27,181
Promedio por mes	21	-	Q4,530

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

**Cuadro 35**

**Costos proyectados correspondientes a la recuperación de clientes en seis meses**

<b>Concepto</b>	<b>Recuperación de clientes proyectada a seis meses para el año 2012</b> (Basada en el promedio de clientes perdidos por mes en un año)	<b>Costo proyectado a seis meses</b>	<b>Proyección de costos basada en la recuperación de clientes en seis meses</b>  10% del total del costo proyectado
<b>Totales</b>	<b>Proyección 10%</b>	<b>Q271,810</b>	<b>(Q192,094*10%)</b>
Total ingresos proyectados a seis meses	123	-	Q19,209
Promedio por mes	21	-	Q3,202

Fuente: elaboración propia con base a datos proporcionados por la gerencia administrativa de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, agosto del 2011.

## **B.1 Cálculos relación costo/beneficio, relacionada a la recuperación de clientes en seis meses**

### **Formula de relación costo/beneficio**

$$\text{RCB} = \frac{\text{Total ingreso marginal}}{\text{Total costo marginal}} =$$

$$\text{RCB} = \frac{\text{Q27,181}}{\text{Q19,209}} = 1.415013796 = \text{Q1.42}$$

Según los cálculos estimados, la relación costo/beneficio indica que por cada quetzal que se invierte, genera Q1.42, es decir que por cada quetzal que se invierte genera un ingreso marginal de Q0.42.

## CONCLUSIONES

1. Se comprobó que la causa principal por la que la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, presenta deficiencias en sus actividades mercadológicas, es que no aplican estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, acordes con su naturaleza, características y necesidades mismas. Aunque se encuentran satisfechos los clientes externos reales, puede ser que no sea lo mismo dentro de seis meses o un año, ya que una de las características del servicio es que no es heterogéneo, por lo cual el personal puede no demostrar la misma actitud de servicio siempre por diversas razones.
2. No se realizan evaluaciones periódicas tanto de la entrega del servicio como del servicio al cliente, por lo que no se puede observar en que nivel se encuentran para poder detectar las fallas que puedan presentarse en el momento de su entrega. Así también, no se da una retroalimentación de los mismos lo cual podría provocar que en el futuro puedan convertirse en un problema para Casa de Cervantes y pueda perder de esta forma dicha ventaja competitiva.
3. Se constató que tanto el servicio como el servicio al cliente fueron evaluados satisfactoriamente por lo cual no son las deficiencias mercadológicas que afectan a la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, pero en el futuro, podrían serlo, sino se evalúan pues el servicio puede variar de un momento a otro.



## **RECOMENDACIONES**

1. Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura para mejorar la situación actual se propone que establezcan y se apliquen las estrategias para evaluar la entrega del servicio al cliente, las cuales están desarrolladas en la propuesta, con el objetivo de mantener la calidad del servicio y del servicio al cliente, pues es necesario que se le dé una retroalimentación continua a través de la evaluación.
2. Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, deberá realizar evaluaciones periódicas de la prestación del servicio y del servicio al cliente, así como revisiones de las estrategias que se desarrollan en la propuesta para poder ajustarlas de acuerdo las circunstancias que se presenten en el futuro.
3. Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, debe evaluar la entrega del servicio y servicio al cliente, constantemente, siguiendo el orden de aplicación de cada estrategia mismo que se describe en la propuesta para estar actualizados y poder anticiparse a cualquier problema, al mismo tiempo lograr y mantener una mejora constante.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeta, J. 2004. Administración. 1a. ed. México, McGraw Hill. 345 p.
2. Calidad del servicio. (en línea). Consultada el 7 may. 2011. Disponible en: <HTTP://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
3. Calidad y marketing de servicios. (en línea). Consultada el 05 jul. 2010. Disponible en: <HTTP://www.calidadymarketingdeservicios.com>
4. Ciclo de vida del producto (en línea). Consultada el 11 sep. 2010. Disponible en: <HTTP://www.wikipedia.com/ciclodevida>
5. Ciclo de vida del producto. (en línea). Consultada el 4 oct. 2010. Disponible en: <HTTP://www.wikipedia.org/wiki/ciclodevidadelproducto>
6. Cobra Nogueira, M.1991. Marketing de Servicios. 1a. ed. Colombia, McGraw Hill. 279 p.
7. Comercio justo y solidario. (en línea). Consultada el 8 oct. 2010. Disponible en: <HTTP://www.mineco.gob.gt/comerciojustoysolidario>
8. Comercio justo. (en línea). Consultada el 7 mar. 2011. Disponible en: <HTTP://www.worldfairtradeday09.org/>
9. Congreso de la República de Guatemala. 1994. Código de Comercio. Guatemala. 209 p.

10. Empresa. (en línea). Consultada el 6 oct. 2010. Disponible en: [HTTP//www.es.org/wiki/empresa](http://www.es.org/wiki/empresa)
11. Entrega del servicio y el servicio al cliente. (en línea). Consultada 15 jun. 2011. Disponible en: [HTTP//slideshare.net/entrega-del-servicio](http://slideshare.net/entrega-del-servicio)
12. Estrategias de evaluación o medición del servicio y servicio al cliente. (en línea). Consultada el 15 jun. 2011. Disponible en: [HTTP//www.eveliz.files.wordpress.com/estrategiasevaluacionomediciondelservicioyservicioalcliente](http://www.eveliz.files.wordpress.com/estrategiasevaluacionomediciondelservicioyservicioalcliente)
13. Fidelización de los clientes. (en línea). Consultada el 7 mar. 2011. Disponible en: [HTTP//www.aplicaciones.com.co/fidelización de clientes](http://www.aplicaciones.com.co/fidelización%20de%20clientes)
14. Kotler, P. 2004. Dirección de Marketing. 10a. ed. México, Pearson. 792 p.
15. Kotler, P. 2007. Administración de la Mercadotecnia. 4a. México, Prentice Hill. 789 p.
16. Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. Fundamentos de Marketing. 6a. ed. México, Pearson Educación. 680 p.
17. Kotler, P. y Armstrong, G. 2004. Marketing. 10a. ed. Madrid, Pearson. 758 p.
18. Kotler, P. y Keller K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12a. ed. México, Pentice Hill. 729 p.

19. Lovelock, C. 1997. Mercadotecnia de servicios. 3a. ed. México, Pearson. 661 p.
20. Niveles del producto. (en línea). Consultada el 15 jun. 2011. Disponible en: <HTTP://www.wikipedia.com/nivelesdelproducto>
21. Niveles de productos. (en línea). Consultada el 17 jun. 2011. Disponible en: <HTTP://www.7pmix.com/niveles-de-productos-kotler-armstrong-2007>
22. Piloña Ortíz, A. 2002. Técnicas de investigación documental y de campo. 5a. ed. Guatemala, Litografía CIMGRA Centro de Impresiones Gráficas. 742 p.
23. Políticas laborales. (en línea). Consultada el 10 may. 2011. Disponible en: <HTTP://www.wikipedia.com/politicaslaborales>
24. Servicio al cliente, reclamos y quejas (en línea). Consultada el 23 sep.2010. Disponible en: [HTTP://www.wikipedia.org/servicio\\_al\\_cliente](HTTP://www.wikipedia.org/servicio_al_cliente)
25. Stanton, J. W., Etzel, J. M. y Bruce, J. W. 2007. Fundamentos de marketing. 14a. ed. México, McGraw Hill. 741 p.
26. Tipos de empresa. (en línea). Consultada el 6 feb. 2011. Disponible en: <HTTP://www.5campus.com/leccion/tiposdeempresa>
27. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Glemler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw Hill. 709 p.



## GLOSARIO

### A

Análisis: distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Análisis marginal: estudia el aporte de cada producto, servicio y servicio al cliente, a las utilidades de la empresa.

### C

Café: establecimiento donde se vende y se consume esta bebida y otras consumiciones. Semilla del cafeto (cafetal). Bebida que se hace por infusión con esta semilla tostada y molida. Producto de origen natural que es un éxito mercadológico pues tiene una amplia demanda a nivel mundial y cuenta con grandes países productores entre ellos se encuentran Colombia y Brasil y se puede vender en varias presentaciones.

Cafetería: establecimiento donde sirve café y otras bebidas, también comida tradicional y rápida así mismo se venden postres como: pasteles y pies. Restaurante modesto.

Casa de cultura: institución de carácter sociocultural y recreativo que agrupa a personas con vínculos geográficos o intereses comunes. Ejemplo: Casa de Galicia, Casa de Cultura.

Causa: aquello que se considera como fundamento u objeto de algo

Ciclo: periodo de tiempo o cierto número de años que acabados, se vuelven a contar de nuevo. Serie de fases por las que pasa un fenómeno periódico. Conjunto de una serie de fenómenos u operaciones que se repiten ordenadamente, como en la mercadotecnia que se analiza el ciclo de vida de los productos.

Competencia: situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Competidor: empresas que se dedican al mismo ramo de la industria y compiten por ser los mejores del mismo.

## D

Demanda: la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Desarrollo: acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

## E

Empresa: la empresa es una unidad, económico, social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una

producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

Entrega: acción y efecto de entregar.

Cantidad de cosas que se entregan de una vez.

Entregar: poner en manos o en poder de otro o a alguien o algo.

Estrategia: el término es muy antiguo. La palabra viene del griego strategia que significa el arte o la ciencia de ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación estratégica sus actividades. La relación que los gerentes establecen actualmente entre los negocios y las estrategias es relativamente nueva, fue hasta la segunda guerra mundial que surgió

la idea de planificación estratégica y la planificación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde en el año de 1962, Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que estrategia se definiera como: “La determinación de las metas y los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

Etapa: fase en el desarrollo de una acción u obra.

Evaluación: acción y efecto de evaluar.

Evaluar: señalar el valor de algo. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo, estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos, trabajadores, deportistas, etcétera.

Evento: suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva

## **G**

Grado: cada uno de los diversos estados, valores o calidades que, en relación de menor a mayor, puede tener algo.

## **H**

Herramienta: Instrumento

Heterogeneidad: Cualidad de heterogéneo. Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.

Heterogéneo: compuesto de partes de diversa naturaleza.

## **I**

Intangible: que no se debe o no puede tocarse.

Intermediario: Dicho de un proveedor. Que median entre dos o más personas y especialmente entre el productor y el consumidor de géneros o mercancías.

## **M**

Marketing: mercadotecnia

Mercadologo: persona que se encarga de investigar el mercado.

Mesero: (de mesa) camarero de café o restaurante

Mezcla: acción y efecto de mezclar o mezclarse.

## N

Nivel: medida de una cantidad con referencia a una escala determinada.

Normativa: conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad. Son ampliamente utilizadas en las empresas.

## O

Oferta: conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto y en un momento determinado.

## P

Percepción: acción y efecto de percibir. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.

## R

Restaurante: es un establecimiento público, un lugar donde se come y se bebe y se sirve a los clientes comida tanto tradicional, nacional o internacional, así como rápida, también postres y bebidas, para ser consumidos en el mismo local o para llevar.

## S

Segmento: porción o parte cortada o separada de una cosa, de un elemento geométrico o de un todo.

## T

Tangible: que se puede tocar. Que se puede percibir de manera precisa.

## V

Viabilidad: cualidad de viable. Viable: dicho de un asunto que por sus circunstancias, tiene posibilidades de poderse llevar a cabo.

# **ANEXOS**



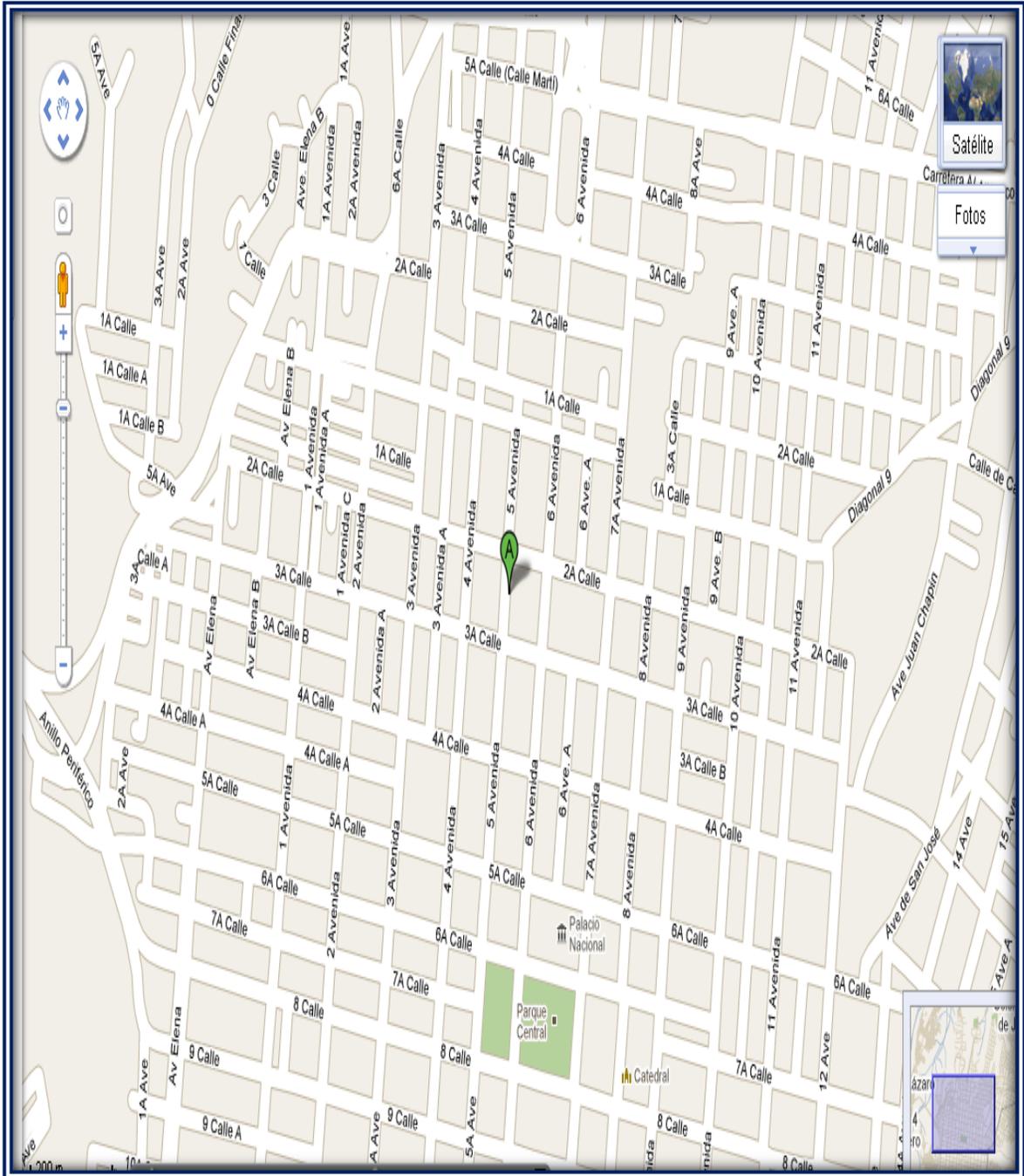
# ANEXO 1

Vista aérea de la ubicación de la empresa Casa de Cervantes,  
Café, Casa de Cultura





**Anexo 1. Vista aérea de la ubicación de la empresa Casa de Cervantes, café, Casa de Cultura**



Nota: la flecha negra indica la ubicación de Casa de Cervantes.



# ANEXO 2

Boleta de encuesta cliente externo real





**Anexo 2. Boleta de encuesta cliente externo real**



**CASA DE CERVANTES, CAFÉ CASA DE CULTURA**

Número de boleta \_\_\_\_\_

Objetivo: identificar los elementos relacionados, con la entrega del servicio al cliente, en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, que permita elaborar y proponer las estrategias para evaluar la entrega del mismo y poder de esta manera optimizarlo. Para poder lograr lo anterior, se le solicita amablemente, por favor, dedique un momento, para completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar el servicio al cliente. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación. Ésta encuesta dura cinco minutos aproximadamente. Gracias.

**Perfil del encuestado**

I. Edad \_\_\_\_\_ II. Sexo  Femenino  Masculino  
Estado Civil  Soltero  Casado  Unión de hecho

III. Nivel escolar  Primario  básico  diversificado  universitario

IV. Actividad principal  Estudiante  ama de casa  trabajador dependiente  trabajador independiente  otros

Especificar \_\_\_\_\_

V. Ingresos mensuales  Q1, 800.00 a 2,500.00  Q 2,501.00 a 5,000.00  Q5, 001.00 a Q10, 000.00  de Q10, 000.00 en adelante

**Calidad del servicio**

**Satisfacción con el servicio, el servicio al cliente y sus atributos**

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio, de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?

- Satisfecho
- Insatisfecho

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción con los siguientes atributos del servicio y del servicio al cliente:

**Atributos del servicio**

- |  | Satisfecho            | Insatisfecho          |
|--|-----------------------|-----------------------|
| • Los platos son servidos calientes y frescos.                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • La calidad de la comida es excelente.                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Tomaron la orden sin errores.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • El mesero fue paciente tomando la orden.                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Sirvieron rápidamente.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • La disponibilidad de salsas, Utensilios, servilletas fue correcta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • El menú fue fácil de entender.                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Atributos del servicio al cliente**

- |   | Satisfecho            | Insatisfecho          |
|---|-----------------------|-----------------------|
| • Los meseros hablaron con claridad.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Los meseros fueron amables y respetuosos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Limpieza interior del restaurante.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Limpieza exterior del restaurante.        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • La limpieza de los baños                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Preferencia ante la competencia**

3. Basándose en su experiencia con restaurantes, lugares para reuniones de trabajo, estudio y presentaciones, ¿Buscaría usted a Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, por su servicio de nuevo?

Es probable      No es probable

**Grado de satisfacción**

4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la forma en que se entrega el servicio al cliente, en Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura siempre que la visita?

- Satisfecho
- Insatisfecho

5. ¿Grado de importancia para usted de cada una de las siguientes características de las características de servicio?

- |   | Es importante         | No es importante      |
|---|-----------------------|-----------------------|
| • Facilidad de uso de sus servicios     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Rapidez en la atención                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Variedad de servicios                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Calidad del servicio                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Diseño atractivo de las instalaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Servicio de atención al cliente       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • El ambiente                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Calificación de las personas que atendieron al cliente actual, aparte del mesero**

6. Por favor, califique si está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; las personas que me atendieron además del mesero....

- |                                 | De acuerdo            | En desacuerdo         |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| • Fueron pacientes.             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Fueron amables.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Fueron eficientes.            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Fueron profesionales.         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Se expresaron de forma clara. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| • Escucharon atentamente.       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Comparación con la competencia directa e indirecta**

7. En comparación del servicio de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, con otras alternativas de igual o similar categoría. ¿El servicio de casa de cervantes es?

- Mejor
- Igual
- Peor

8. ¿Tiene usted comentarios o sugerencias, sobre el servicio que recibió? \_\_\_\_\_

La encuesta ha concluido muchas gracias por su colaboración.



# ANEXO 3

Boleta de encuesta cliente externo potencial





**Anexo 3. Boleta de encuesta cliente externo potencial**



**CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA**

En Casa de Cervantes Café Casa de Cultura estamos interesados en conocer su opinión sobre los cafés, restaurantes, así como sus gustos y preferencias respecto a estos. Le agradeceríamos si fuera tan amable de responder unas preguntas, la información que nos proporcione será manejada confidencialmente y de mucha importancia para esta investigación. El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente.

**Filtro**

1. ¿Conoce usted Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura?

Si\_\_ No\_\_

Si la respuesta es afirmativa continuar con pregunta 2, si es negativa pasar la 3

2. ¿Ha visitado usted Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura?

Si\_\_ No\_\_

**Perfil**

3. Edad \_\_\_\_\_ 4. Sexo Femenino\_\_ Masculino\_\_

5. Estado civil soltero\_\_ casado\_\_ unión de hecho\_\_

6. Miembros de la familia

Entre 1 - 2\_\_ 3 - 4\_\_ 5 - 6\_\_ 7 - 8\_\_ 9 en adelante\_\_

7. Nivel escolar

primario\_\_ básico\_\_ diversificado\_\_ universitario\_\_ ninguno\_\_

8. ¿A que actividad se dedica?

Ama de casa \_\_estudiante\_\_ trabajador dependiente \_\_trabajador independiente

\_\_\_\_  
otra, especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

Entre Q. 1,500.00 a Q. 3,000.00\_\_ Q. 3,001.00 a Q. 8,000.00\_\_  
Q. 8,001.00 a Q. 12,000.00\_\_ Q. 12,001.00 en adelante\_\_

Si el cliente potencial, no conoce Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, pasar a pregunta 11.

10. ¿Por qué motivo conoció usted Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?

Visita \_\_\_ invitación\_\_\_ publicidad\_\_\_ recomendación\_\_\_ otros\_\_\_  
Especificar otros \_\_\_\_\_

### Consumo

11. ¿Consume usted café?

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

11.1 ¿Qué clase de café le gusta más?

Capuchino\_\_\_ moca\_\_\_ expreso\_\_\_ americano\_\_\_ negro\_\_\_ café con leche\_\_\_ otros

Especificar otros: \_\_\_\_\_

11.2 ¿Qué comida prefiere usted?

La tradicional\_\_\_ la rápida\_\_\_ otra\_\_\_ especifique el por qué, de su preferencia \_\_\_\_\_

### Hábitos de consumo

13. ¿Con qué frecuencia come usted fuera de casa?

Una vez a la semana\_\_\_ 2 a 3 veces\_\_\_ de 4 a 6 veces\_\_\_ todos los días\_\_\_ otros \_\_\_  
Especificar otros \_\_\_\_\_

13.1 ¿En qué horarios de la mañana hace sus tiempos de comida?

De 6 a 7 \_\_\_ 7 a 8 \_\_\_ 8 a 9 \_\_\_ 9 a 10 \_\_\_ 10 a 11 \_\_\_ 11 a 12 horas \_\_\_

13.2 ¿En qué horarios de la tarde hace sus tiempos de comida?

De 12 a 13 \_\_\_ 13 a 14 \_\_\_ 14 a 15 \_\_\_ 15 a 16 \_\_\_ 16 a 17 \_\_\_ 17 a 18 \_\_\_ 18 a 19 horas \_\_\_

13.3 ¿En qué horarios de la noche hace sus tiempos de comida?

De 19 a 20 \_\_\_ 20 a 21 \_\_\_ 21 a 22 \_\_\_ 22 a 23 horas \_\_\_

14. ¿Regularmente va a comer solo o acompañado?

Solo\_\_\_ acompañado\_\_\_

De ir acompañado ¿Cuántas personas lo acompañan ? \_\_\_\_\_

**Producto/Servicio**

15. ¿Qué busca usted cuando visita un café o restaurante?

Comida de buena calidad\_\_ un buen café\_\_ buen servicio y buena atención\_\_ todas\_\_

16. ¿Le gustan los pasteles?

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

16.1 ¿De que le gustan?

zanahoria\_\_ fresas con crema\_\_ chocolate\_\_ macadamia\_\_ otros

17. ¿Le gustan los pies?

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

¿De que le gustan?

Queso\_\_ manzana\_\_ macadamia\_\_ higo\_\_ otros

**Precio**

18. ¿Es importante el precio en su decisión de visitar un café o restaurante?

Si\_\_ No\_\_

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo?

Entre Q.15.00 a Q.20.00\_\_ Q. 21.00 a Q. 25.00\_\_ Q. 26.00 a Q30.00\_\_

**Plaza**

20. ¿Qué lugares visita para comer y pasar un buen momento?

Especificar

21. ¿La ubicación le parece muy importante a la hora de decidir que lugar visitar para comer y pasar un buen momento?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué? Especificar: \_\_\_\_\_

22. ¿Por qué medio se enteró Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?

Televisión\_\_ radio\_\_ periódico\_\_ amigos/conocidos\_\_ internet\_\_ otros\_\_

Especificar otros: \_\_\_\_\_

¡Gracias por su tiempo y ayuda! Su opinión es muy importante para Casa de Cervantes  
Café, Casa de Cultura.



# ANEXO 4

**Boleta de encuesta cliente interno administrativo**





**CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA**

Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, para determinar las estrategias adecuadas para optimizarlo. Para lograr esto se le solicita amablemente conteste unas preguntas, lo cual no le tomara mucho tiempo. Agradeciéndole la información proporcionada, la cual será tratada con estricta confidencialidad.

**CAPACITACIÓN**

1. ¿Qué medios utiliza usted para dar a conocer a sus empleados la visión, misión y objetivos de la empresa?
  - a. Guía de inducción ----
  - b. Actividades mensuales de recordatorio\_\_\_\_
  - c. Otros\_\_especifique\_\_\_\_\_

2. ¿Se les brinda capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente?

SI

NO

En caso afirmativo:

¿A quiénes? \_\_\_\_\_

¿Cada cuánto? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué seguimiento o retroalimentación se le da a los empleados respecto su desempeño laboral?

\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que sus trabajadores están motivados con el puesto que desempeñan?

SI

NO

¿Por qué?\_\_\_\_\_

5. ¿Se motiva a los empleados?

SI

NO

5.1 En caso sea afirmativa su respuesta

¿Cómo?\_\_\_\_\_

## PROCEDIMIENTOS

6. ¿Evalúa, si el desempeño de las personas que entregan el servicio al cliente, es el adecuado?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.1. ¿Qué medios utiliza, para evaluar la entrega del servicio al cliente?

\_\_\_\_\_

7. ¿Practican la obtención de quejas de los clientes reales?

SI

NO

7.1 Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo lo hacen?

\_\_\_\_\_

7.2 Si su respuesta es no ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Disponen de una base de datos actualizada de sus clientes?

SI

NO

9. ¿Hacen llamadas de seguimiento para verificar si el cliente ha quedado satisfecho?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce cuáles son las expectativas de sus clientes?

SI

NO

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

10.1 ¿Cómo las conoce? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuentan con algún documento que contenga procedimientos y políticas de la empresa?

SI

NO

En caso de ser afirmativa su respuesta

¿Cuál? \_\_\_\_\_

12. ¿Califica el desempeño de las personas que brindan servicio al cliente?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

13. ¿Tienen conocimiento de las ofertas de la competencia?

SI

NO

En caso de ser afirmativa su respuesta

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué hace para recuperar a un cliente cuando este ha quedado insatisfecho con el servicio brindado?

\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente y la calidad de su servicio?

\_\_\_\_\_

16. ¿Han realizado investigaciones sobre clientes que se han perdido?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

En caso de ser afirmativa su respuesta

16.1 ¿Les ha dado seguimiento? \_\_\_\_\_

16.2 ¿Cómo les ha dado seguimiento? \_\_\_\_\_

La encuesta ha concluido, gracias por su colaboración.



# ANEXO 5

**Boleta de encuesta cliente interno operativo**





**Anexo 5. Boleta de encuesta cliente interno operativo**



**CASA DE CERVANTES, CAFÉ, CASA DE CULTURA**

Número de boleta\_\_\_\_\_

Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la empresa objeto de estudio, para determinar las estrategias adecuadas para optimizarlo. Para lograr esto se le solicita amablemente conteste unas preguntas, lo cual no le tomara mucho tiempo. Agradeciéndole la información proporcionada, la cual será tratada con estricta confidencialidad.

**PERFIL**

- I. Sexo M----- F-----II. Edad\_\_\_\_\_ años
- III. Grado de Escolaridad\_\_\_ Básico \_\_\_ Diversificado\_\_\_ Universitario\_\_\_
- IV. Puesto en el que labora\_\_\_\_\_
- V. Tiempo de laborar en la empresa\_\_\_\_\_

**CAPACITACIÓN**

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?  
SI  NO   
En caso afirmativo, puede describirla: \_\_\_\_\_
2. ¿Conoce usted la visión de la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?  
SI  NO   
En caso afirmativo, cual es\_\_\_\_\_
3. ¿Conoce usted los objetivos de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura?  
SI  NO   
En caso afirmativo, puede describirla:  
\_\_\_\_\_
4. ¿Dentro de la empresa ha recibido capacitaciones sobre servicio al cliente?  
SI  NO   
En caso afirmativo, ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

5. ¿Cada cuanto tiempo ha recibido las capacitaciones sobre servicio al cliente?  
Cada mes  Cada dos meses  Cada seis meses  Más de seis meses

En caso sean más de seis meses, indique ¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

6. ¿Se le ha dado seguimiento a las capacitaciones que usted ha recibido para brindar un mejor servicio al cliente?

SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

### MOTIVACIÓN

7. ¿Tiene conocimiento de lo que es motivación personal?

SI  NO

En caso afirmativo, defínala con sus palabras  
\_\_\_\_\_

8. ¿Recibe usted motivación por parte de la empresa?

SI  NO

En caso afirmativo, descríbala. \_\_\_\_\_

9. ¿La empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, le reconoce y premia cuando su desempeño dentro de la misma es eficiente?

Siempre  Con frecuencia  Nunca

10. ¿Qué tipo de motivación recibe usted de parte de Casa de Cervantes Café, Casa de Cultura?

Comisiones  Bonos  Ascensos  Otros

Especifique \_\_\_\_\_

## PROCEDIMIENTOS

12. ¿Cuentan con algún documento que mantenga informados a los trabajadores de la importancia del servicio al cliente?

SI

NO

En caso afirmativo, especifique \_\_\_\_\_

13. ¿Tienen algún documento que contenga procedimientos y políticas de la empresa?

SI

NO

En caso afirmativo, especifique \_\_\_\_\_

14. ¿Cuentan con alguna guía o manual de servicio al cliente, que pueda orientarlos cuando se presente un problema con el cliente?

SI

NO

En caso afirmativo, especifique \_\_\_\_\_

15. ¿Posee usted libertad de tomar decisiones al momento que se presente un problema con el cliente?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles alternativas considera sean necesarias para lograr brindar un mejor servicio al cliente?

- a. Personal con conocimiento de los procedimientos internos de la empresa
- b. Personal motivado
- c. Comunicación interna y externa
- d. Todas
- e. otras, especifique \_\_\_\_\_

La encuesta ha concluido, gracias por su colaboración.



# ANEXO 6

Publicad utilizada por Casa de Cervantes





**Anexo 6. Publicidad utilizada por Casa de Cervantes**

**Publicidad de Casa de Cervantes**



**Publicidad de Café el Alhajito, producto líder de Casa de Cervantes**



**Publicidad de Comercio Justo y Solidario**



**Publicidad conjunta de Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura, Café el Alhajadito y Comercio justo y solidario**



**Publicidad en trifoliales  
Vista frontal**



Café Alhajadito beneficia a grupos de pequeños productores y productoras, cooperativas y organizaciones al proporcionarles un espacio en el cual pueden promover sus productos, ideas y eventos.

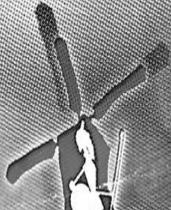
Café Alhajadito tiene, entre sus objetivos, concienciar y sensibilizar a sus clientes sobre el modelo de Comercio Justo-Solidario de Producción Sostenible a través de la promoción, venta y consumo de los siguientes productos:

- Café por libra (grano y molido) de las siguientes regiones: Huehuetenango, Sololá, Quiché y San Marcos.
- Miel
- Velas de arrayán
- Tejidos
- Artesanías
- Jaleas y cereales (Amaranto, etc.)
- Productos alternativos (suplementos alimenticios, productos de belleza, etc.)
- Chocolate
- Té

Disfrute nuestro café en sus variadas presentaciones: regular, capuccino, latte, frappe, etc. Asimismo, todos los días de lunes a sábado ofrecemos nuestro "Almuerzo Alhajadito", tres opciones de almuerzo a precios accesibles.

**servicios**

- Café
- Eventos
- Tienda de productos de Comercio Justo y Solidario
- Libros



**La Casa de Cervantes**

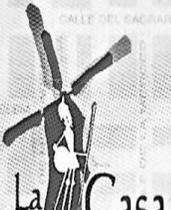
Su punto JUSTO en el centro

Café Alhajadito benefits groups of small manufacturers, associations, and organizations by providing them room to promote their products, ideas, and events.

One of the objectives of Café Alhajadito is to create awareness and consciousness among its clients of the sustainable production-fair trade model through the promotion, sale, and consumption of the following products:

- Grain and ground coffee (in pounds) from Huehuetenango, Sololá, Quiché, and San Marcos
- Honey
- Arrayán candles
- Textiles
- Handcrafts
- Jelly and cereals (amaranth, etc.)
- Alternative products (food supplements, beauty products, etc.)
- Chocolate
- Tea

Enjoy our coffee in its diverse presentations: regular, capuccino, latte, frappe, etc. In addition, from Monday to Saturday, we offer our "Alhajadito Lunch" in three accessible price options.



**La Casa de Cervantes**

5ta. Calle 5 - 18 Zona 1, Centro Histórico  
Teléfonos: (502) 22325696 - (502) 54429274  
Ciudad Guatemala  
[www.lacasadecervantes.com](http://www.lacasadecervantes.com)



CON EL APOYO DE



APROYA NTYES  
PROMOTOR DE INVERSIONES E INTERCAMBIOS COMERCIALES  
APOYO AL SECTOR DE LA BIOTA Y FERIA EMPRESA EN GUATEMALA  
CALLE FERIA, 20 Y 21 Y 22 Y 23 Y 24 Y 25 Y 26 Y 27 Y 28 Y 29 Y 30 Y 31 Y 32 Y 33 Y 34 Y 35 Y 36 Y 37 Y 38 Y 39 Y 40 Y 41 Y 42 Y 43 Y 44 Y 45 Y 46 Y 47 Y 48 Y 49 Y 50 Y 51 Y 52 Y 53 Y 54 Y 55 Y 56 Y 57 Y 58 Y 59 Y 60 Y 61 Y 62 Y 63 Y 64 Y 65 Y 66 Y 67 Y 68 Y 69 Y 70 Y 71 Y 72 Y 73 Y 74 Y 75 Y 76 Y 77 Y 78 Y 79 Y 80 Y 81 Y 82 Y 83 Y 84 Y 85 Y 86 Y 87 Y 88 Y 89 Y 90 Y 91 Y 92 Y 93 Y 94 Y 95 Y 96 Y 97 Y 98 Y 99 Y 100



5ta. Calle 5 - 18 Zona 1, Centro Histórico  
Teléfonos: (502) 22325696 - (502) 54429274  
Ciudad Guatemala

[www.lacasadecervantes.com](http://www.lacasadecervantes.com)



# ANEXO 7

Fotografías de los distintos ambientes de Casa de Cervantes





## Anexo 7. Fotografías de los distintos ambientes de Casa de Cervantes

### Entrada al parqueo y al restaurante



### Parqueo interno



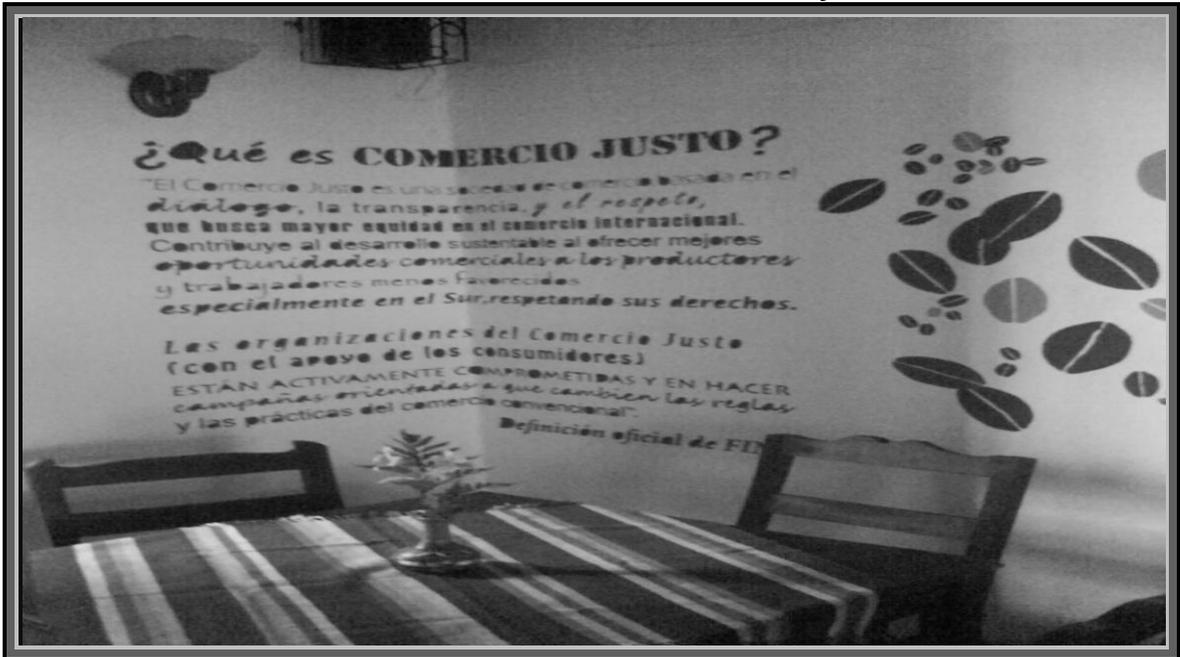
### Ambiente de mesas al aire libre



### Ambiente de mesas salón Cervantes



### Ambiente de mesas salón de mesas y bar



### Ambiente de mesas de pasillo y salón Don Quijote



**Librería Don Miguel de Cervantes**



**Ambiente interior salón Don Quijote**



# ANEXO 8

Guías de observación utilizadas en el análisis de la competencia









# ANEXO 9

**Normativa propuesta para la prestación del servicio y servicio al cliente, incluye la guía de evaluación propuesta para la normativa de servicio**





## **Normativa de trabajo**

En toda empresa es necesario contar con la normativa de trabajo para que las actividades puedan desarrollarse de una manera adecuada, en este caso, también permitan evaluar el desenvolvimiento del personal al momento de la entrega del servicio al cliente. Para que lo anterior se pueda lograr, es necesario actuar siguiendo normas que permitan que el personal que presta el servicio al cliente, actúe de manera adecuada en el momento de tratar con los clientes.



**Norma 1. Hacer contacto visual con el cliente y sonreír**

Es necesario mantener el contacto y la comunicación con los clientes mirándolos directamente a los ojos y sonriendo sinceramente. Lo anterior es clave para iniciar un proceso de servicio al cliente, pues la primera impresión es la que cuenta y nada mejor que el cliente vea que se interesan sinceramente en él. El contacto visual acompañado de una sonrisa es dar una bienvenida calurosa al cliente sin haber establecido una comunicación verbal, prepara el terreno para que cuando se de la misma, sea más fácil romper el hielo.

**Norma 2. Saludar y dar la bienvenida a los clientes**

Hacer un saludo apropiado a los clientes, con los que se tenga contacto, es lograr que estos se sientan bienvenidos. El saludo puede ser: buenos días, buenas tardes, buenas noches, bienvenido a Casa de Cervantes, según sea el caso, como también recibirlo con un ¡Que gusto saludarlo! Demostrar amabilidad preguntándole. ¿Le puedo ayudar o servir en algo? También desearle que tenga un buen día, que esté bien. Además, hay otras formas de saludar, consideradas de cortesía como: fue un placer servirle, ¿Necesita algo más? El fin, es hacer que el cliente se sienta bien, saludándolo sinceramente, ya que es fundamental para el desarrollo de la entrega del servicio al cliente, pues es el inicio del mismo.

**Norma 3. Buscar el contacto con el cliente**

Es responsabilidad del personal que presta el servicio al cliente buscar entablar comunicación con el cliente, no esperar a que éste la inicie, así también ayudarlo cuando vea la necesidad de hacerlo sin esperar a que se lo pida. Escuchar las necesidades del cliente y responder a sus preguntas.

Continúa...

Continuación...

## Normativa de Trabajo



### **Norma 4. Recuperación rápida del servicio**

Todo el personal debe tener la responsabilidad de intentar la recuperación del servicio, en la medida de sus posibilidades, solucionar de forma inmediata cualquier falla antes de que la misma se convierta en un problema del servicio y se dificulte mucho la solución, lo primero que debe hacer, es pedir disculpas y buscar aclararle todas sus preguntas, pero siempre guardando la compostura y demostrando sinceridad tanto en sus palabras como en sus acciones.

### **Norma 5. Desenvolverse de manera cortés**

Actuar de manera amable y educada, demostrando interés en el cliente y en servirle de la mejor forma que sea posible buscando que este se sienta cómodo y satisfecho con el servicio y la atención en todo momento.

### **Norma 6. Respetar la intimidad y forma de ser de cada cliente**

Siempre pedir permiso al cliente, para irrumpir en una conversación, cuando sea necesario hacerlo, como para tomar la orden o entregar la cuenta, o simplemente preguntar si todo está bien. Mantenerse ajeno a toda conversación que no tenga que ver con el servicio y la atención que se está brindando al cliente, respetar la opinión del cliente y aceptar las quejas sin molestarse. No realizar preguntas indiscretas o hacer observaciones inapropiadas, así como tampoco abusar de la confianza, estableciendo siempre límites.

Continúa...

Continuación...

## Normativa de Trabajo



### **Norma 7. Exhibir un lenguaje verbal apropiado**

El personal tiene también dentro de sus responsabilidades exhibir un buen vocabulario, mismo que sea adecuado, guardando un timbre y tono de voz apropiados para causar una buena impresión.

### **Norma 8. Exhibir un lenguaje corporal apropiado**

Se tiene que hacer gala de un buen lenguaje corporal cuando se encuentre en el momento de la verdad del servicio que es la prestación del mismo y de la entrega del servicio al cliente, cuidar que sus expresiones sean adecuadas a lo que está hablando sin caer en exageraciones, al igual que vigilar que su postura sea correcta, la expresión de su rostro sea adecuada, tener una buena apariencia, controlar su movimientos.

### **Norma 9. Agradecer al cliente cuando este se retira**

Dar un agradecimiento sincero a los clientes en el momento en que se finaliza cada transacción y cuando se retira del lugar, se debe agradecer con toda sinceridad y mostrar aprecio para que la bienvenida no difiera en nada de la despedida y esto ayude a que el servicio y servicio al cliente de calidad, permanezcan constantes desde el inicio hasta el final del mismo.

Se presenta el instrumento que servirá para la evaluación de las normativas de trabajo, el cual se exhibe a continuación.

### Guía de evaluación propuesta para la normativa de trabajo

<b>Guía de evaluación propuesta para la normativa de trabajo</b> (Llenar los datos del trabajador a evaluar con letra clara y con un cheque <input checked="" type="checkbox"/> las casillas que correspondan a la calificación del mismo)			
<b>Nombre del trabajador:</b>			
<b>Puesto que desempeña:</b>			
Norma	Lo hace	No lo hace	Observaciones
1. Hace contacto visual con el cliente y sonríe.			
2. Saluda y da la bienvenida a los clientes			
3. Busca el contacto con el cliente			
4. Intenta la recuperación rápida del servicio			
5. Se desenvuelve de manera cortés			
6. Respeta la intimidad y forma de ser de cada cliente			
7. Exhibe un lenguaje verbal apropiado			
8. Exhibe un lenguaje corporal apropiado			
9. Agradecer al cliente cuando este se retira			

Nota: los trabajadores estarán identificados con marbete.





# ANEXO 10

Guía de evaluación propuesta para la estrategia del cliente misterioso





### Guía de evaluación propuesta para la estrategia del cliente misterioso

Llenar los datos del trabajador a evaluar con letra clara. Las casillas, lo hace con "sí" y punteo entre paréntesis, no lo hace con "no" y punteo cero. Calificación entre 60 a 70 regular, entre 71 a 89 bueno y entre 90 a 100 excelente.



Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Nota Total

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Elementos del servicio a evaluar	Lo hace	No lo hace	Puntuación	Observaciones
1. Hace contacto visual con el cliente y sonríe (5 puntos)				
2. Saluda y da la bienvenida a los clientes (5 puntos)				
3. Busca el contacto con el cliente (5 puntos)				
4. Intenta la recuperación rápida del servicio (5 puntos)				
5. Se desenvuelve de manera cortés (5 puntos)				
6. Respeta la intimidad y forma de ser de cada cliente (5 puntos)				
7. Exhibe un lenguaje verbal apropiado				
8. (5 puntos)				
9. Exhibe un lenguaje corporal apropiado (5 puntos)				
10. El personal viste apropiadamente (uniforme) (5 puntos)				
11. Presentación del rostro, cabello y manos (5 puntos)				
12. Porta identificación en un lugar visible (5 puntos)				
13. Alienta a los clientes a expresar su quejas (5 puntos)				
14. Escucha las quejas de los clientes pacientemente (5 puntos)				
15. Intenta solucionar las quejas en el momento en que se le presentan. (5 puntos)				
16. Motiva a los clientes para que expresen su opinión sobre el servicio al cliente (5 puntos)				
17. Brinda ayuda a personas de la tercera edad, personas con invalidez y señoras embarazadas (10 puntos)				
18. Aprovecha para ofrecer otros servicios (5 puntos)				
19. Agradece al cliente por su visita cuando este se retira (5 puntos)				

Nota: los trabajadores estarán identificados con marbete.



# ANEXO 11

Guía de evaluación propuesta para la obtención de quejas





## Anexo 11. Guía de evaluación propuesta para la obtención y solución de quejas

### Guía de evaluación propuesta para la obtención y solución de quejas

(Llenar los datos del trabajador a evaluar con letra clara y con un cheque (✓) las casillas que correspondan a la calificación del mismo)



**Nombre del trabajador**

**Puesto que desempeña**

Actividad	Lo hace	No lo hace	Observaciones
1. Alienta a los clientes a externar sus quejas ya sea de forma verbal o directa así como indirecta por medio de las boletas de quejas y sugerencias.			
2. Escucha las quejas de los clientes.			
3. Busca solucionar las quejas de los clientes en el momento en que los clientes las manifiestan de forma directa.			
4. Intenta la recuperación rápida del servicio			
5. Busca ayuda si siente que está perdiendo al cliente.			
6. Conoce el procedimiento para solucionar las quejas de los clientes (aceptarlas, disculparse, un regalo cortesía de la casa como: un café o una porción de pastel o un descuento en el total de la cuenta)			

Nota: los trabajadores estarán identificados con marbete.



# ANEXO 12

Valores que se propone establecer en la empresa Casa de Cervantes, Café, Casa de Cultura





**Anexo 12. Valores que se propone establecer en Casa de Cervantes,  
Café, Casa de Cultura**

**Valores a establecer en Casa de Cervantes Café, Casa de  
Cultura.**



**Respeto**

Tratar a los demás con respeto y consideración, respetar las ideas, opiniones y los sentimientos de las demás personas, sean clientes o compañeros de trabajo. Evitaré criticar a los demás, no sentir envidia por ellos.

**Integridad**

Ser consistente tanto con las palabras, actos creencias y comportamiento.

**Honestidad**

Tratar con sinceridad y de manera directa, entregar objetos perdidos que encuentre y persuadir a los demás a que hagan lo mismo, admitir equivocaciones y pedir ayuda cuando se necesite.

**Apertura.**

Compartir información, esforzarse por comunicarse con personas quienes hablen un idioma diferente, reconocer cuando otras personas realicen bien su trabajo.

**Interés**

Demostrar interés en el trabajo, el cliente y los compañeros.

**Balance**

Buscar estabilidad, organización y vitalidad en el personal.

**Amabilidad**

Ayudar a los clientes a solucionar sus necesidades o requerimientos para lograr que se sientan a gusto con el servicio y el servicio al cliente.

**Colaboración**

Colaborar y ayudar a quienes lo necesiten, sean clientes o compañeros de trabajo.

**Compromiso**

Apoyar a los compañeros de trabajo y cumplir con todo lo establecido por la empresa.

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# ANEXO 13

Guía de observación utilizada para control de los clientes  
externos reales, encuestados









# ANEXO 14

**Boletas de encuesta propuesta para la evaluación de los gustos,  
las preferencias y la satisfacción de los clientes reales**





**Boleta de encuesta para la evaluación del servicio y el servicio al cliente**



Para continuar brindándole un servicio y servicio al cliente de calidad agradecemos que comparta la experiencia de su visita este día.

**Instrucciones**

Por favor marque dentro de la casilla correspondiente a su respuesta. Muchas gracias por su tiempo.

	<b>Si</b>	<b>No</b>
1. ¿Recibió del personal un trato amigable?		
2. ¿Recibió del personal un trato amable?		
3. ¿El personal con el que tuvo contacto, le atendió con una sonrisa?		
4. ¿El personal que le atendió se mostró interesado en usted?		
5. ¿Percibió al personal entusiasmado en servirle?		
6. ¿Lo acompañaron niños durante su visita? (respuesta negativa pasa a pregunta número 8)		
7. ¿Fueron atendidos los niños de manera especial por el personal (Saludo, atención a sus necesidades, trato amable)?		
8. ¿Resolvieron sus inquietudes y necesidades de manera rápida y satisfactoria?		
9. ¿Recibió su producto completo?		
10. ¿El personal le agradeció por su tiempo de espera?		
	<b>Bueno</b>	<b>Malo</b>
11. ¿Cómo evaluaría el tiempo para recibir su producto?		
12. ¿Cómo calificaría la calidad del producto que consumió?		
13. ¿El tiempo desde que pidió su cuenta hasta que llegó fue?		
14. ¿Cómo califica el aspecto físico de las instalaciones en general		
15. ¿Cómo califica la limpieza en general?		
16. ¿Cómo califica la limpieza de los baños?		
	<b>Si</b>	<b>No</b>
17. ¿Quedó satisfecho con nuestro servicio este día?		
18. ¿Quedó satisfecho con nuestro servicio al cliente este día?		

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¡Gracias por compartir con nosotros la experiencia de su visita este día!



# ANEXO 15

**Boleta propuesta para obtener las quejas o sugerencias de los  
clientes externos reales**









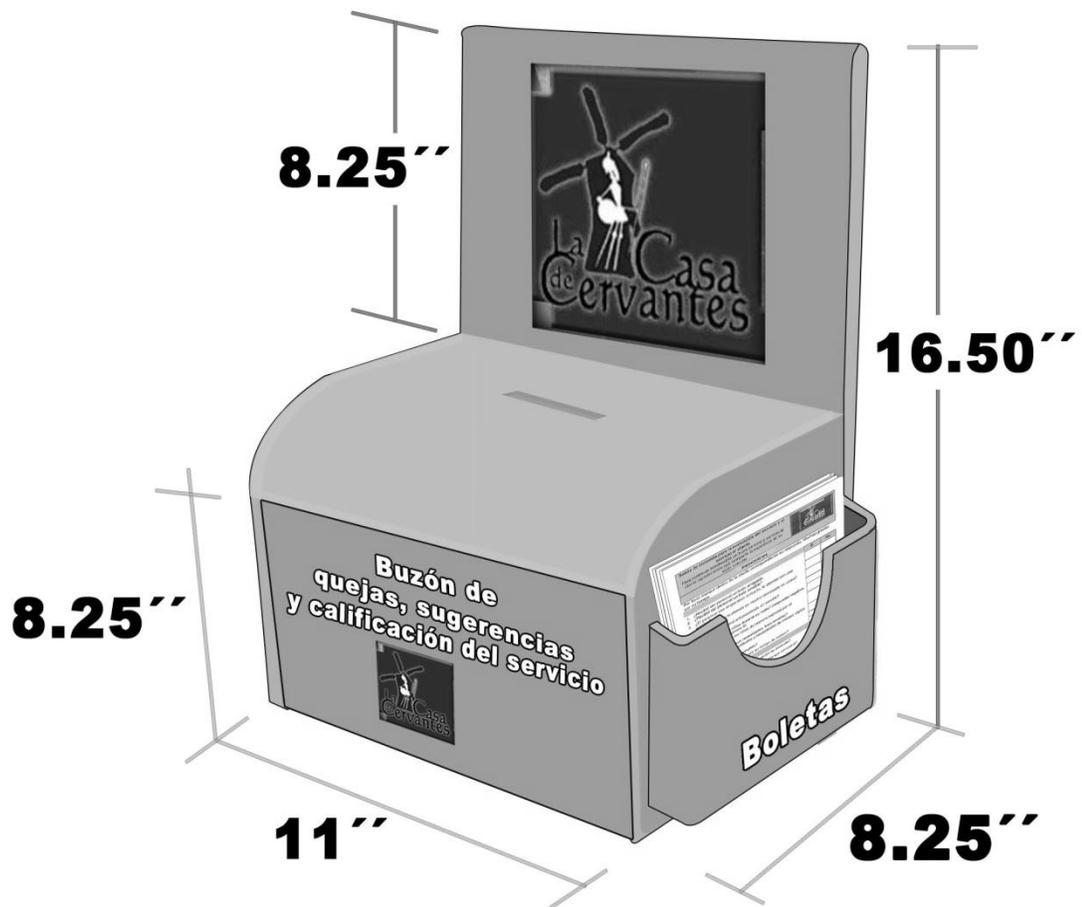
# ANEXO 16

**Buzón propuesto para la obtención de las quejas, sugerencias y la satisfacción con el servicio al cliente externo real**





**Anexo 16. Buzón propuesto para la obtención de las quejas, las sugerencias y la satisfacción con el servicio al cliente externo real**





# ANEXO 17

Gafete de indentificación propuesto para el personal de Casa de Cervantes





**Anexo 17. Gafete de identificación propuesto para el personal de Casa de Cervantes**





# ANEXO 18

**Propuesta del programa de capacitación “Atención de calidad en el servicio al cliente en restaurantes” la cual será impartida por la fundación Og Mandino**







FUNDACION

**OG MANDINO®**

*El secreto del éxito...*

Guatemala, 22 de Diciembre de 2011

**Señores  
Café restaurante Casa de Cervantes  
Presente**

**Atención. Sr. Osman Barrios**

**Estimado Señor Barrios:**

Según sus requerimientos me permito presentarle la propuesta de los programas diseñados especialmente para restaurantes:

- Seminario de 5 horas
- Curso de 8 horas
- Curso Diplomado de 20 horas

Nuestros programas permiten obtener conocimientos aplicables al puesto de trabajo de los participantes.

Fundación Og Mandino cuenta con un staff de instructores de alto nivel expertos en el área a desarrollar respaldados por experiencia comprobada y amplios conocimientos, garantizando de esta manera su inversión, los programas están respaldados por los editores de Og Mandino Lifetime Books de Florida y Diana de México.

Al confirmar la capacitación es necesario que completen la solicitud de capacitación, me envíe un listado y perfil de los colaboradores que participaran e información de la organización esto con la finalidad de cubrir necesidades de capacitación de su organización. (Puesto, años de experiencia, escolaridad).

Es muy grato para nuestra Fundación poder servirle y quedo a sus órdenes para cualquier información adicional.

Atentamente,  
**FUNDACION OG MANDINO**

Omar Ruiz  
**Asesor de Capacitación**  
**PBX. 23353339 Ext. 113**

2338-2511

Fax: 2338-2508



FUNDACION

**OG MANDINO®**

*El secreto del éxito...*

## **ATENCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN RESTAURANTES**

Este es un programa de capacitación que permite a los participantes desarrollar habilidades que le ayudarán a lograr los objetivos de la organización.

El programa se desarrolla con una metodología participativa con contenidos y técnicas aplicables a los puestos de trabajo.

### **JUSTIFICACIÓN**

Uno de los grandes diferenciadores estratégicos de las empresas competitivas de la actualidad es su capacidad para servir al cliente. Presentar a nuestros clientes un ambiente agradable y de cortesía, en las áreas del restaurante y bar para mantener su lealtad y convertirlo en nuestro mejor activo.

### **DIRIGIDO**

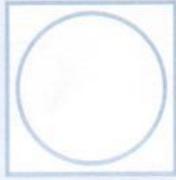
Personal designado por *Café restaurante Casa de Cervantes*.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Establecer mejores relaciones con compañeros de trabajo y fomentar un ambiente de servicio al cliente como objetivo fundamental de todas las actividades que realizamos diariamente en el puesto de trabajo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollar e identificar al personal con una cultura de servicio de calidad al cliente.
- Establecer el servicio al cliente como estrategia de ventas para lograr clientes leales que siempre regresen.
- Identificar las actitudes adecuadas para lograr la mejor atención a nuestros clientes internos lo que será percibido en la cadena de servicio del cliente externo.



FUNDACION

**OG MANDINO®**

*El secreto del éxito...*

## CONTENIDO

- Inteligencia emocional en el trabajo.
- Cómo cambiar paradigmas y convertirnos en personas efectivas en Atención y Servicio de Calidad al Cliente.
- Relaciones Humanas y su importancia en la atención y servicio de calidad al cliente.
- Las reglas más importantes de relaciones humanas y del servicio de calidad para tener clientes satisfechos.
- Lineamientos básicos para servir en el restaurante
  - Como tomar la orden
- Importancia del servicio y atención de calidad, como estrategia de ventas.
  - ¿Por qué es importante presentar una buena mesa?
- El arte de atender a los clientes y manejar las quejas
  - Manejo de conflictos y quejas.
  - Cortesía es la respuesta
- Compromisos de los participantes

## BENEFICIOS

- Mejorar el clima organizacional desarrollando relaciones y actitudes positivas con las personas a quienes se le presta nuestro servicio.
- Formar una visión y una misión que comprenda que nuestra principal función es prestar un servicio de calidad en la organización.
- Dar confianza y seguridad al personal, comprendiendo que el principal ingrediente de nuestro servicio es el recurso humano y su actitud hacia nuestros clientes.
- Fortalecer el poder personal y las técnicas de comunicación obteniendo capacidad de influir en los demás

## INFORMACION GENERAL

<b>Duración:</b>	8 horas
<b>Fecha:</b>	A convenir de ambas organizaciones
<b>Lugar:</b>	A convenir de ambas organizaciones
<b>Horario:</b>	A convenir de ambas organizaciones
<b>Inversión:</b>	Q12, 000.00 para un grupo de 10 participantes
<b>Incluye:</b>	Material de apoyo, diploma de participación, CD con fotografías del evento, instructor calificado y con experiencia.

12 Calle 1-25 Zona 10

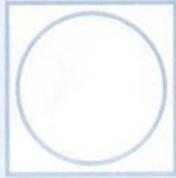
Edif. Geminis 10,

Torre Sur Of. 1202

PBX: 2335-3

2338-2511

Fax: 2338-2508



FUNDACION

**OG MANDINO®**

*El secreto del éxito...*

**Requerimientos:** De no ser impartido en nuestras instalaciones necesitamos un ambiente adecuado para la capacitación, pizarra, rotafolio, pantalla, mesa para colocar el equipo audiovisual, mesa de recepción y café.

**Forma de Pago:** Se debe cancelar el 100% al confirmar su capacitación.

12 Calle 1-25 Zona 10

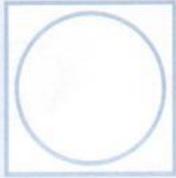
Edif. Geminis 10,

Torre Sur Of. 1203-05

PBX: 2335-3339,

2338-2511

Fax: 2338-2508



FUNDACION

**OG MANDINO**<sup>®</sup>

*El secreto del éxito...*

### Estimados Señores

Gracias por permitirnos participar en los programas de capacitación de su empresa.

Con el objetivo de llenar sus expectativas de capacitación, sírvase complementar la siguiente información.

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre de la Conferencia, Seminario, Curso, Diplomado: \_\_\_\_\_

Fecha a impartirse: \_\_\_\_\_

Lugar a impartirse: \_\_\_\_\_

Nombre del Contacto \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

Escolaridad de los participantes: Primaria  Básica  Diversificado  Universitario

En términos generales los puestos de los participantes son: (Gerentes, Supervisores, Secretarias, Operativos etc.)

Qué cambios espera usted en los participantes después del curso: \_\_\_\_\_

#### DATOS PARA FACTURACIÓN

12 Calle 1-25 Zona

Facturar a nombre de: \_\_\_\_\_

Nit: \_\_\_\_\_

Inversión de la capacitación

Q. \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Forma de pago: Cheque efectivo

Tarjeta de crédito

Contraseña

Contado

Edif. Géminis

Fecha de Pago \_\_\_\_\_

Encargado de pago: \_\_\_\_\_

Favor adjuntar el listado de participantes con los nombres completos puestos y escolaridad.

Torre Sur Of. 1203

Nombre y Firma del Contratante \_\_\_\_\_

Asesor: **Omar Ruíz**

PBX: 2335-333

Al momento de reenviar completamente llena la solicitud de inscripción, implicara la reservación de agenda de Instructor para la realización el evento. Al recibo de este documento le estaremos notificando vía correo electrónico y/o telefónicamente de recibido.

Si usted modificara fechas de capacitación es requerido se le notifique a su asesor 7 días antes de iniciar el curso, de no cumplir con lo anterior se le cobrara un 10% sobre la inversión total del programa por gastos administrativos. Se les solicita a los participantes su puntualidad para el evento en el horario especificado.

2338-2511

**12 calle 1-25 zona 10, edificio Géminis 10, torre sur, nivel 12, oficina 1204**

**PBX: 23353339/23382511**

Fax: 2338-2508



# ANEXO 19

**Propuesta del programa “Investigación específica cliente misterioso, programa de auditoría de calidad del servicio”, el cual será ejecutado por la empresa Cima Consulting Group**







Investigación Específica  
**"Cliente Misterioso"**  
 Programa de Auditoría de Calidad de Servicio



La calidad de servicio debe ser medida, con el fin de desarrollar una mejora continua. Una de las formas de medición más efectivas es la denominada "cliente misterioso".

**En qué consiste (Metodología):**

Visita presencial a puntos de venta propios o de la competencia, con el fin de evaluar la calidad de servicio y atención al cliente. Se utiliza un argumento o guión para dirigir al prestador del servicio a demostrar sus habilidades de servicio, atención y capacidad de venta.

La calificación se realiza mediante escalas de puntuación, con indicadores específicos, previamente acordados en conjunto con la empresa interesada. Los resultados se presentan en forma detallada y comparativa, con otras investigaciones realizadas previamente.

**Objetivo:**

Determinar fortalezas y debilidades en el servicio y atención al cliente, así como el proceso de venta, con el fin de incorporar mejoras en procesos y desarrollar habilidades en el personal de servicio directo al cliente.

**Proceso:**

- > **Información sobre los servicios y naturaleza de la empresa**
- > **Determinación de objetivos de la investigación**
- > **Definición de los puntos de venta a investigar**
- > **Acuerdo sobre indicadores a utilizar**
- > **Elaboración de la estrategia de investigación y guión específico**

- > **Monitoreo telefónico previo (opcional – si aplicara)**
- > **Visita y monitoreo personal**
- > **Calificación según indicadores**
- > **Elaboración y presentación por escrito de informes y recomendaciones**
- > **Presentación personal de informes y aclaración de dudas**

**Inversión (IVA incluido):**

- + **Monitoreo General** Q 750.00 por visita más gastos (productos consumidos)
- + **Monitoreo por persona** (consistente en medir el rendimiento en la atención al cliente, de cada colaborador) Q 250.00 por persona investigada más gastos (productos consumidos)
- + **Monitoreo telefónico** Q 150.00 por llamada



**Contactos:**

- Teléfonos: 2441-8222 / 2254-2814 / 5619-3434
- E-mail: [cimaexito@gmail.com](mailto:cimaexito@gmail.com)
- Página web: [www.cimaexito.com](http://www.cimaexito.com)

**CIMA CONSULTING GROUP**

"ESCALANDO AL ÉXITO"

9ª. Calle 24-28 Zona 14, Guatemala, C.A., 01014 Teléfonos: (502) 2441-8222 / 2254-2814 / 5619-3434