

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

**“MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA MEJORAR  
EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA  
MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA,  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**JUAN CARLOS PACHECO GAITÁN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2012**



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

**“MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA MEJORAR  
EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA  
MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA,  
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JUAN CARLOS PACHECO GAITÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO 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	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 4.2, Punto CUARTO del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. José Humberto Ortiz Arana
Examinador:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla



Guatemala, 27 de marzo de 2012

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

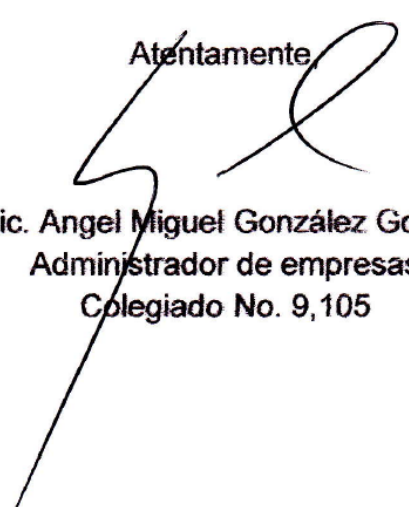
Señor decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante Juan Carlos Pacheco Gaitán, en la elaboración de su tesis titulada: **“MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

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 el título de administrador de empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Lic. Angel Miguel González Godoy  
Administrador 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 76-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de mayo de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "MERCADOTECNIA DE SERVICIOS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN CARLOS PACHECO GAITÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

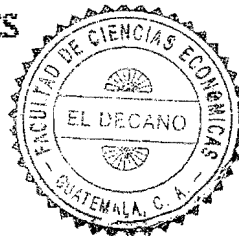
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
REVISADO



## DEDICATORIA

- A DIOS: Por ser nuestro creador, amparo y fortaleza, cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que nos rodean.
- A MIS PADRES  
Y HERMANO: Juan Manuel Pacheco, Ana Gaitán y Juan Manuel, por ser siempre un ejemplo de vida, por su trabajo, esfuerzo y dedicación, para que yo pudiese lograr este triunfo, el cual comparto con ellos. Los quiero mucho y les estoy realmente agradecido.
- A MIS  
ABUELOS: Por brindarme el apoyo a mí y a mi familia en todo momento y por los sabios consejos que solo los años pueden dar.
- A MIS AMIGOS: De la infancia, de la colonia, del colegio, de la universidad, y del trabajo, por motivarme siempre a seguir adelante y porque me han apoyado en momentos difíciles de la vida.
- A: la Gloriosa y Tricentenaria, Universidad de San Carlos de Guatemala, a la Facultad de Ciencias Económicas, y a la Escuela de Administración de Empresas, por haberme hecho la persona que soy, por haberme alojado durante estos años de estudio y desarrollarme como profesional.
- AL LIC. ANGEL  
M. GONZÁLEZ  
(Q.E.P.D.) Por brindarme el apoyo en la realización de este documento y por los consejos que siempre me supo dar; de corazón le estoy muy agradecido.



## **AGRADECIMIENTOS**

- A: la coordinación de Mercadotecnia, por permitirme realizar el presente documento, siempre con los más altos estándares de calidad.
- A: la Licda. María del Carmen Mejía por su apoyo en todo momento y hacer un llamado a la atención cuando fue necesario; al Lic. Angel Miguel González Godoy, asesor de la presente tesis, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de este documento; a la Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla por ser siempre un ejemplo de vida, por el apoyo y los consejos que siempre me ha sabido dar; a todos los catedráticos de la Escuela de Administración de Empresas por el cúmulo de conocimientos que han podido trasladarme y forjarme como la persona que soy.
- A: los directivos y personal administrativo de la empresa Mayorista de Productos de Tecnología por abrirme las puertas para la realización del presente documento, en especial al personal administrativo que siempre me apoyó en el desarrollo de este documento, que espero les sea de mucha utilidad.
- A: mis amigos Francisco Cáceres, Gustavo Barrios, Juan Pablo Juárez, Jorge Molineros, Mirna Toj, Andrea Bosarreyes, Axel Palencia, Francisco Sican, Estuardo Arocha, Rúben Morales y Karen Sosa por el apoyo en la realización de tantos trabajos durante la carrera y por el apoyo que en los buenos y malos momentos me supieron dar.



## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
Introducción	I
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Conceptos básicos de mercadotecnia	2
1.1.2 Mezcla de mercadotecnia	3
1.1.2.1 Producto	3
a. Tipos de producto	3
b. Niveles de producto	5
1.1.2.2 Precio	6
1.1.2.3 Plaza	6
1.1.2.4 Promoción	6
1.1.3 Servicio	6
1.1.3.1 Características de los servicios	6
a. Intangibilidad	7
b. Heterogeneidad	7
c. Producción y consumo simultáneos	7
d. Caducidad	7
1.1.3.2 Servicio al cliente	7
1.1.4 Mercadotecnia de servicios	8
1.1.4.1 Modelos de mercadeo de servicios	8
a. Triángulo de mercadeo de servicios	8
b. Mezcla ampliada de mercadeo de servicios	11
c. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	11
1.1.4.2 Estrategia de fidelización de los clientes	17
1.2 Análisis FODA	18

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
1.2.1 Análisis interno (fortalezas y debilidades)	18
1.2.2 Análisis externo (oportunidades y amenazas)	19

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION MERCADOLÓGICA ACTUAL DE UNA EMPRESA MAYORISTA DE RODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

2.1 Metodología de la investigación	20
2.2 Determinación del tamaño de la muestra	22
2.2.1 Sujetos de la investigación	23
2.3 Antecedentes de la empresa unidad de análisis	23
2.3.1 Estructura organizacional	24
2.3.2 Filosofía empresarial	29
2.4 Análisis del entorno	30
2.4.1 Análisis del macroentorno	30
2.4.1.1 Condiciones económicas	30
2.4.1.2 Factores demográficos	30
2.4.1.3 Factores políticos - legales	30
2.4.1.4 Tecnología	31
2.4.2 Análisis del microentorno	31
2.4.2.1 Empresa	31
2.4.2.2 Proveedores	32
2.4.2.3 Intermediarios	32
2.4.2.4 Clientes	32
2.4.2.5 Competidores	32
2.5 Evaluación de los factores que generan las cuatro brechas del servicio en la empresa mayorista de productos de tecnología	34



<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
2.5.1 Hallazgos de la entrevista al gerente general de MPT	35
2.5.1.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1	35
a. Investigación de mercados	35
b. Comunicación ascendente	35
b.1 Interacción entre gerencia y clientes externos	35
b.2 Comunicación entre trabajador de contacto y gerentes	36
b.3 Niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia	36
c. Enfoque en la relación	36
d. Recuperación del servicio	37
2.5.1.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2	38
a. Diseño del servicio	38
b. Estándares orientados al cliente	38
c. Evidencia física y ambiente de servicio	38
2.5.1.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3	39
a. Políticas de recursos humanos	39
a.1 Reclutamiento de personal	39
a.2 Papeles de los clientes internos	39
a.3 Tecnología para el trabajo del colaborador	40
a.4 Sistemas de compensación y evaluación	40

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
a.5 Empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo	40
b. Igualar oferta y demanda	41
b.1 Picos y valles de la demanda	41
b.2 Confianza en el precio para suavizar la demanda	41
c. Papeles de los clientes externos reales	41
c.1 Papeles y responsabilidades de los clientes externos reales	41
c.2 Impacto que los clientes externos reales tienen entre sí	42
d. Intermediarios del servicio	42
2.5.1.4 Análisis de los factores clave que generan la brecha 4	42
a. Comunicación integral de mercadotecnia de servicios	42
b. Administración de las expectativas del cliente	42
c. Hacer promesas exageradas	43
d. Comunicaciones horizontales	43
e. Fijación de precios	43
2.5.2 Hallazgos más importantes con el cliente interno de la empresa MPT	43
2.5.2.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1	44
a. Comunicación ascendente	44
a.1 Comunicación entre personal de contacto y gerentes	44

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
a.2 Niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia	45
b. Recuperación del servicio	46
b.1 Estímulo para escuchar las quejas del cliente	46
b.2 Compensación cuando las cosas salen mal	47
2.5.2.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2	48
a. Estándares orientados al cliente externo	48
b. Evidencia física y ambiente de servicio	49
2.5.2.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3	50
a. Políticas de recursos humanos	50
a.1 Papeles de los empleados	50
a.2 Tecnología para el trabajo del colaborador	51
a.3 Sistemas de evaluación	52
a.4 Empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo	52
2.5.3 Hallazgos más importantes con el cliente externo de la empresa MPT	56
2.5.3.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1	57
a. Investigación de mercados	57
b. Comunicación ascendente	58
b.1 Interacción entre gerencia y clientes	58
c. Enfoque en la relación	59

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
c.1 Enfoque en los clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales	59
d. Recuperación del servicio	61
d.1 Estímulo para escuchar las quejas del cliente	61
d.2 Compensación cuando las cosas salen mal	62
2.5.3.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2	63
a. Evidencia física y ambiente de servicio	63
2.5.3.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3	64
a. Oferta y demanda	64
2.6 Resumen de los hallazgos encontrados en MPT	65
2.6.1 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del conocimiento	65
2.6.2 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del diseño y estándares de servicio	66
2.6.3 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del desempeño del servicio	68
2.6.4 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha de la comunicación	69
2.7 Análisis de oferta y demanda	71
2.8 Análisis FODA de la empresa mayorista de productos de tecnología	71

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**  
**PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA**  
**MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD**  
**CAPITAL**

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
3.1 Justificación	76
3.2 Objetivos de la propuesta	77
3.2.1 Objetivo general	77
3.2.2 Objetivos específicos	77
3.3 Estrategias de mercadeo de servicio propuestas para mejorar el servicio al cliente en MPT	78
3.3.1 Estrategia 1. Sistema de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo de MPT	79
a. Definición	79
b. Objetivos	79
c. Grupo objetivo	79
d. Descripción	79
e. Plan de acción	80
f. Inversión	81
g. Evaluación y control	82
3.3.2 Estrategia 2. Aplicación de elementos de higiene y seguridad industrial	82
a. Definición	82
b. Objetivos	83
c. Grupo objetivo	83
d. Descripción	83
e. Plan de acción	83
f. Inversión	84

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
g. Evaluación y control	85
3.3.3 Estrategia 3. Elaboración de un esquema de servicio	85
a. Definición	85
b. Objetivos	85
c. Grupo objetivo	85
d. Descripción	86
e. Plan de acción	86
f. Inversión	86
g. Evaluación y control	87
3.3.4 Estrategia 4. Implementación de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente externo y garantía del producto	88
a. Definición	88
b. Objetivos	88
c. Grupo objetivo	88
d. Descripción	89
d.1 Carta de entendimiento dirigida a clientes y distribuidores	89
d. 2 Garantía del producto	89
e. Plan de acción	90
f. Inversión	90
g. Evaluación y control	90
3.3.5 Estrategia 5. Implementación de capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente	92
a. Definición	92
b. Objetivos	92
c. Grupo objetivo	92

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
d. Descripción	92
e. Plan de acción	93
f. Inversión	94
g. Evaluación y control	95
3.3.6 Estrategia 6. Implementación de un programa de evaluación de desempeño 360°	96
a. Definición	96
b. Objetivos	96
c. Grupo objetivo	96
d. Descripción	96
e. Plan de acción	97
f. Inversión	99
g. Evaluación y control	99
3.3.7 Estrategia 7. Implementación de un programa de comunicación de mercadeo externo, a través de la mezcla promocional	99
a. Brief	99
a.1 Descripción del servicio	100
a.2 Problema/oportunidad	100
a.3 Carácter y personalidad de la marca	100
a.4 Grupo objetivo	100
a.5 Tamaño del mercado	100
a.6 Condicionamiento de medios y presupuesto	101
a.7 Situación actual del mercado	101
b. Descripción	101
c. Definición del grupo objetivo	101
d. Hábitos de medios	101

<b>Contenido</b>	<b>No. de página</b>
e. Hábitos de compra/uso del producto o servicio	101
f. Propuesta al consumidor	102
g. Promesa básica	102
3.3.7.1 Publicidad	102
a. Definición	102
b. Objetivos	102
c. Grupo objetivo	102
d. Descripción	103
e. Definición del producto o servicio	103
f. Técnica de medios	103
g. Concepto publicitario	103
h. Plan de medios	108
h.1 Objetivo de los medios	108
h.2 Racional de medios	108
h.2.1 Afiche	108
h.2.2 Anuncio de revista	108
3.3.7.2 Relaciones públicas	110
a. Definición	110
b. Objetivos	110
c. Grupo objetivo	110
d. Descripción	111
e. Presupuesto	111
3.3.8 Estrategia 8. Fidelización de los clientes	112
a. Definición	112
b. Objetivos	113
c. Grupo objetivo	113
d. Descripción	113



e. Plan de acción	114
f. Inversión	114
g. Evaluación y control	115
3.4 Relación costo/beneficio	116
Conclusiones	117
Recomendaciones	118
Bibliografía	119
Anexos	120

### ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	No. de página
1	Perfil del cliente interno encuestado de MPT	44
2	Perfil de los clientes externos reales encuestados, que toman la decisión de compra	57
3	Plan de acción propuesto para la implementación del sistema de quejas y sugerencias	81
4	Presupuesto buzón de quejas o sugerencias propuesto	82
5	Plan de acción propuesto para la aplicación de elementos de higiene y seguridad industrial	84
6	Presupuesto para la aplicación de elementos de higiene y seguridad industrial propuesto	84
7	Plan de acción propuesto para la implementación del esquema de servicio	87
8	Presupuesto para el esquema de servicio al cliente propuesto	86
9	Plan de acción propuesto para la estrategia de estándares de calidad y garantía del producto	91
10	Presupuesto para estrategia de estándares de calidad y garantía del producto propuesto	90

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
11	Plan de acción propuesto para la implementación del programa de capacitación al cliente interno	94
12	Presupuesto de capacitación para cliente interno propuesto	95
13	Plan de acción propuesto para el programa de evaluación de desempeño 360°	98
14	Presupuesto programa de evaluación de desempeño	99
15	Presupuesto impresión de afiches	109
16	Propuesta de presupuesto anuncios de revista	110
17	Presupuesto de relaciones públicas propuesta	112
18	Plan de acción propuesto para la fidelización de los clientes	115
19	Presupuesto evaluación post venta	114
20	Relación costo/beneficio de las estrategias propuestas	116

### **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Niveles del producto	5
2	Servicios que ofrece la empresa MPT vrs. la competencia	34
3	Matriz FODA de MPT	75
4	Cronograma propuesto de aplicación de estrategias para mejorar el servicio al cliente en MPT	78

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Existencia de medios de comunicación entre el cliente interno y la gerencia de MPT, según el cliente interno	45
2	Escuchan las quejas o sugerencias de los clientes de la empresa MPT, según el cliente interno	46
3	Solución efectiva de los problemas en la empresa MPT, según el cliente interno	47
4	Existencia de un manual de servicio al cliente en la empresa MPT, según el cliente interno	48
5	Instalaciones y ambiente de servicio adecuados para trabajar en la empresa MPT, según el cliente interno	49
6	Indicaciones para realizar el trabajo en MPT, según el cliente interno	50
7	Tecnología adecuada para realizar el trabajo en la empresa MPT, según el cliente interno	51
8	Empoderamiento del colaborador para la toma de decisiones en la empresa MPT, según el cliente interno	53
9	Tipo de inducción inicial al colaborador en la empresa MPT, según el cliente interno	54
10	Recepción de capacitaciones de servicio al cliente en la empresa MPT, según el cliente interno	55
11	Intención de uso de medios de comunicación con MPT, según el cliente externo real	58
12	Manejo de la relación con los clientes externos habituales por parte de la empresa MPT, según el cliente externo real	59

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
13	Calidad de la relación de la empresa MPT con sus clientes externos, según el cliente externo real	60
14	Estímulo para escuchar las quejas o sugerencias de los clientes externos de MPT, según el cliente externo real	61
15	Responsabilidad y compensación por parte de la empresa MPT cuando las cosas salen mal, según el cliente externo real	62
16	Consideración de la evidencia física y ambiente de servicio adecuados para la entrega del servicio en la empresa MPT, según el cliente externo real	63
17	Existencia de producto en MPT cuando el cliente externo lo solicita	64

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Triángulo de mercadeo de servicios	10
2	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	13
3	Actividades realizadas en el acopio de información	21
4	Diagrama del proceso en sala de ventas MPT	28
5	Diagrama del proceso de venta telefónica en MPT	28
6	Factores y subfactores clave encontrados que conducen a la brecha del conocimiento	66
7	Factores y subfactores clave encontrados que conducen a la brecha del diseño y estándares del servicio	67

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
8	Factores clave y subfactores clave encontrados que conducen a la brecha del desempeño del servicio	69
9	Factores clave y subfactores clave encontrados que conducen a la brecha de la comunicación	70
10	Diseño propuesto para afiche 1	104
11	Diseño propuesto para afiche 2	105
12	Diseño propuesto para revista 1	106
13	Diseño propuesto para revista 2	107

### **ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS**

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>No. de página</b>
1	Organigrama general por funciones empresa Mayorista de Productos de Tecnología - MPT -	25



## INTRODUCCIÓN

La empresa Mayorista de Productos de Tecnología - MPT - es una organización dedicada a la compra y venta de equipo y accesorios de computación; que provee a sus clientes reales de productos de calidad a precios competitivos, respaldados por un sistema de garantía local de todas las marcas que representa y distribuye.

El mercadeo de servicios como herramienta mercadológica es aquella que permite a las empresas sentar las bases para brindar un servicio al cliente de calidad, constituyendo una verdadera ventaja competitiva. En el caso de MPT el mercadeo de servicios juega un papel muy importante, dado que en la sociedad y el mercado tan dinámico en el que se desarrolla, ya no se demanda únicamente la entrega de los productos como tal, sino que también se demanda la recepción de un servicio al cliente de calidad.

Por tanto, se ha elaborado el presente trabajo de tesis titulado: mercadotecnia de servicios para mejorar el servicio al cliente de una empresa mayorista de productos de tecnología, ubicada en la ciudad capital, el cual consta de información y estrategias que permitirá a los directivos tomar decisiones para la obtención de los resultados deseados.

El documento se encuentra dividido en tres capítulos: marco teórico, diagnóstico de la situación mercadológica actual de MPT, así como la propuesta de mercadeo de servicios.

El capítulo I, marco teórico detalla los conceptos y definiciones importantes tomadas en cuenta en la investigación, relacionados a la mercadotecnia y específicamente a la variable de mercadeo de servicios, así como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

El capítulo II, diagnóstico de la situación mercadológica actual, detalla la metodología de la investigación, limitaciones de la misma, determinación de la muestra, antecedentes y situación actual de la empresa objeto de estudio, análisis de macroentorno y microentorno, así como los hallazgos relevantes de los clientes de MPT. Finalmente se presenta el análisis FODA de MPT.

El capítulo III, que es la propuesta de mercadeo de servicios, detalla la justificación y objetivos de la misma, y se compone de siete estrategias básicas: la implementación de un buzón de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo, la aplicación de elementos de seguridad e higiene industrial, la elaboración de un esquema de servicio, la implementación de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente y garantía del producto, la implementación de capacitaciones en relaciones humanas y servicio al cliente, la implementación de una evaluación del desempeño 360° y la realización de una campaña publicitaria para dar a conocer los productos y servicios de MPT.

Todas las estrategias anteriores, constan de sus respectivos objetivos, grupo objetivo, descripción de la estrategia, plan de acción, inversión necesaria para ejecutar dicha estrategia y los elementos necesarios para la evaluación y control de los resultados. Asimismo, se presenta el presupuesto total necesario para la implementación de la propuesta y la relación costo beneficio.

Por último, se incluye las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El área en que se desenvuelve la investigación planteada es la mercadotecnia, por lo que a continuación se presentan las definiciones básicas que brindan soporte al estudio que se propone desarrollar.

#### **1.1 Mercadotecnia**

“Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.” (1:6)

La mercadotecnia se concentra en identificar las necesidades de los clientes para desarrollar los productos, fijar los precios de acuerdo a la capacidad del mercado objetivo, distribuir los productos y promocionarlos de forma eficaz, es decir, que mercadotecnia “es el proceso de planear y ejecutar la fijación de precios, promoción producción y distribución de productos, servicios e ideas con el fin de realizar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes.” (5:5)

La mercadotecnia implica generar valor y satisfacción en los clientes, es decir, diferencia entre lo que el cliente pagó y lo útil que resultó el producto.

La mercadotecnia es aplicable para todo tipo de empresas tanto en los negocios formales como los informales, por ejemplo en una empresa que distribuye productos de alta tecnología es indispensable conocer las necesidades y demandas del mercado objetivo, las cuales varían de un cliente a otro, es decir, las empresas deben adecuar su servicio de acuerdo a las expectativas de su mercado objetivo.

### 1.1.1 Conceptos básicos de mercadotecnia

- **Necesidades y deseos**

“Las necesidades son los requerimientos básicos del ser humano; cuando estas necesidades se dirigen hacia objetos específicos que pueden satisfacerlas se convierten en deseos.” (6:24)

- **Posicionamiento**

Referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

- **Oferta de mercado**

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

Se considera que las ofertas de mercadotecnia no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

- **Demanda**

"Es el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago." (2:s.p)

- **Valor**

Es el conjunto de beneficios que puede brindar un producto o servicio y que satisface plenamente las necesidades o deseos del consumidor.

- **Satisfacción**

Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

### **1.1.2 Mezcla de mercadotecnia**

“Son los elementos que controla una organización que pueden usarse para satisfacer o comunicarse con los clientes. La mezcla de mercadotecnia está compuesta por las cuatro P (producto, plaza, promoción y precio).” (11:23)

Los empresarios deben conocer cada uno de los elementos para crear una mezcla de mercadotecnia apropiada, debido a que al estudiar cuidadosamente las necesidades del mercado, establecer precios adecuados, ubicarlos en el lugar preciso y con la promoción indicada para incentivar al cliente, se logra un intercambio adecuado con los consumidores en el mercado.

La mezcla de mercadotecnia forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado: 1) con un producto satisfactor de necesidades o deseos, 2) a un precio conveniente, 3) con un mensaje apropiado que se transmite mediante canales de comunicación adecuados y 4) un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

#### **1.1.2.1 Producto**

“Es un conjunto de atributos fundamentales unidos en forma identificable.” (1:220) Un producto es cualquier bien o cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.

##### **a. Tipos de producto**

Algunos expertos en la mercadotecnia han clasificado el producto con base en algunas de sus características: durabilidad, tangibilidad y uso.

### **En función de su durabilidad y tangibilidad**

Se clasifican en tres grupos: bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios.

- Bienes no duraderos: “son productos tangibles que normalmente se consumen en un solo uso, o unos cuantos.” (6:396) Estos deben ser colocados en muchos puntos de venta, a un precio bajo, y con un alto monto en inversión publicitaria.
- Bienes duraderos: “son producto tangibles que normalmente sobreviven a muchos usos: refrigerador, máquinas, herramienta, ropa.” (6:396) Asimismo, se pueden encontrar productos de alta tecnología y accesorios de computación. Estos productos requieren de venta personal, un precio más alto, y garantías por parte del vendedor.
- Servicios: “son productos intangibles, inseparables, variables y perecederos.” (6:374)

### **En función de los bienes de consumo**

Estos se clasifican de acuerdo a los hábitos de compra de los consumidores, divididos en cuatro grupos: bienes de conveniencia, bienes de comparación, bienes de especialidad y bienes no buscados.

- Bienes de conveniencia: “son productos que el comprador por lo regular adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo de esfuerzo.” (6:397)
- Bienes de comparación: son aquellos artículos con los que el consumidor, en el proceso de selección y adquisición, hace comparaciones en términos de adecuación, calidad, precio y estilo.

- Bienes de especialidad: “son aquellos productos que tienen características o identificaciones de marca exclusivas por las cuales hay un número suficiente de compradores que están dispuestos a hacer un esfuerzo de compra especial. Se consideran dentro de esta categoría a los automóviles, los equipos fotográficos y los trajes para caballero.” (6:374)
- Bienes no buscados: son aquellos productos que el consumidor podría no conocer, y en caso los conociera no desea comprarlos en ese momento. Por ejemplo, los seguros de vida, servicios funerales, entre otros.

### **b. Niveles del producto**

Existen cinco dimensiones o niveles del producto a considerar al momento que una empresa diseña una oferta. Cada nivel agrega valor al producto formando así la jerarquía de valor para el consumidor. (Véase tabla 1)

**Tabla 1**  
**Niveles del producto**

No.	Nivel	Característica
Primer nivel	Beneficio básico	“Es aquel servicio o beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor.”
Segundo nivel	Producto básico	Se convierte el beneficio básico en un producto básico.
Tercer nivel	Producto esperado	“Un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan cuando adquieren ese producto.”
Cuarto nivel	Producto aumentado	“Aquel que sobrepasa las expectativas de los consumidores.” Incluye el servicio que la empresa brinda al cliente.
Quinto nivel	Producto potencial	“Incluye todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro.”

Fuente: elaboración propia, con base en Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Dirección de marketing. 12a. ed. México. Editorial Prentice Hall. p. 372.

#### **1.1.2.2 Precio**

“Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.” (1:338) Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

#### **1.1.2.3 Plaza**

También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

#### **1.1.2.4 Promoción**

"Es la coordinación de todas las actividades que inicia el vendedor para establecer canales de información y convencimiento encaminados hacia las ventas de bienes y servicios o a impulsar una idea." (9:s.p)

#### **1.1.3 Servicio**

“Son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona.” (11:4) Los servicios no solo son prestados por empresas de servicios, también forman una parte muy importante de los productos de una empresa, tal es el caso de una empresa distribuidora de accesorios de alta tecnología, que además de vender el producto cuenta con el servicio de atención al cliente para las dudas o consultas que presentan los clientes.

##### **1.1.3.1 Características de los servicios**

“Los servicios en comparación con los bienes, tienden a ser más heterogéneos, más intangibles, más difíciles de evaluar que los bienes. Las características de los servicios son:

- a. Intangibilidad: la característica distintiva más básica de los servicios es la intangibilidad. 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.
- b. Heterogeneidad: debido a que los servicios son ejecuciones, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. La heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes exactamente iguales; cada uno experimentará el servicio en una forma única.
- c. 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, es decir, los clientes están presentes mientras se está produciendo el servicio.
- d. Caducidad: la caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.” (11:21)

### **1.1.3.2 Servicio al cliente**

Para continuar con el desarrollo del tema, es importante establecer la diferencia entre los conceptos de servicios y servicio al cliente. Como se mencionó anteriormente, los servicios son todos aquellos actos y procesos proporcionados por una empresa, y por otro lado, el servicio al cliente “es el servicio proporcionado en apoyo a los productos centrales de una compañía.” (11:5)

El servicio al cliente se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia en las operaciones, debido a que el contacto personal influye en la experiencia del cliente y se convierte en parte del producto como tal, por lo que aunque el trabajo del colaborador se haya definido en términos operacionales, debe equilibrar la eficiencia con la satisfacción del cliente.

#### **1.1.4 Mercadotecnia de servicios**

La mercadotecnia de servicios es un conjunto de actividades identificables e intangibles que tienen como objeto proveer satisfacción a las necesidades de los clientes.

Además, se aplica a toda organización como estrategia de diferenciación para ofrecer al cliente servicios con valor agregado en comparación a los ofrecidos por la competencia.

Los modelos de servicio que se han creado para abordar los retos de mercadotecnia son: el triángulo de mercadeo de servicios o mercadotecnia de servicios, la mezcla ampliada de mercadotecnia de servicios y el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

##### **1.1.4.1 Modelos de mercadeo de servicios**

Los modelos de mercadeo de servicios permiten a las empresas evaluar la calidad del servicio, así como definir las estrategias apropiadas para alcanzar un servicio de excelencia.

##### **a. Triángulo de mercadeo de servicios**

“El marketing de servicios gira en torno a promesas; las realizadas y cumplidas a los clientes. Un marco de referencia estratégico conocido como el triángulo de servicios, 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.” (11:353)

Este modelo muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan conjuntamente para desarrollar, promover y brindar los servicios. Estos se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores del servicio.

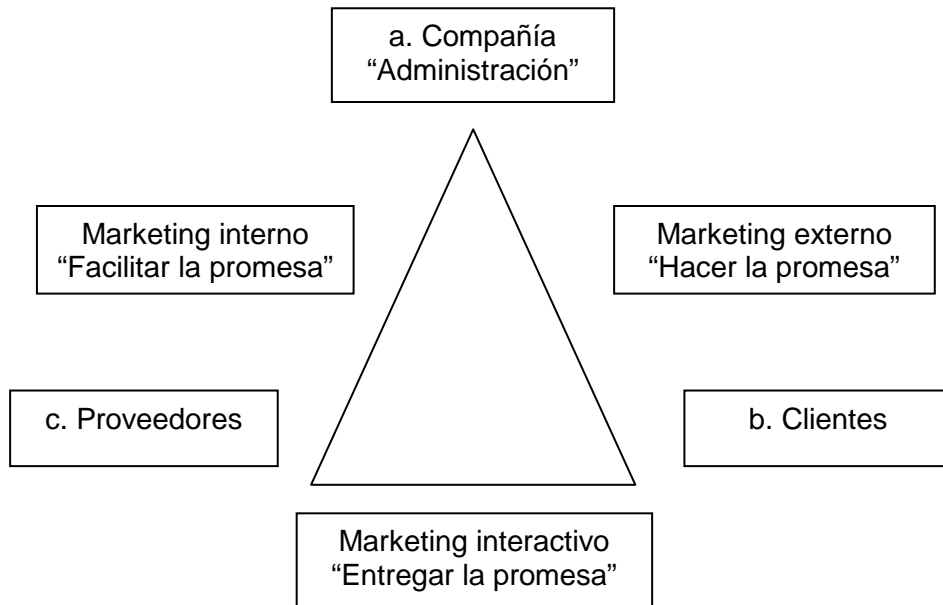


Asimismo, entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadeo que deben aplicarse de manera efectiva para que el servicio funcione: mercadeo interno, mercadeo externo y mercadeo interactivo. (Véase figura 1)

Es importante emplear el triángulo de mercadeo de servicios en las compañías de distribución de productos de alta tecnología, como en cualquier empresa, para formular, facilitar y cumplir las promesas de servicio que se establecen con los clientes.

La formulación de promesas al cliente se denomina mercadeo externo, el cual se refiere a la información que la empresa transmite sobre el servicio que ofrece, representado desde la publicidad a través de los diferentes medios hasta la decoración del edificio y la apariencia del personal, que se convierte en un compromiso, dado que el cliente genera una expectativa del servicio que recibirá, por lo que la empresa debe cuidar no formular promesas exageradas que no podrá cumplir, pero tampoco hacer promesas muy pobres que no llamen la atención.

**Figura 1**  
**Triángulo de mercadeo de servicios**



Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. p. 353.

El cumplimiento de las promesas, mercadeo interactivo, permite lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes y se da en el momento en que el cliente tiene contacto con la empresa; dependiendo del servicio que reciba el cliente se cumplirán o romperán las promesas.

El mercadeo interno se refiere al compromiso de la empresa de facilitar las promesas, es decir, de preocuparse por mantener motivados a sus colaboradores, brindarles las herramientas necesarias y capacitarlos constantemente para que puedan atender adecuadamente a los clientes, dado que son ellos quienes representan a la empresa en el momento de brindar el servicio y, si ellos no cuentan con el apoyo necesario no podrán cumplir con las promesas y por lo tanto genera insatisfacción en el cliente.

### **b. Mezcla ampliada de mercadeo de servicios**

“El reconocimiento de la importancia de las variables adicionales tradicionales ha llevado a los mercadólogos de servicios a adoptar el concepto de una mezcla de marketing expandida. Además de las cuatro P tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla de marketing de servicios incluye personas, evidencia física y procesos.” (11:24)

- Personas: “son todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente del servicio.” (11:25)
- Evidencia física: “es 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.” (11:25)
- Proceso: “lo constituyen los procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos.” (11:25)

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

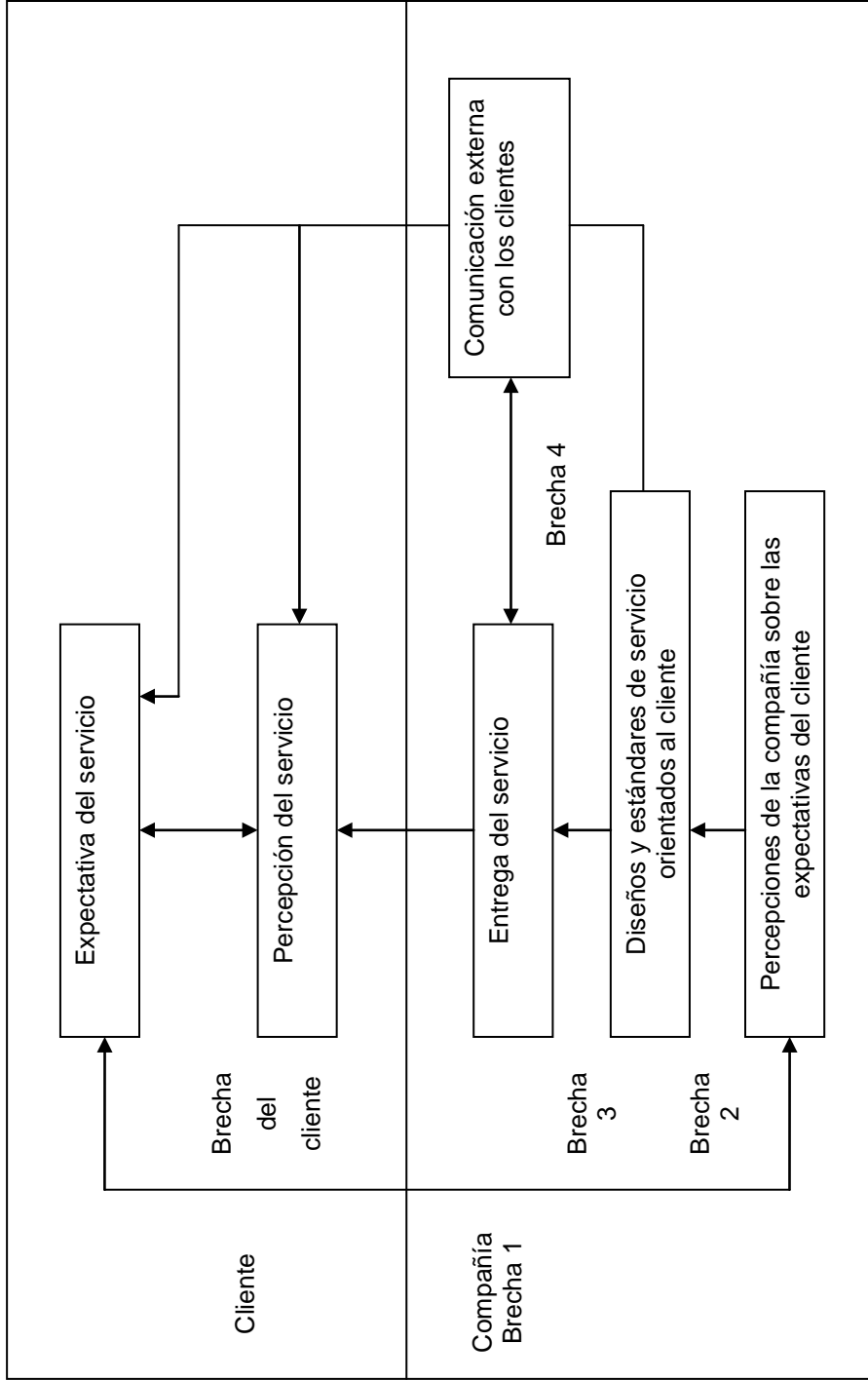
El modelo de las brechas constituye uno de los elementos fundamentales de vínculo entre proveedor y cliente, y es el conjunto de actividades de naturaleza intangible que se realiza a través de la interacción con el objeto de satisfacer las necesidades del cliente.

“Modelo que ve los servicios de una manera estructurada e integrada.” (11:32)

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la cual se da por la diferencia que existe entre sus expectativas y percepciones.

Las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta brecha, se tienen que cerrar las otras cuatro brechas que son las del proveedor del servicio. (Véase figura 2)

**Figura 2**  
**Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**



Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. p.43.

### **Brecha 1: brecha del conocimiento**

“Es no saber lo que el cliente espera por parte de la empresa. Los factores claves que generan esta brecha y que son importantes de evaluar son los siguientes:

Orientación inadecuada de la investigación de mercados.

- Investigación de mercados insuficiente.
- Investigación no enfocada en la calidad del servicio.
- Uso inadecuado de la investigación de mercados.

Falta de comunicación ascendente.

- Falta de interacción entre gerencia y cliente.
- Comunicación insuficiente entre trabajadores de contacto y clientes.
- Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia.

Enfoque insuficiente en la relación.

- Falta de segmentación de mercado.
- Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.
- Enfoque en los clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales.

Recuperación inadecuada del servicio.

- Falta de estímulo para escuchar las quejas del cliente.
- Falla al compensar cuando las cosas salen mal.
- No hay mecanismos de recuperación apropiados para las fallas en el servicio.

### **Brecha 2: brecha del diseño y estándares del servicio**

Es no establecer estándares correctos para la entrega del servicio al cliente. La brecha del diseño y estándares del servicio puede existir por diversas razones las cuales son de suma importancia analizar en cualquier organización, estas son:

Diseño deficiente del servicio.

- Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios.
- Diseños del servicio, vagos e indefinidos.
- Fracaso para conectar el diseño del servicio con el posicionamiento (lugar en la mente del consumidor) del servicio.

Ausencia de estándares orientados al cliente.

- Falta de estándares de servicio orientados al cliente.
- Ausencia de gestión del proceso para enfocarse en requerimientos del consumidor.
- Ausencia de un proceso formal para establecer metas de calidad del servicio.

Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados.

- Fracaso para desarrollar tangibles alineadas con las expectativas del cliente.
- Diseño del ambiente de servicio que no satisface las necesidades del cliente y el trabajador.
- Mantenimiento y actualización inadecuados del ambiente del servicio.

### **Brecha 3: brecha del desempeño del servicio**

Es no entregar el servicio de manera apropiada al cliente. Dicha brecha se origina por varios factores los cuales son necesarios evaluar en cualquier empresa, estos son:

Deficiencias en las políticas de recursos humanos.

- Reclutamiento ineficaz.
- Ambigüedad y conflicto en los papeles del trabajador.
- Tecnología deficiente para el trabajo del colaborador.
- Sistemas de compensación y evaluación inapropiados.

- Falta de empoderamiento (proporcionar a una persona los elementos necesarios para resolver las situaciones que se presenten a su nivel dentro de la empresa), control percibido y trabajo en equipo.

Fracaso en igualar oferta y demanda.

- No se suavizan los picos y valles de la demanda.
- Mezcla inapropiada del cliente.
- Confianza excesiva en el precio para suavizar la demanda.

Clientes que no cumplen con sus papeles.

- Los clientes desconocen sus papeles y responsabilidades.
- Los clientes tienen impacto negativo entre sí.

Problemas con intermediarios del servicio.

- Conflicto de canal sobre objetivos y desempeño.
- Conflicto de canal sobre costos y recompensas.
- Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.
- Tensión entre empoderamiento y control.

#### **Brecha 4: brecha de la comunicación**

Es la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas que el cliente recibe por parte del proveedor. Dicha brecha se genera por diversas razones las cuales son esenciales analizar en toda empresa, estas son:

Falta de comunicación integral de mercadeo de servicios.

- Tendencia a ver cada comunicación externa como independiente.
- No incluir mercadeo interactivo en el plan de comunicaciones.
- Carecer de un fuerte programa de mercadeo interno.

Administración no efectiva de las expectativas del cliente.

- No administrar la expectativa del cliente a través de todas las formas de comunicación.
- No educar de manera adecuada a los clientes.



Hacer promesas exageradas.

- Hacer promesas exageradas en la publicidad.
- Hacer promesas exageradas en las ventas personales.
- Hacer promesas exageradas con muestras de evidencia física.

Comunicaciones horizontales inadecuadas.

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

Fijación de precios inapropiada.

- Precios altos que elevan las expectativas del cliente.
- Precios que no están vinculados con las percepciones de valor del cliente.” (11:32)

#### **1.1.4.2 Estrategia de fidelización de los clientes**

Las estrategias de fidelización se basan en la búsqueda de acciones para que los clientes continúen fieles a un producto. Además, se le considera como una forma de agregar valor mediante el desarrollo de buen servicio post venta. Toda empresa debe considerar que al vender un producto o servicio es necesario conocer el comportamiento del comprador durante el uso o consumo del producto, así como conocer la percepción de los clientes al respecto.

Existen algunas tácticas que se pueden incluir en una estrategia de fidelización, como actividades posteriores a la venta, entre las que destacan: el manejo de quejas y sugerencias, la instalación, el mantenimiento, la reparación y la retroalimentación.

## **1.2 Análisis FODA**

“Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

El análisis FODA consiste en la valoración general que se da tanto al ambiente interno y externo de la mercadotecnia, que incluye fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una industria en general, con el objeto de identificar los cuatro aspectos mencionados.

Dentro de las ventajas que ofrece el análisis FODA se encuentra una metodología útil para pensar en forma sistemática y constructiva en relación a las empresas y así obtener una clara imagen de la situación actual, así como la identificación del rumbo para orientar los esfuerzos y actividades de una empresa. Sin embargo, un análisis FODA también posee sus desventajas, dentro de las cuales se encuentra que es un análisis subjetivo y existe ambigüedad en las percepciones que las personas tienen acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa. Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que afectan a la empresa.

### **1.2.1 Análisis interno (fortalezas y debilidades)**

Dentro del ambiente interno se encuentran las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades que son todos aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa. Por supuesto que una empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas.

La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería de

considerar oportunidades de implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.

### **1.2.2 Análisis externo (oportunidades y amenazas)**

En el ambiente externo se encuentran las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además, las oportunidades que señalan las variables externas positivas a la organización.

“Una oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable.” (6:52)

Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado para una empresa: la primera es ofrecer algo que no abunda, esta requiere poco trabajo de mercadotecnia, porque la necesidad es evidente; la segunda, es ofrecer un producto o servicio ya existente en un modo nuevo o superior; y el ofrecer un producto o servicio totalmente nuevo.

Ahora bien, una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa.” (1:70)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA ACTUAL DE UNA EMPRESA MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

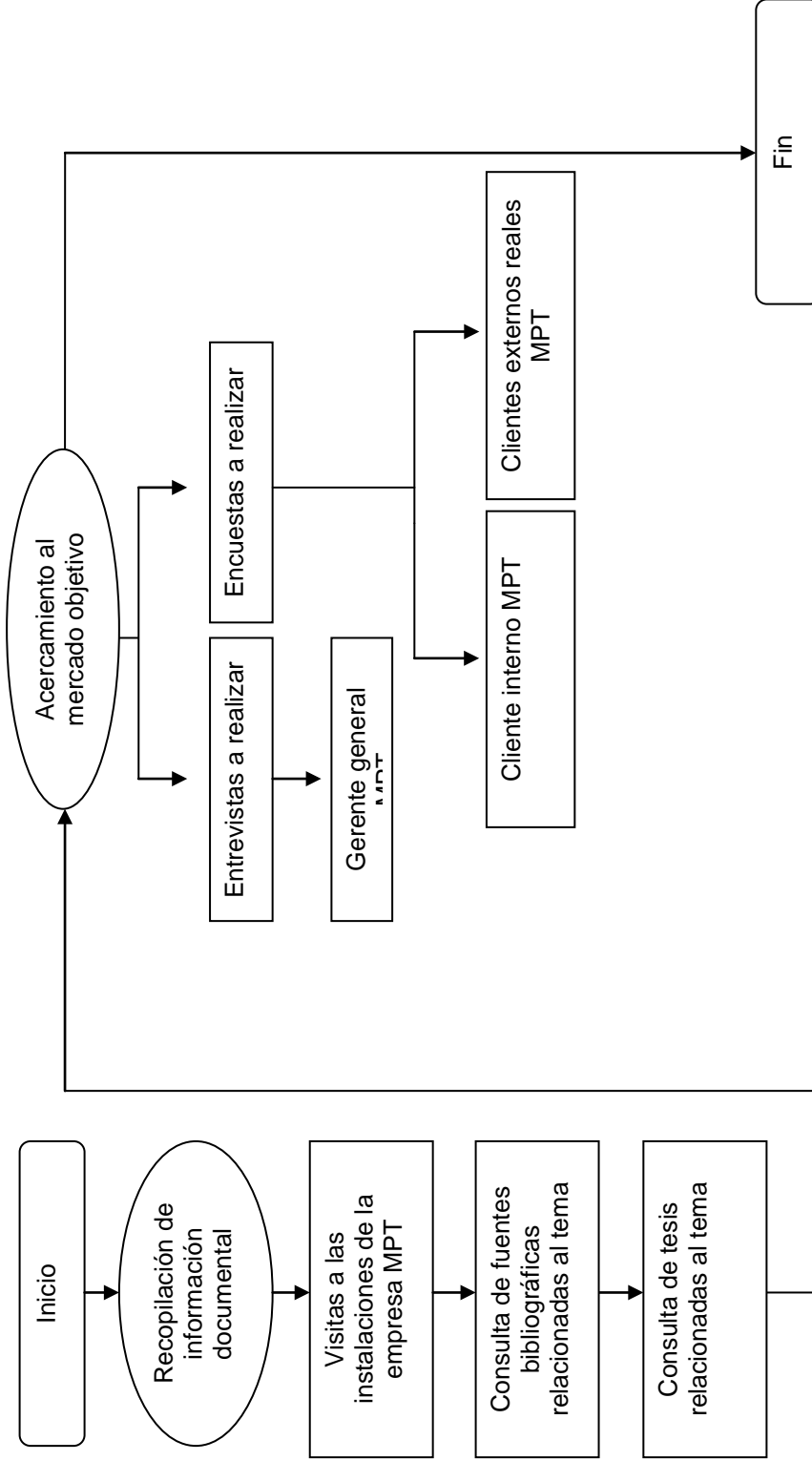
En el presente capítulo se expone la información obtenida a través del trabajo de campo, esto ayuda a responder varias interrogantes dentro de la investigación. Asimismo, se realizó el análisis FODA, con el fin primordial de obtener información precisa y confiable para formular cursos alternativos de acción oportunos.

Es importante mencionar que a solicitud de la empresa objeto de estudio, como medida de seguridad para proteger su identidad, se utilizó MPT (Mayorista de Productos de Tecnología) como nombre de la empresa.

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

El objetivo principal de la investigación fue proporcionar información, tanto primaria como secundaria, que permita comprobar las hipótesis planteadas y generar las estrategias propuestas, para que produzcan la respuesta deseada por la empresa MPT en su mercado objetivo. Se utilizó el método científico en sus tres fases (indagadora, demostrativa y expositiva) permitiendo seguir un orden lógico de la investigación. Se aplicó la técnica de entrevista a profundidad con el gerente general de la empresa, así como encuestas al cliente interno y cliente externo real. (Véase figura 3)

**Figura 3**  
**Actividades realizadas en el acopio de información**



Fuente: elaboración propia, octubre del 2011.

## 2.2 Determinación del tamaño de la muestra

Los cálculos para determinar el tamaño de la muestra apropiado fueron precisos, dado que estos deben ser representativos de la población objeto de estudio, se tomó en cuenta los criterios y las técnicas estadísticas más adecuadas y acordes al proceso de investigación.

En el caso del cliente interno se empleó el censo, dado que la empresa se encuentra conformada por un grupo de 55 colaboradores que forman parte del servicio que presta la empresa; por lo tanto, se consideró que el aporte del 100% de la población, sería de mayor relevancia para la investigación.

Por otro lado, para el cálculo de la muestra correspondiente al cliente externo, se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, dado que los elementos de la población serían electos conforme visitarán las instalaciones de la empresa o realizarán pedidos vía teléfono. El cálculo de la muestra de clientes reales externos arrojó como resultado que 345 personas son las que debían ser encuestadas.

A continuación se detalla el cálculo del tamaño de la muestra apropiado:

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

Donde:

Z= 1.96 área bajo la curva normal

B= 95% nivel de confianza

$\alpha$ = 5% valor de alfa

E= 5% máximo de error de estimación permitido

P= 50% probabilidad de que estén satisfechos con el servicio al cliente

Q= 50% probabilidad de que no estén satisfechos con el servicio al cliente

N= 3,361 población (estimado de clientes en los últimos seis meses).

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(3,361)}{(0.05)^2(3,361-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 344.85 \approx 345$$

n= 345 mínimo de clientes externos reales a encuestar.

El tamaño de la muestra fue de 345 clientes externos reales encuestados, estas se realizaron en las instalaciones de la empresa mayorista de productos de tecnología y vía telefónica; el total de encuestas realizadas personalmente fue de 23.2%, 8.7% en el departamento técnico RMA (Retorno de Mercadería Autorizado) de la empresa y 68.1% vía telefónica, contactando a los clientes reales listados en una base de datos de la empresa MPT.

### **2.2.1 Sujetos de investigación**

Se consideró como sujetos de investigación para la elaboración del presente diagnóstico a:

- Los clientes externos reales de la empresa mayorista de productos de tecnología que visitaron las instalaciones durante el período de estudio.
- Los clientes externos reales listados en la base de datos de MPT.
- El cliente interno de la empresa mayorista de productos de tecnología.

### **2.3 Antecedentes de la empresa unidad de análisis**

Hace más de diez años fue fundada la empresa MPT, esta constaba con una oficina y cinco trabajadores, sus instalaciones estaban ubicadas en la ciudad capital de Guatemala, Para brindar un mejor servicio, la empresa decidió cambiar de ubicación y se trasladó a un local más grande. Luego, decidió abrir una sucursal en el exterior, considerando la cantidad de personas que tenían que

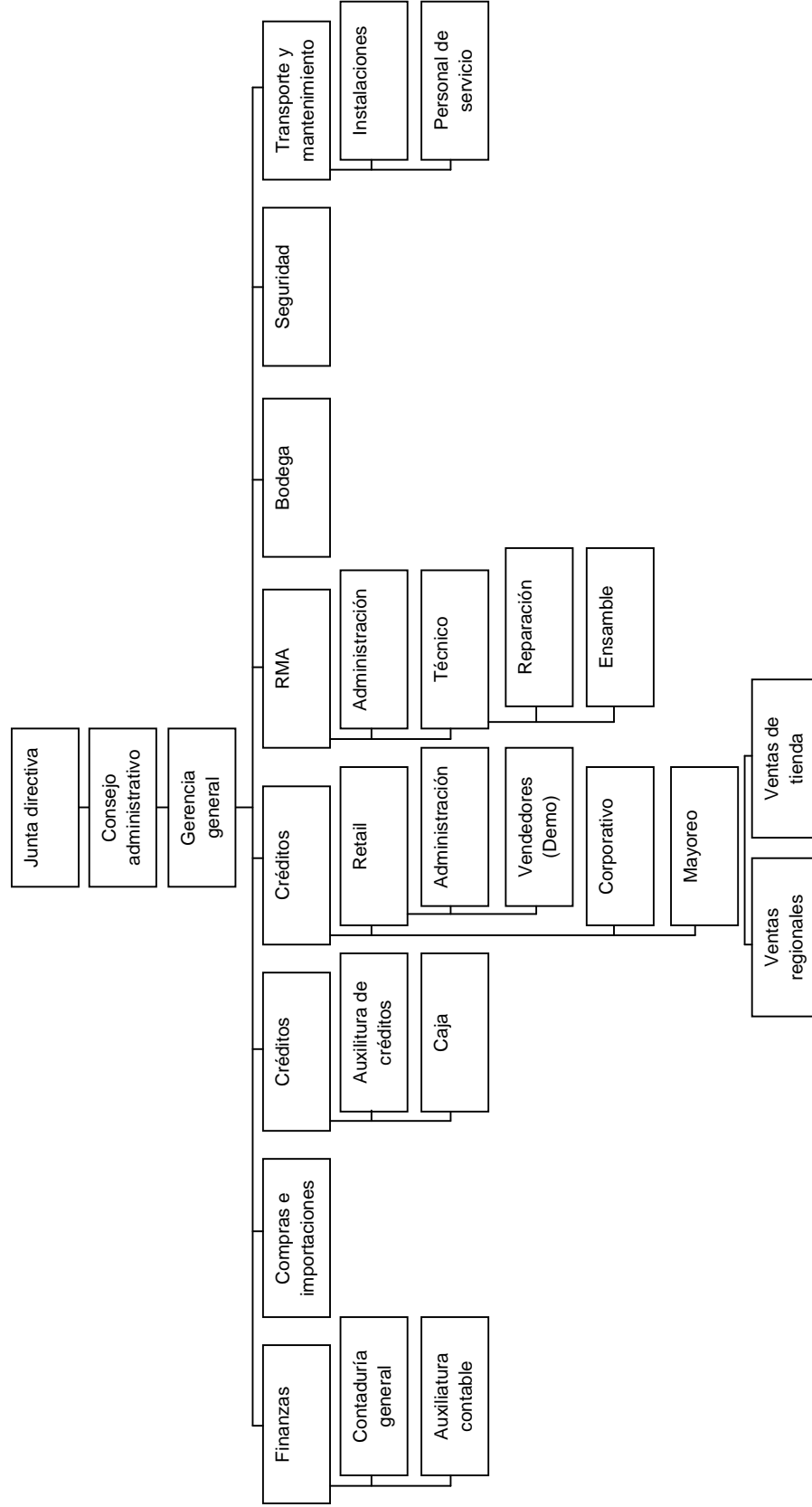
viajar para comprar este tipo de productos; sin embargo, por varios motivos se cerró dicha sucursal. Antes esa oportunidad de ofrecer productos al mayoreo, se instaló una oficina dedicada a este tipo de ventas, mejorando el servicio, invirtiendo en una bodega para el mayoreo y un supermercado. En la actualidad únicamente cuenta con un local mejor ubicado, más amplio y donde puede ofrecer mayor comodidad para las compras.

### **2.3.1 Estructura organizacional**

La empresa mayorista de productos de tecnología MPT está integrada por 55 colaboradores, se incluyen las áreas de finanzas, compras, créditos, ventas, entre otros; los cuales están organizados para brindar un servicio de primera calidad a sus clientes. MPT cuenta con una estructura definida, sin embargo, no existe un organigrama que lo refleje. (Véase organigrama 1)



**Organigrama 1**  
**Organigrama funcional**  
**Empresa Mayorista de Productos de Tecnología - MPT -**



Fuente: elaboración propia, con base a entrevista a gerente general de MPT, octubre del 2011.

Se presenta a continuación una breve definición de cada función administrativa de la empresa MPT:

- Gerencia general: las funciones principales son: organizar las actividades de planificación, organización, dirección y control; verificar cobros, pagos a los proveedores, clientes y colaboradores, revisar ventas y
- Finanzas: es el área encargada del pago a proveedores y compromisos con entidades bancarias, así como del ámbito legal y tributario; se realiza el análisis financiero de todos los proyectos y se decide en donde intervenir, así como medir los niveles de riesgo que se pueden aceptar, asimismo.
- Compras e importaciones: procesa las órdenes de compra, decide que comprar y en dónde, esto dependerá de diferentes variables. Su principal objetivo es optimizar los costos de importación para obtener mayores utilidades.
- Créditos: sus funciones principales son la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, contacto con clientes morosos, cobro de cheques rechazados, envío de reporte de cuentas incobrables al departamento de contaduría general, recepción del efectivo ingresado a las cajas por ventas diarias, control de cheques posfechados, aplicación de notas de crédito contables, facturación de reparaciones del departamento técnico, elaboración de cortes de caja y totales al final del día, apertura de códigos para distribuidores, análisis y aprobación de créditos.

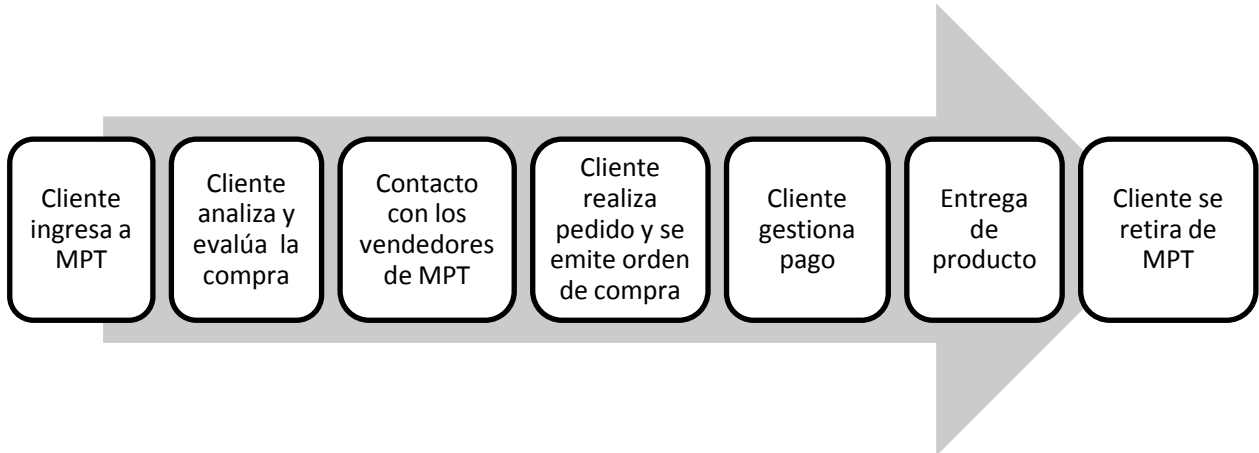
- Ventas: coordina las ventas con los clientes en los diferentes puntos de venta en todo el país, mantiene relación directa con los clientes detallistas. Su fin principal es alcanzar los objetivos de venta trazados, por lo que necesita una retroalimentación diaria del estado de ventas de la empresa.

El proceso de ventas en la empresa es el siguiente: el cliente tiene dos opciones para realizar los pedidos, uno consiste en la realización de los pedidos por teléfono; en donde su presencia no es necesaria y el producto es enviado a la dirección que el cliente solicite. Mientras que la otra opción consiste en que el cliente ingrese a las instalaciones de la empresa; el primer contacto que el cliente tiene al pasar la recepción, es la exposición de todos los productos disponibles a la venta, al decidir el cliente que comprar se acerca a alguno de los vendedores disponibles para que les realice una cotización y solicite el producto.

Luego de hacer el pedido, al cliente se le entrega una orden de compra con la que se dirige al área de caja para realizar el pago correspondiente. Luego de haber realizado el pago, el cliente se dirige al área de entregas en donde los colaboradores de bodega despachan el producto, revisan el pago y solicitan la firma en un comprobante de entrega del producto. De conformidad con lo solicitado por el cliente, el mismo se retira de las instalaciones.

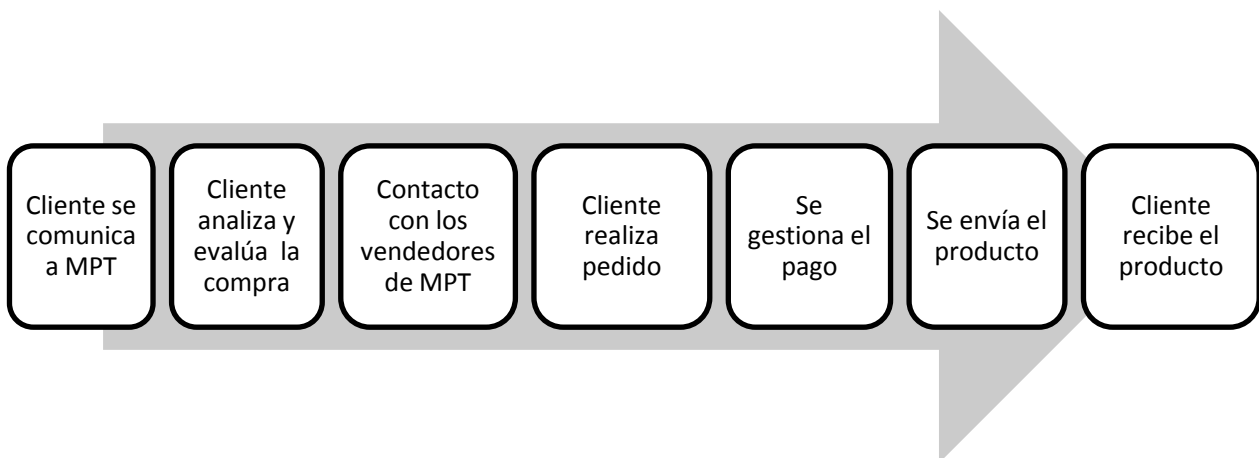
**Figura 4**

**Diagrama del proceso en sala de ventas MPT**



**Figura 5**

**Diagrama del proceso de venta telefónica en MPT**



- RMA (Retorno de Mercadería Autorizada): se dedica a probar, usar e intercambiar mercadería defectuosa. Asimismo, se encarga de la recepción, verificación, arreglo y en último caso del cambio de la mercadería, cuando se considere necesario.

- Bodega: almacena la mercadería, lleva control estricto de las salidas y entradas de la misma. Asimismo, lleva control de la mercadería, desde que ingresa a la misma hasta que se factura, o bien porque egresa en calidad de préstamo a solicitud del departamento técnico (RMA).
- Seguridad: vela por la seguridad de la empresa, tiene a su cargo un cuerpo de policías privados que son subcontratados por la empresa, estos se encuentran situados en diferentes puntos, realizando diferentes turnos durante las 24 horas del día. Dentro de sus funciones están: control del número de automóviles y registros de placa, revisar que las personas que ingresen a la empresa no estén armadas y que la mercadería que sale de la empresa ya esté facturada.
- Transporte: se encarga de realizar las entregas en la ciudad y en el interior de la república. Los vehículos de transporte son monitoreados vía satélite para evitar inconvenientes con la entrega de la mercadería.
- Mantenimiento: las funciones principales son la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la empresa, atención de colaboradores y clientes externos reales. Su objetivo es velar para que las instalaciones se encuentren en las condiciones adecuadas para la visita de los clientes, así como satisfacer las necesidades de los mismos.

### **2.3.2 Filosofía empresarial**

Según entrevista realizada al gerente general de la empresa MPT, la misma no cuenta con una misión y visión definida que muestre tanto a sus colaboradores como a los clientes reales quiénes son y cuál es su objetivo como empresa.

## **2.4 Análisis del entorno**

### **2.4.1 Análisis del macroentorno**

Los factores que dan forma a las oportunidades, presentan una amenaza e influyen en el proceso de comercialización de MPT son: las condiciones económicas, los factores demográficos, políticos y legales del país y el desarrollo tecnológico.

#### **2.4.1.1 Condiciones económicas**

Las condiciones económicas que afectan las operaciones de MPT en Guatemala son la inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio, que en su orden son del 5.74% a octubre del 2011, 5.50% como tasa líder y Q 7.85 por un dólar, según información del BANGUAT (Banco de Guatemala) hasta el período de octubre de 2011.

#### **2.4.1.2 Factores demográficos**

El aspecto demográfico lo marcan todas las empresas comercializadoras en el mercado guatemalteco, conformadas en su totalidad por 29,809 sociedades mercantiles y 16,906 comerciantes individuales, según estadísticas del Registro Mercantil hasta el período de 2009, que incluye todo tipo de empresas comercializadoras, dado que no existe un dato exacto para las distribuidoras de tecnología.

#### **2.4.1.3 Factores políticos – legales**

Para que una empresa opere legalmente, debe cumplir con varios requisitos clave como la patente de comercio y patente de sociedad. Las leyes vigentes que afectan las operaciones de la empresa son: código de comercio, código tributario, ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), Decreto 10 - 2012 Ley de Actualización Tributaria, código de trabajo, entre otros. Dado que la empresa realiza compras e importaciones, también debe cumplir con la legislación de importaciones vigente en Guatemala.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente general, la misma cuenta con todos los requisitos requeridos y opera bajo la legislación vigente.

#### **2.4.1.4 Tecnología**

Los factores tecnológicos que afectan las operaciones de la empresa son el Internet, innovaciones de productos de todas las marcas internacionales que representan y distribuyen, el desarrollo de nuevas tecnologías y formas de comunicación que afectan a nivel general, según el gerente general de MPT.

#### **2.4.2 Análisis del microentorno**

Los factores que dan forma a las fortalezas o presentan una debilidad para la unidad de análisis e influyen en el proceso de comercialización son: la empresa, los proveedores, los intermediarios, los clientes y los competidores.

##### **2.4.2.1 Empresa**

MPT se define como una organización en donde se lleva a cabo la compra y venta de equipo y accesorios de computación, así como la prestación de servicios técnicos y de mantenimiento.

Según entrevista realizada al gerente general, los servicios principales y más comunes que ofrece la empresa son:

- Venta de accesorios y equipo de computación.
- Distribución y representación de marcas reconocidas.
- Servicio técnico RMA (Return Merchandise Authorization).
- Entrega de los productos en el tiempo estipulado.
- Cambio de producto al presentarse una queja o reclamo.
- Comunicación cordial de los colaboradores hacia los clientes.
- Ensamble del producto que distribuye.
- Servicio de entrega en el interior de la república de Guatemala.

#### **2.4.2.2 Proveedores**

MPT se abastece de equipo y accesorios de computación de todas las marcas de prestigio, estas buscan la distribución y representación de sus productos para el mercado guatemalteco.

MPT utiliza la política de comprar a múltiples proveedores para evitar dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

#### **2.4.2.3 Intermediarios**

El círculo de intermediarios está conformado por todas aquellas firmas que ayudan a la empresa a encontrar clientes o bien cerrar ventas con estos. Los agentes intermediarios, los comisionistas y los representantes de fabricantes, encuentran consumidores o negocian contratos.

#### **2.4.2.4 Clientes**

La empresa cuenta con un total de 3,361 clientes externos reales, ubicados en todo el territorio nacional, conformados en dos grupos: el primero esta compuesto por los distribuidores que adquieren el producto en grandes cantidades y representan a la marca frente al consumidor final; y el segundo grupo que corresponde al consumidor final en general, compuesto por todas aquellas personas que visitan las instalaciones de la empresa y gestionan a través de códigos provisionales.

#### **2.4.2.5 Competidores**

Dentro de los principales competidores de MPT se encuentran todas aquellas empresas mayoristas de productos de tecnología ubicadas en la ciudad capital o en el interior del país. Según entrevista con gerente general, se pudo determinar que MPT posee dos principales competidores. (Véase tabla 2)



Según estudio realizado los servicios que ofrece la competencia son:

- Venta de accesorios y equipo de computación.
- Distribución y representación de marcas reconocidas.
- Servicio técnico.
- Entrega de los productos en el tiempo estipulado.
- Cambio de producto al presentarse una queja o reclamo.
- Comunicación cordial de los colaboradores hacia los clientes.
- Ensamble del producto que distribuye.
- Servicio de entrega en el interior de la República.
- Venta de productos online.
- Servicio express para entrega de mercadería en el área metropolitana.

A continuación se detallan los servicios que MPT brinda en comparación a sus dos principales competidores; esta información se obtuvo a través de la entrevista realizada al gerente general y por encuestas a cliente externo real de MPT. (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Servicios que ofrece la empresa MPT vrs. la competencia**

Aspectos	MPT	Empresa A	Empresa B
Venta de accesorios y equipo de computación.	x	x	x
Distribución y representación de marcas reconocidas.	x	x	x
Servicio técnico RMA.	x	x	x
Entrega de productos en el tiempo estipulado.	x	x	x
Cambio de producto al presentarse una queja o reclamo.	x	x	x
Comunicación cordial de los colaboradores hacia los clientes.	x	x	x
Ensamble del producto que distribuye.	x	x	No lo ofrece
Servicio de entrega en el interior de la república.	x	x	x
Venta de productos en línea.	No lo ofrece	x	x
Servicio express de entrega de mercadería.	No lo ofrece	x	No lo ofrece

Fuente: elaboración propia, con base a trabajo de campo, octubre del 2011.

### **2.5 Evaluación de los factores que generan las cuatro brechas del servicio en la empresa mayorista de productos de tecnología**

El propósito de esta sección, es establecer los principales factores que provocan deficiencias en la calidad del servicio y que intervienen en la brecha del cliente, es decir, la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir de MPT y lo que realmente obtienen.

Para poder realizar esta evaluación, se realizó una entrevista no estructurada al gerente general de la empresa MPT, encuesta a los 55 clientes internos con los que cuenta la empresa y una encuesta a los 345 clientes externos reales que conformaban el tamaño adecuado de la muestra y así conocer la perspectiva de

ambas partes. Dichos factores se determinaron a partir de las cuatro brechas de la calidad en el servicio.

### **2.5.1 Hallazgos de la entrevista al gerente general de MPT**

Se realizó una investigación a través de la observación directa y una entrevista no estructurada al gerente general de la empresa, por medio de las cuales se obtuvo información valiosa que determinará los cursos alternativos de acción a seguir para mejorar la atención al cliente en la empresa. (Véase anexo 3)

#### **2.5.1.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1**

##### **a. Investigación de mercados**

Según el gerente general, en MPT no se ha realizado ninguna investigación de mercados para conocer las expectativas que el cliente tiene del servicio.

Sin embargo, la empresa cuenta con una base de datos de sus clientes en Microsoft Excel y Profit; actualizada por los vendedores, en donde los mismos pueden ser ubicados y segmentados según las necesidades de la empresa, lo cual puede facilitar estudios de esta índole en el momento que se considere oportuno para conocer sus expectativas o la percepción que tienen del servicio.

##### **b. Comunicación ascendente**

###### **b.1 Interacción entre gerencia y clientes externos**

La comunicación en MPT se realiza por medio de la interacción de los vendedores de la empresa con los clientes de la misma, de manera constante y eficiente dado que los vendedores conocen los requerimientos de sus clientes, brindan atención personalizada y se pueden anticipar a sus necesidades.

La empresa no cuenta con una técnica de investigación, que le permita conocer y documentar las quejas y sugerencias del servicio.

## **b.2 Comunicación entre trabajador de contacto y gerentes**

Cuando los trabajadores de contacto desean realizar algún comentario o sugerencia acerca del servicio, lo pueden hacer de manera personal; puede ser por medio de la encargada del departamento de ventas o bien directamente al gerente general, esto por la facilidad de comunicación que se maneja dentro de MPT.

## **b.3 Niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia**

Se identificó que los niveles jerárquicos son tres. En el nivel más alto se encuentra la gerencia general, en el nivel medio se encuentran los encargados de área y por último se encuentran todos los demás colaboradores.

Dada esta situación, también se determinó que los niveles existentes entre el personal de contacto, en este caso los vendedores con la alta gerencia, son mínimos dado que solo existe un nivel que funciona como intermediario en esta relación y es el encargado del departamento de ventas, que en su interacción con la gerencia general, permite que la empresa posea una comunicación eficiente.

## **c. Enfoque de la relación**

La empresa no posee un segmento de mercado definido, dado que los negocios se realizan en donde se presente la oportunidad, esto por la importancia que los mismos representan para el funcionamiento de la empresa, y porque esto significa la adquisición de clientes nuevos; sin importar si estos cumplen o no con características específicas que los ubiquen dentro de determinado grupo de clientes.

La empresa atiende las necesidades de clientes que en su función de distribuidores aperturen código y consumidores finales que se acerquen a las instalaciones de la empresa.

Asimismo, se determinó que en MPT no hay un manejo adecuado de las relaciones con los clientes, dado que la realización de los negocios es más importante que las mismas.

Sin embargo, también se estableció que cuando una oportunidad de negocio es muy importante, la transacción con ese cliente es de mayor importancia dado que la rentabilidad de esa transacción es mayor a la suma de todos los demás. Asimismo se estableció que los grandes clientes obtienen precios preferenciales comparado con los demás, aunque la compra sea en una sola ocasión.

El gerente general está consciente de esto y reconoce la importancia que tiene el mantener la fidelidad de los clientes, pero en ciertas situaciones las negociaciones se realizan sin haberse consultado antes.

#### **d. Recuperación del servicio**

Con base a la entrevista realizada al gerente general, se determinó que MPT reconoce la importancia que tiene el mantener a los clientes satisfechos y por tal razón el gerente general siempre tiene el tiempo necesario para atender las necesidades de los mismos; esto por la cercanía que el mismo tiene al área de recepción de los clientes y la facilidad de acceso.

Asimismo, se pudo determinar que en la mayoría de los casos, los reclamos por parte de los clientes provienen de mercadería defectuosa o en mal estado. Para esto según el gerente general, se cuenta con el departamento técnico RMA (Retorno de Mercadería Autorizado). Esta es una de las ventajas que posee la empresa con relación a la competencia, dado que cuenta con un sistema de garantía local, que cubre todas las marcas que la misma representa y distribuye; el cual cuenta con un proceso para la recuperación en las fallas que se tienen en el servicio, que se encuentra definido dentro del manual de procedimientos de la empresa.

## **2.5.1.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2**

### **a. Diseño del servicio**

MPT no cuenta con diseños de servicio definidos ni procesos sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios.

### **b. Estándares orientados al cliente**

Se determinó que en la empresa no existen estándares de servicio, procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio, ni gestión del proceso para los requerimientos del cliente.

### **c. Evidencia física y ambiente de servicio**

MPT cuenta con instalaciones adecuadas para la prestación del servicio, es un ambiente cómodo que satisface las necesidades de los colaboradores de la empresa y sus clientes. Dentro de los aspectos físicos que cabe resaltar es que la empresa cuenta con un sanitario exclusivo para los clientes, una sala de espera bastante cómoda en donde los clientes tienen al alcance un dispensador de alimentos y bebidas, entre otros; asimismo, cuenta con el servicio de Internet en un pequeño kiosco para uso exclusivo de los clientes.

MPT no ha considerado un espacio físico en el área de parqueo para clientes con alguna discapacidad o en período de maternidad; no cuenta con señalización apropiada para marcar rutas de escape en caso de emergencia, únicamente posee rótulos que indican la entrada y salida, no hay extintores a la vista, aunque el gerente general indica que sí se poseen por cualquier accidente que se pueda dar.

### **2.5.1.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3**

#### **a. Políticas de recursos humanos**

##### **a.1 Reclutamiento de personal**

MPT cuenta con 55 trabajadores que realizan diferentes funciones en sus respectivos puestos de trabajo, los mismos son contratados bajo determinados perfiles de puesto; con los que cuenta la empresa, estos se encuentran en un manual organizacional que contiene la descripción y sus funciones.

Cuando surge una oportunidad de trabajo la empresa efectúa evaluaciones a candidatos interesados en el puesto, que acuden por anuncios que ven en los periódicos, por referencia de los mismos colaboradores, o bien los mismos colaboradores a través de planes de carrera con los que cuenta MPT. Los candidatos al puesto de trabajo son sometidos a una evaluación que incluye algunos aspectos de interés que son necesarios para poder realizar las funciones del puesto. Luego de realizada la evaluación, los resultados son analizados por el gerente general y el encargado del área donde está la plaza disponible y con base a los mismos se realiza la selección del candidato idóneo o mejor calificado para el puesto.

##### **a.2 Papeles de los clientes internos**

El gerente general de la empresa aseguró que todos los colaboradores tienen bien definido su papel dentro de la organización, dado que cada quien tiene la experiencia necesaria para realizar sus tareas; esto porque desde el momento en que ingresan a la misma son inducidos en temas de interés para cada uno de los departamentos. Adicional a eso cuentan con el manual de puestos y funciones, que sirve como guía que detalla cada una de las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.

### **a.3 Tecnología para el trabajo del colaborador**

MPT posee la tecnología necesaria para la realización de sus funciones.

La empresa procura estar siempre a la vanguardia de la tecnología, con productos innovados y las mejores herramientas e instrumentos de trabajo tanto para clientes internos como para clientes externos.

### **a.4 Sistemas de compensación y evaluación**

La empresa MPT posee sistemas de compensación basados en incentivos monetarios o vales de gasolina por cumplir determinadas ventas en un mes, es decir, que a los trabajadores se les notifica acerca de un mínimo de ventas para poder ganar o bien por medio de la realización de una competencia entre los mismos vendedores. Son los únicos puestos de trabajo que poseen este tipo de incentivos.

También se pudo determinar que MPT no posee sistemas para evaluar el rendimiento de sus colaboradores durante períodos establecidos, para conocer de que manera están realizando el trabajo y como lo pueden mejorar.

### **a.5 Empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo**

Según el gerente general ante su ausencia, los colaboradores no asumen mayores responsabilidades en las tareas que ya tienen asignadas, esto se da en casi todos los niveles y departamentos de la empresa, dado que en su mayoría estos reportan al mismo; quien a su vez es el único que brinda autorizaciones especiales para alguna transacción.

Asimismo, el trabajo en equipo es una de las características importantes que el gerente general transmite a los colaboradores. MPT se encuentra dividida en grupos de trabajo, en donde la aceptación de un nuevo miembro en ocasiones es



complicada, esto por el tipo de actividades que cada uno de ellos realiza y por la confianza que se genera por formar parte de un equipo de trabajo.

Por último, se pudo establecer que los colaboradores no reciben capacitaciones relacionadas al tema de servicio al cliente, si se brindan algunas pero son relacionadas al uso de los productos en su período de lanzamiento y solo se imparten en el departamento de ventas y el departamento técnico; por ser los colaboradores que tienen contacto con el cliente y deben conocer el producto.

## **b. Igualar oferta y demanda**

### **b.1 Picos y valles de la demanda**

Este es uno de los mayores problemas que afronta la empresa, a pesar de que la mercadería ingresa semanalmente; se manejan períodos de crédito que varían por el tipo de cliente que realiza la compra, los créditos en la empresa son de 30, 45 y hasta 60 días, lo que disminuye la posibilidad de MPT para hacer una mayor cantidad de pedidos, por el lento retorno de la inversión.

### **b.2 Confianza en el precio para suavizar la demanda**

En entrevista con el gerente general, se estableció que los precios que brinda la empresa MPT es una de las ventajas competitivas más fuertes, esto considerando que los productos son de muy buena calidad y que cuentan con un sistema de garantía local para todas las marcas que representan y distribuyen.

## **c. Papeles de los clientes externos reales**

### **c.1 Papeles y responsabilidades de los clientes externos reales**

Los clientes conocen su papel y responsabilidades como tal, dado que la empresa cuenta con un proceso estandarizado para cuando los mismos realizan sus pedidos, ya sea por medio de teléfono o bien por visita del mismo a las instalaciones de MPT.

La atención a los mismos generalmente se realiza en el orden en el que van ingresando y son ellos quienes buscan a un vendedor disponible para hacer su solicitud.

### **c.2 Impacto que los clientes externos reales tienen entre sí**

Hasta la fecha el proceso que MPT tiene definido para atender a sus clientes reales externos ha resultado efectivo, esto porque los clientes ya conocen ese proceso y entienden su funcionamiento.

### **d. Intermediarios del servicio**

MPT realiza la mayor cantidad de sus transacciones con intermediarios del servicio, estos son el medio más importante para la generación de ingresos; se pudo establecer que no existen estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente externo por medio de ellos y no hay acuerdos escritos sobre los objetivos y el desempeño en la entrega del servicio al cliente por parte de los mismos.

## **2.5.1.4 Análisis de los factores clave que generan la brecha 4**

### **a. Comunicación integral de mercadotecnia de servicios**

Con base al trabajo de campo y entrevista realizada al gerente general se pudo determinar que MPT realiza sus actividades de mercadeo externo a través de correos electrónicos a sus clientes reales externos y la impresión de anuncios que son colocados en las instalaciones de la empresa.

### **b. Administración de las expectativas del cliente**

El gerente general de MPT comentó que el personal de contacto conoce las expectativas del cliente externo real, por el trato verbal que mantienen con ellos.

### **c. Hacer promesas exageradas**

Con base a entrevista realizada a gerente general, se determinó que MPT aplica escasa publicidad para dar a conocer el producto y los servicios que ofrece, esto se realiza a través medios, tales como: Internet y publicidad exterior en el establecimiento.

La publicidad no hace referencia a la calidad o atributos del producto y servicio, sino que únicamente muestran imágenes del mismo.

### **d. Comunicaciones horizontales**

Según indicó el gerente general, la empresa hace uso de medios eficientes de comunicación dentro de la misma, dado que las decisiones se toman en conjunto con los representantes de las áreas involucradas por medio de memos o correos electrónicos con copia a cada una de estas personas, llevando así un control detallado de las actividades a realizar.

### **e. Fijación de precios**

Con base a la misma entrevista, el gerente general indicó que el precio que se ofrece a los clientes es una de las mayores ventajas competitivas que la empresa posee frente a la competencia; esto porque los mismos son bajos y el producto que se ofrece es de calidad.

## **2.5.2 Hallazgos más importantes con el cliente interno de la empresa MPT**

Se realizó una investigación a través de la observación directa y una encuesta dirigida a todo el personal de la organización. (Véase anexo 1)

### **Perfil del cliente interno**

Para conocer al cliente interno de la empresa MPT se describe a continuación el perfil de los mismos. (Véase cuadro 1)

## Cuadro 1

### Perfil del cliente interno encuestado de MPT

Datos		%	Total
Edad	Menor de edad	4	100%
	18 – 25 años	38	
	25 – 40 años	38	
	Más de 40 años	20	
Sexo	Masculino	64	100%
	Femenino	36	
Tiempo de laborar en la empresa	Menos de 1 año	40	100%
	1 – 3 años	9	
	3 – 5 años	7	
	Más de 5 años	44	
Clientes internos de MPT	Clientes internos que tienen contacto con el cliente externo	67	100%
	Clientes internos que no tienen contacto con el cliente externo	33	

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos de MPT.

### 2.5.2.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1

#### a. Comunicación ascendente

##### a.1 Comunicación entre personal de contacto y gerentes

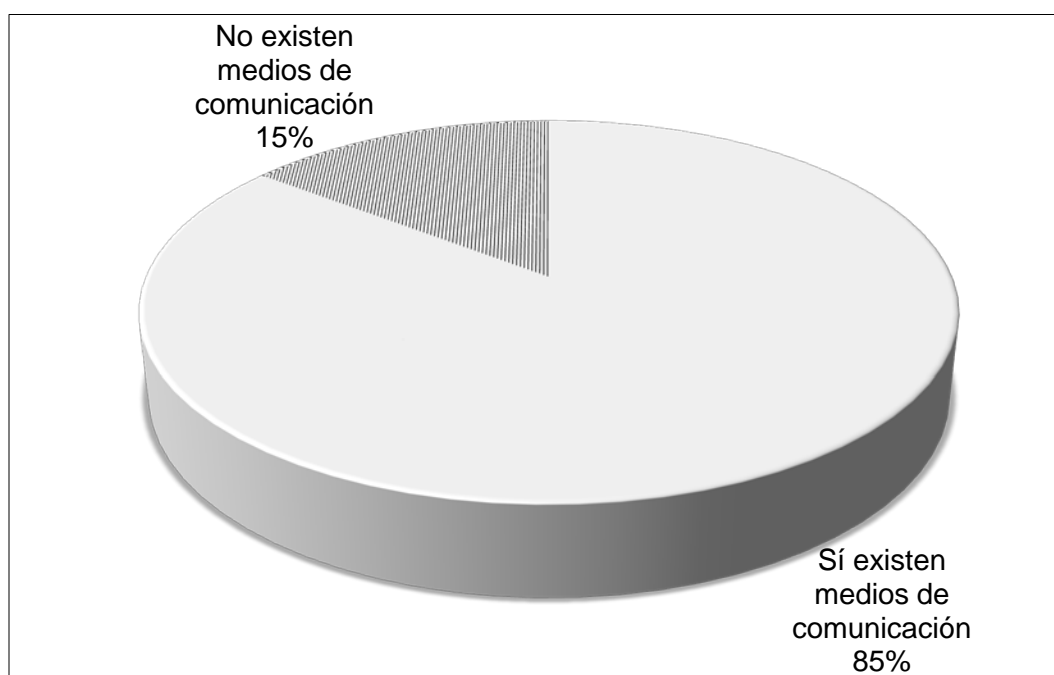
El 85% de los colaboradores considera que sí poseen los medios de comunicación para dar a conocer a sus superiores las sugerencias acerca del servicio; mientras que un 15% restante indica no poseerlos. (Véase gráfica 1)

El medio de comunicación para dar a conocer las quejas o sugerencias es de forma verbal, por el trato que los colaboradores tienen con sus superiores, sin embargo, dada la inexistencia de un programa a través del cual los colaboradores puedan expresarse de forma anónima, limita en cierto modo la

libertad de expresión de los mismos. Además, no existe un programa de quejas o sugerencias que genere mejoras por parte de los mismos sobre el servicio que brindan a los clientes.

**Gráfica 1**

**Existencia de medios de comunicación entre el cliente interno y la gerencia de MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

**a.2 Niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia**

Con base a las visitas y encuestas realizadas a las instalaciones de la empresa MPT, se determinó que el personal de contacto solo cuenta con una persona a nivel superior, que cumple la función de intermediario entre ellos y la gerencia general, lo cual se encuentra definido en los manuales administrativos de la empresa.

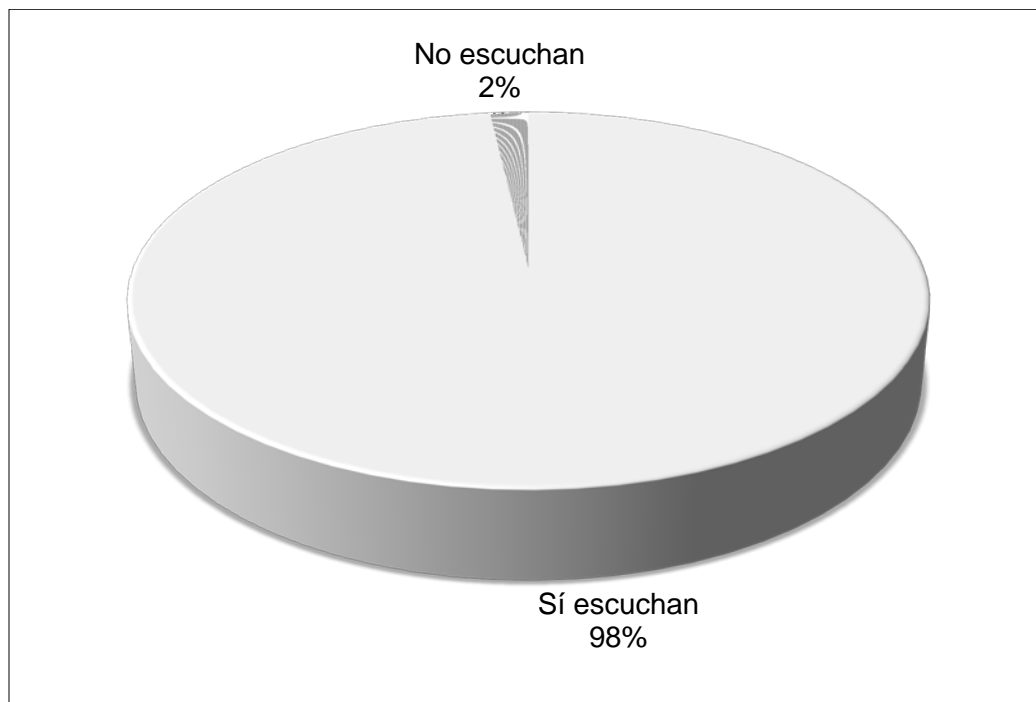
## **b. Recuperación del servicio**

### **b.1 Estímulo para escuchar las quejas del cliente**

El 98% de los clientes internos encuestados indicó estar atentos a las quejas o sugerencias de los clientes externos; mientras que un 2% restante indicó lo contrario, dado que no tienen contacto con los mismos. Asimismo, consideran que cuando el cliente tiene alguna inconformidad con el producto o servicio, la empresa si presta la atención suficiente. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**

**Estímulo para escuchar las quejas o sugerencias de los clientes de la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

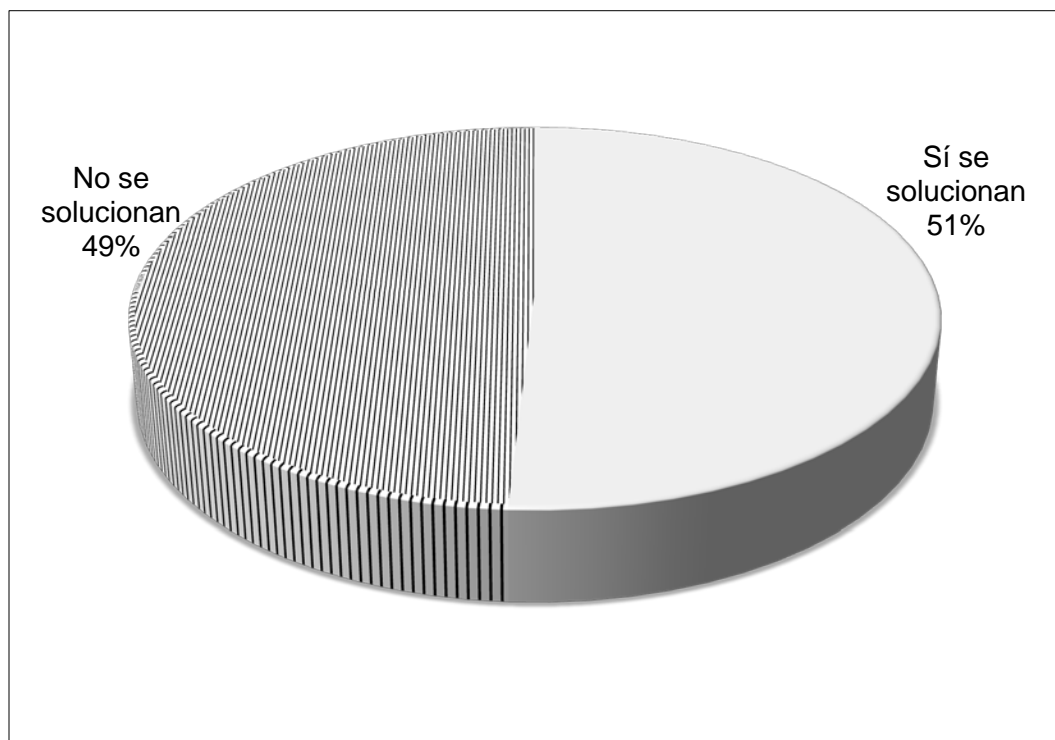
Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Esto denota el interés de los colaboradores por escuchar las necesidades de sus clientes, ya que reconocen la importancia del mismo; esto porque los clientes son cada vez más exigentes.

### **b.2 Compensación cuando las cosas salen mal**

El 51% de los colaboradores encuestados indicó que la solución de los problemas es efectiva en la mayoría de los casos; mientras que un 49% indicó lo contrario. (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**  
**Solución efectiva de los problemas en la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Con base a los resultados obtenidos en la encuesta, se determinó que la causa principal de este problema es la falta de piezas o equipo para cubrir las garantías que la empresa ha establecido para sus clientes cuando las cosas salen mal y por no poseer los mecanismos de recuperación adecuados para las fallas en el

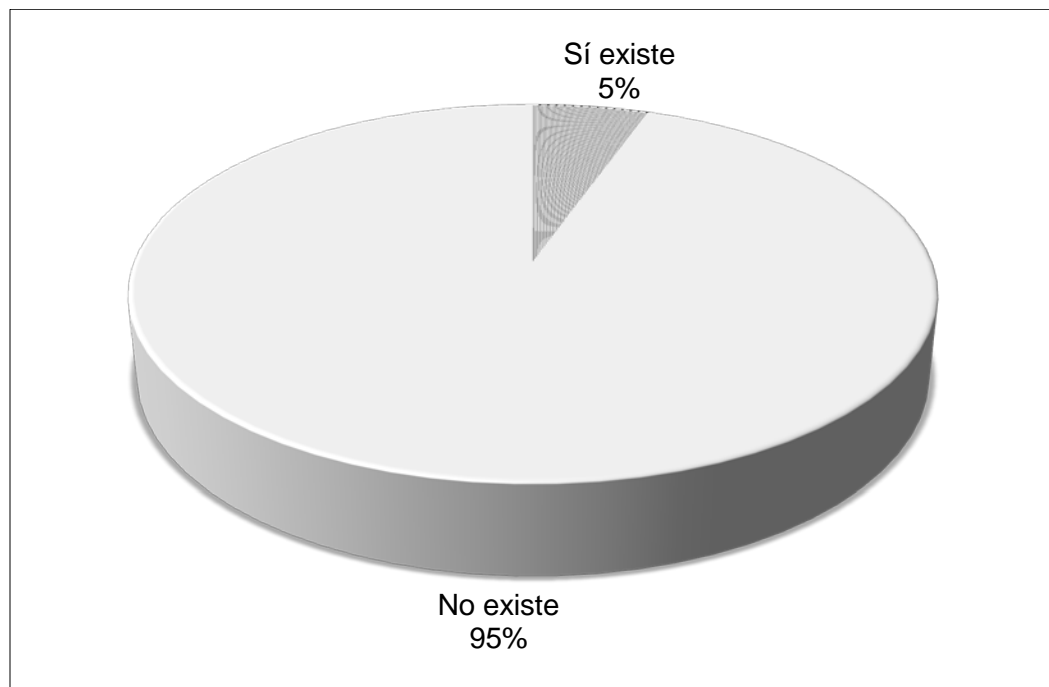
servicio. Según colaboradores de la empresa este es uno de los problemas más frecuentes que presentan los clientes externos.

### 2.5.2.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2

#### a. Estándares orientados al cliente externo

Al consultar a los colaboradores acerca de la existencia de un manual de servicio al cliente, 95% indicó que la empresa no contaba con el mismo; un 5% indicó lo contrario. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**  
**Existencia de un manual de servicio al cliente en la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

El 5% de los clientes internos que indicaron la existencia del manual, no tienen contacto o actividades relacionadas con el trato de los clientes, estos realizan actividades de gestión administrativa.

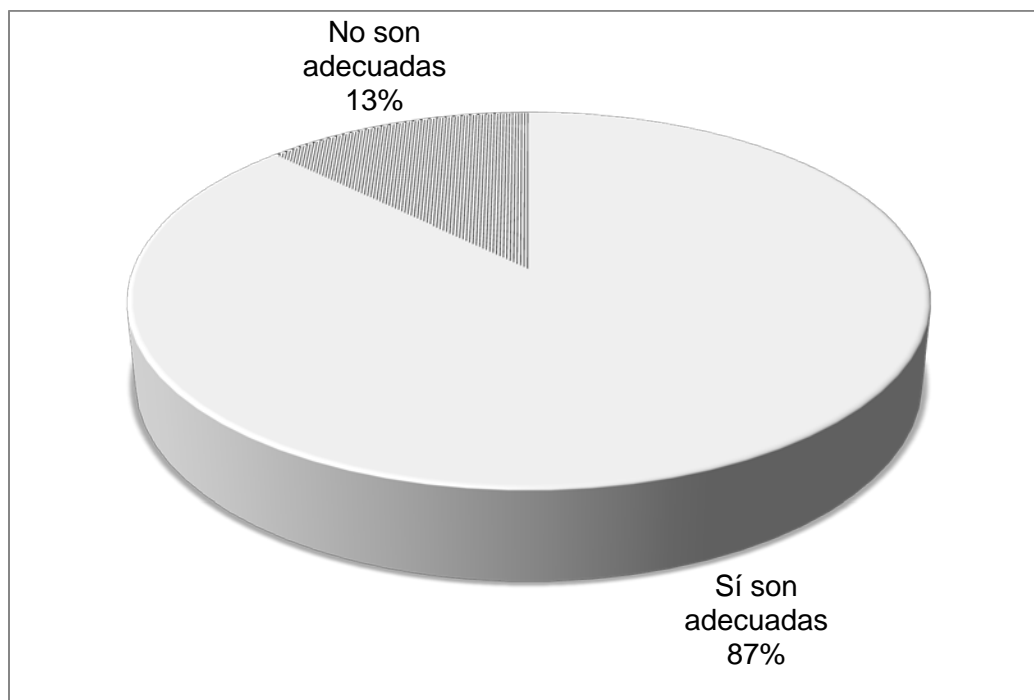


La causa principal de este problema es la falta de estándares orientados al cliente, la ausencia de gestión del proceso para enfocarse en los requerimientos de los clientes y la ausencia de un proceso formal para establecer metas en la calidad del servicio.

#### **b. Evidencia física y ambiente de servicio**

Un 87% de los colaboradores considera contar con un ambiente de servicio físico adecuado para la realización de sus labores; y el 13% restante considera no poseerlas, pero tampoco indicaron el porqué lo consideraban de esa manera. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**  
**Instalaciones y ambiente de servicio adecuados para trabajar en la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Con base a las visitas realizadas a las instalaciones de la empresa MPT, se pudo determinar que la misma posee las instalaciones adecuadas para que sus colaboradores puedan llevar a cabo sus actividades y brindar un servicio adecuado.

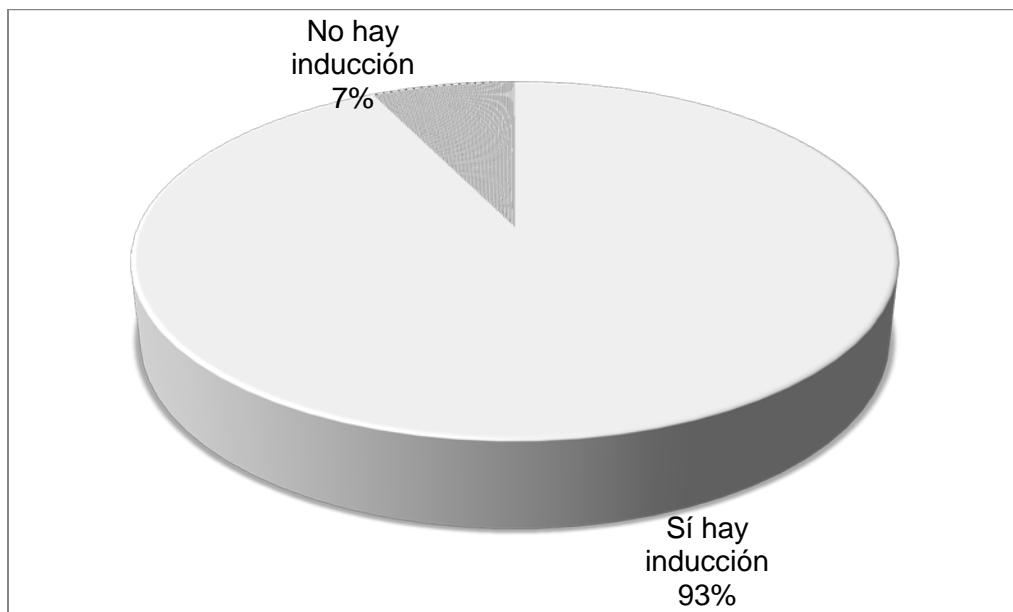
### 2.5.2.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3

#### a. Políticas de recursos humanos

##### a.1 Papeles de los empleados

Los colaboradores conocen muy bien las funciones que deben realizar dentro de la empresa, esto porque que se les ha indicado la forma correcta de realizar su trabajo; esto está apoyado por los manuales que indican cada una de las responsabilidades de los colaboradores. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**  
**Existencia de inducción para realizar el trabajo en MPT,**  
**según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

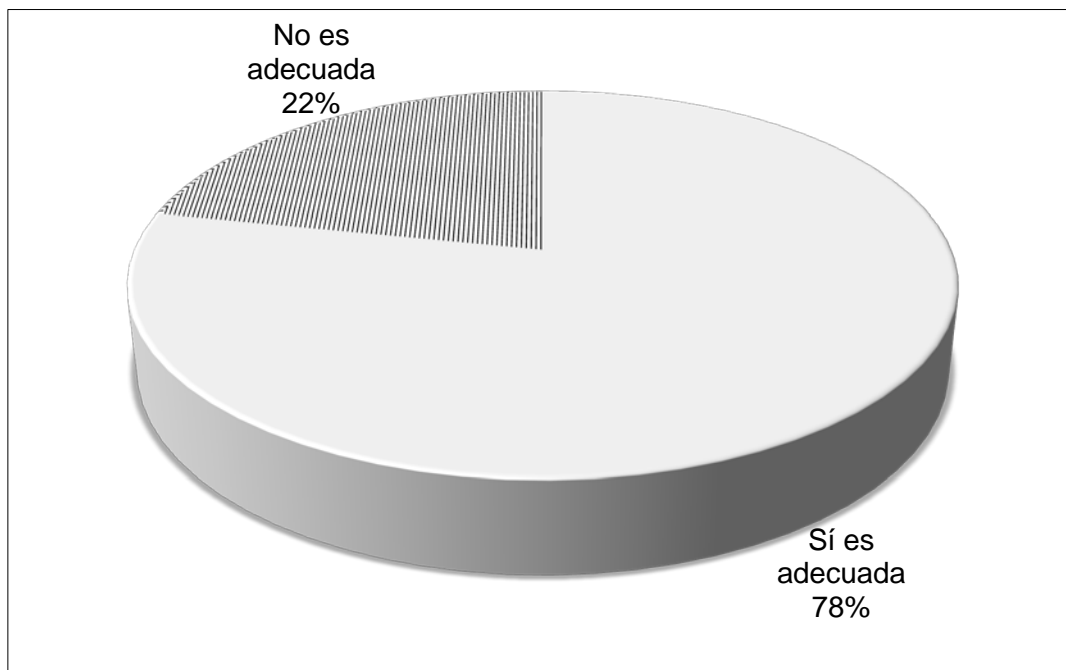
Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Los clientes internos realizan esas funciones a solicitud de sus superiores, porque no tienen a la vista dichos manuales. Tomando en cuenta lo anterior, se pudo establecer que no hay ambigüedad, ni conflicto en los papeles de los colaboradores.

### **a.2 Tecnología para el trabajo del colaborador**

El 22% de los colaboradores de MPT considera que no cuentan con la tecnología adecuada para brindar un servicio de calidad; y el 78% restante considera que sí la posee. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**  
**Tecnología adecuada para realizar el trabajo en la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Los clientes internos que consideran no poseer la tecnología adecuada para la realización de sus actividades y brindar un servicio al cliente de calidad, argumentaron que esto se debe a que el software instalado en las computadoras es muy lento, lo que causa problemas al trabajar y atender a los clientes externos.

### **a.3 Sistemas de evaluación**

El 3.64% de los clientes internos indicó que la empresa trabaja con base a metas mensuales de venta; y 96.36% restante indicó que la empresa no trabaja en relación a metas establecidas. Con base al trabajo de campo realizado, se determinó que la empresa no cuenta con un programa de evaluación que permita conocer el desempeño de cada uno de los colaboradores.

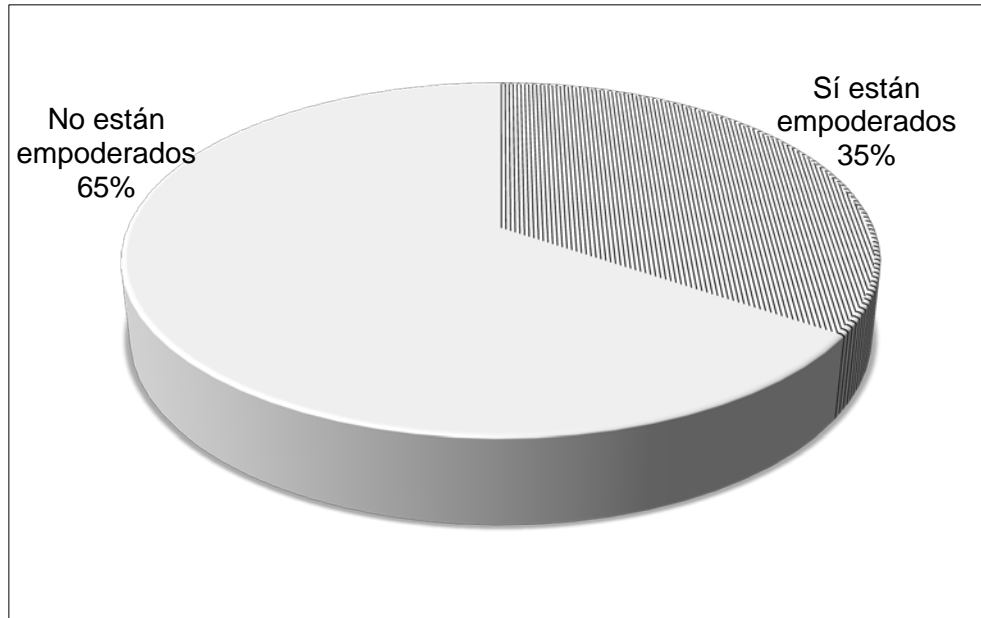
### **a.4 Empoderamiento, control percibido y trabajo en equipo**

Se consultó a los colaboradores si consideran tener el conocimiento y autoridad suficiente para resolver reclamos de los clientes en el momento que ocurren, a lo que el 35% contestó positivamente; un 65% indicó lo contrario, ya que indicaban que eso solo lo realizan sus superiores. (Véase gráfica 8)

Se determinó que los clientes internos toman las decisiones cuando las mismas no tienen efecto sobre otra área de la empresa, porque de lo contrario las decisiones son tomadas únicamente por el gerente general.

**Gráfica 8**

**Empoderamiento del colaborador para la toma de decisiones en la empresa MPT, según el cliente interno**

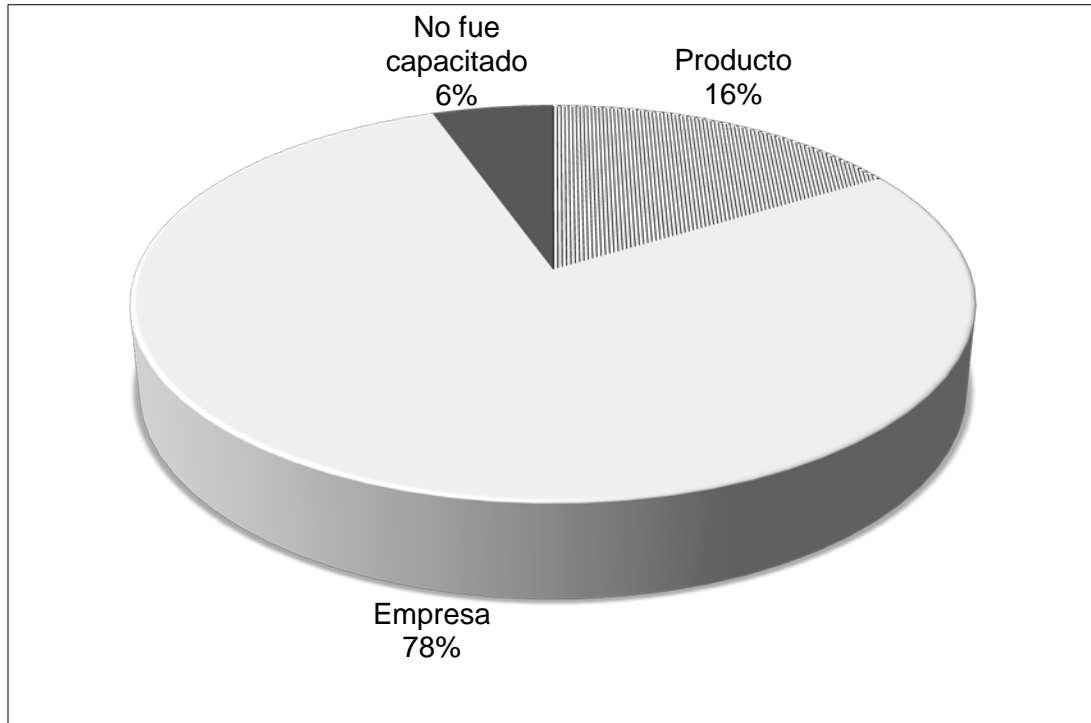


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Los temas de inducción brindados a los colaboradores al momento de ingresar a laborar son: empresa y producto. Los resultados obtenidos fueron de 78% y 16% respectivamente; mientras que un 6% restante indicó no haber sido capacitado. (Véase gráfica 9)

**Gráfica 9**  
**Tipo de inducción inicial al colaborador en**  
**la empresa MPT, según el cliente interno**

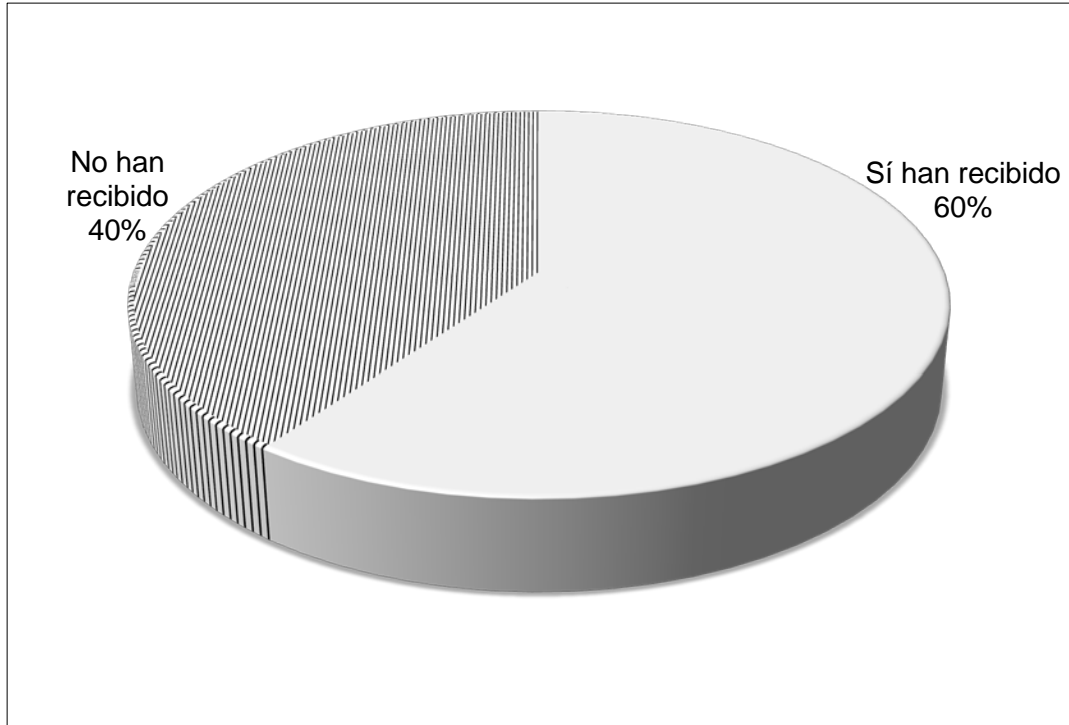


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

El 60% de los colaboradores indicó recibir capacitaciones de servicio al cliente por parte de la empresa, mientras que 40% indicó que no. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**  
**Recepción de capacitaciones de servicio al cliente**  
**en la empresa MPT, según el cliente interno**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 55 clientes internos, de los cuales 37 tienen contacto con el cliente externo.

Con base a la encuesta realizada a los clientes internos, se determinó que los temas de capacitación brindados por la empresa son: curso “Ver a través del cliente”, cursos de motivación; “Servicio al cliente y círculos de calidad”; cursos de servicio al cliente, impartidos en el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad).

### **2.5.3 Hallazgos más importantes con el cliente externo de la empresa MPT**

Se realizó una investigación a través de la observación directa y encuesta dirigida a un total de 345 clientes externos reales acerca del servicio al cliente percibido en MPT y determinar con ello si esta cumple con sus expectativas o no, dado que los clientes representan una opinión muy importante y útil sobre el nivel de calidad en el servicio.

Dado ese procedimiento, se pudo establecer que los clientes externos reales de MPT se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que reciben en la actualidad; esto se determinó a través de la encuesta realizada, dado que forma parte importante del problema investigado. (Véase anexo 2)

#### **Perfil del cliente externo**

Para conocer al cliente externo real de MPT se describe a continuación el perfil del distribuidor. Es importante mencionar que la información se obtuvo por medio de la realización de encuestas durante la visita de los mismos a las instalaciones de la empresa y a través de llamadas telefónicas de clientes externos reales de MPT. (Véase cuadro 2)



**Cuadro 2**  
**Perfil de los clientes externos reales encuestados,**  
**que toman la decisión de compra**

Datos		%	Total
Frecuencia de visita a la empresa	Diaria	01	100%
	2 – 3 veces por semana	19	
	Semanal	55	
	Cada 15 días	17	
	Mensual	08	
Tiempo de ser cliente de MPT	Menos de 1 año	08	100%
	2 – 5 años	42	
	Más de 5 años	50	
Edad	18 – 25 años	08	100%
	25 – 40 años	63	
	Más de 40 años	29	
Sexo	Masculino	95	100%
	Femenino	05	
Nivel escolar	Básico	04	100%
	Diversificado	37	
	Universitario	59	
Actividad principal	Trabajador dependiente	21	100%
	Trabajador independiente	79	

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

### **2.5.3.1 Análisis de los factores clave que generan la brecha 1**

#### **a. Investigación de mercados**

Los clientes comentaron que jamás se les había realizado una encuesta de este tipo, brindándoles la oportunidad de evaluar su percepción acerca del servicio.

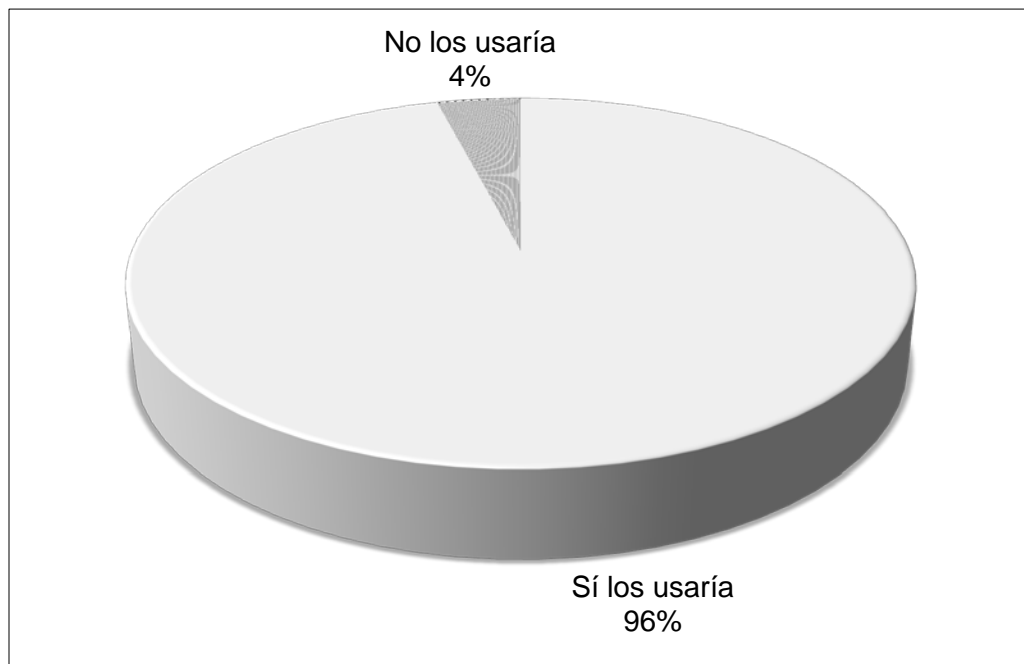
## **b. Comunicación ascendente**

### **b.1 Interacción entre gerencia y clientes**

El 96% de los clientes reales encuestados indicó que de contar con los medios de comunicación eficientes y disponibles para dar a conocer a MPT, sobre comentarios o sugerencias acerca del servicio, si haría uso de los mismos; mientras que el 4% restante indicó lo contrario. (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**

**Intención de uso de medios de comunicación  
con gerencia de MPT, según el cliente externo real**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

El 4% que indicó que no utilizaría los medios de comunicación, comentó que era así ya que la comunicación que poseen con sus vendedores es efectiva.

Asimismo, durante las visitas realizadas, se observó la falta de interacción entre la gerencia de MPT y los clientes externos reales de la misma, dado que no se

cuenta con procesos de comunicación eficientes para conocer las expectativas que los mismos tienen acerca del servicio.

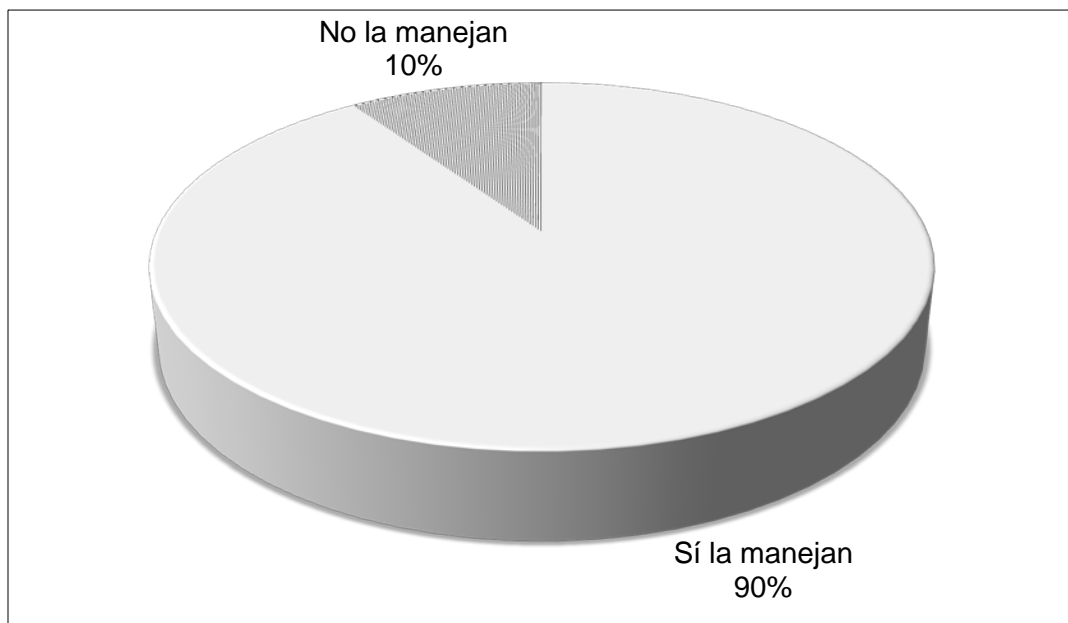
### **c. Enfoque en la relación**

#### **c.1 Enfoque en los clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales**

El 90% de los clientes externos reales encuestados indicó que la empresa sí se preocupa enfoca en mantener una relación cordial con ellos; mientras que el 10% indicó lo contrario, esto porque con anterioridad los mismos eran notificados acerca de promociones vía teléfono y correo electrónico, lo que ya no se hace. (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**

#### **Enfoque en el manejo de la relación con los clientes externos habituales por parte de MPT, según el cliente externo real**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

Asimismo, se determinó la percepción que los clientes tienen acerca de la calidad de su relación con la empresa, el 3% considera que ha empeorado; 17% ha mejorado y 80% considera que su relación sigue siendo la misma. (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**  
**Calidad de la relación de la empresa MPT**  
**con sus clientes externos reales**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

El 80% de los clientes externos argumentó que su relación con la empresa seguía siendo la misma, esto porque no percibían alguna mejora en el trato que reciben o en la forma de realizar los negocios, esto sin importar la cantidad de pedidos o el volumen de compra que realicen. El 3% que percibe que su relación con la empresa ha empeorado, indicó que es por la falta de atención a sus

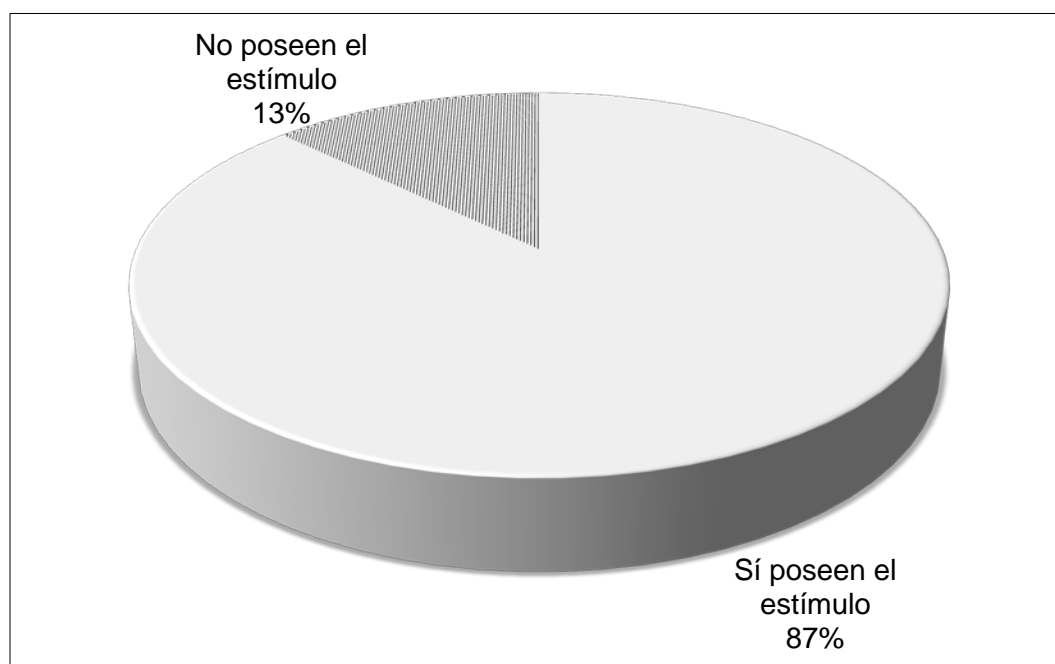
necesidades por parte de los colaboradores, en gran medida perciben la preferencia a clientes que realizan compras en grandes volúmenes.

#### **d. Recuperación del servicio**

##### **d.1 Estímulo para escuchar las quejas del cliente**

El 87% de los clientes externos reales de la empresa MPT considera que la empresa sí posee el estímulo para escuchar quejas o sugerencias acerca del servicio; mientras que 13% indicó que no lo poseen. (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**  
**Estímulo para escuchar las quejas o sugerencias de los clientes externos reales de MPT**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

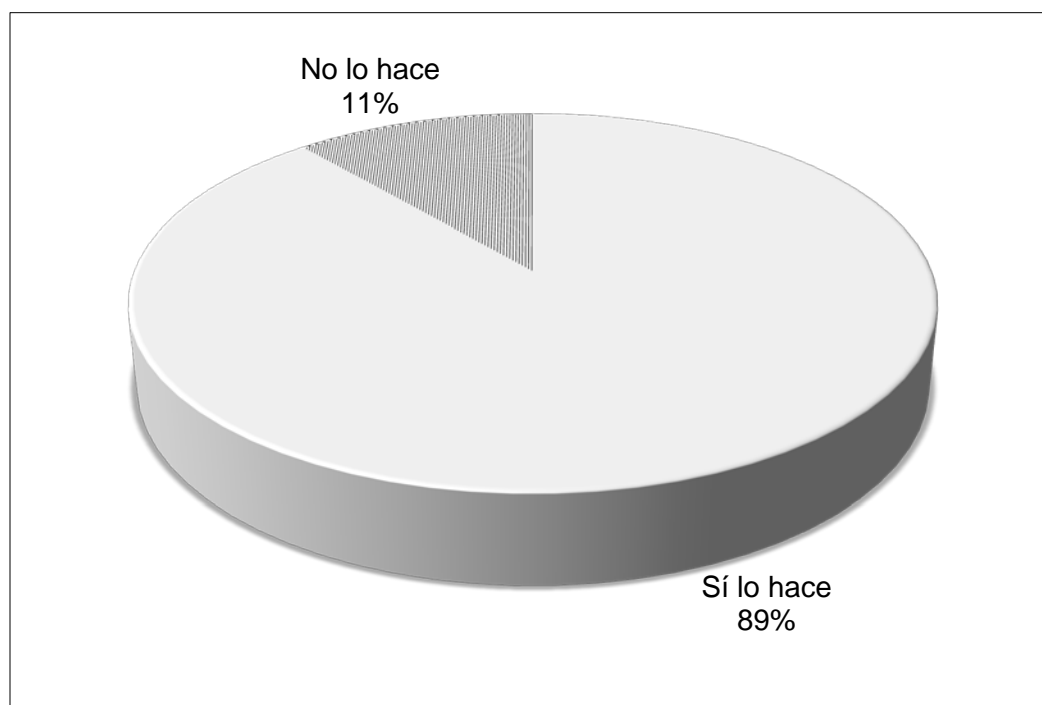
Esto se debe en gran medida a que los clientes internos del área de ventas conoce a la mayoría de sus clientes externos que realizan los pedidos en forma periódica, y de forma constante están en contacto con ellos para confirmar

pedidos o modificar el existente. Sin embargo, indicaron que una encuesta acerca del servicio al cliente que estaban recibiendo no se les había hecho hasta la fecha, esto para conocer su percepción acerca del servicio y poder brindar una queja o sugerencia.

#### **d.2 Compensación cuando las cosas salen mal**

El 89% de los clientes externos reales encuestados considera que MPT sí es responsable y compensa a los clientes cuando las cosas salen mal; el 11% restante indicó que la misma no lo hacía. (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**  
**Responsabilidad y compensación por parte de MPT**  
**cuando las cosas salen mal, según el cliente externo real**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

El 11% de los clientes que indicó que MPT no era responsable cuando las cosas salían mal, argumentó que en la mayoría de los casos no hay existencia de repuestos para cubrir las garantías, a pesar de que MPT cuenta con un proceso de cambio de mercadería.

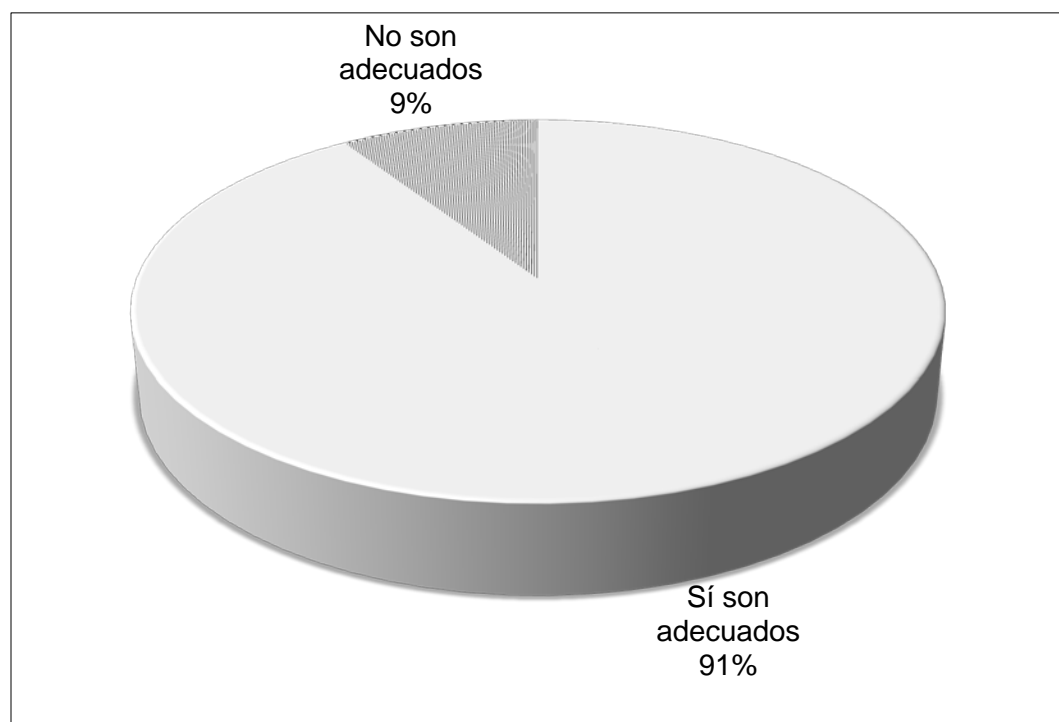
### **2.5.3.2 Análisis de los factores clave que generan la brecha 2**

#### **a. Evidencia física y ambiente de servicio**

El 91% de los clientes externos reales encuestados indicó que las condiciones físicas y el ambiente de servicio en el que se les entrega el servicio es adecuado; mientras que el 9% restante indicó no serlo. (Véase gráfica 16)

**Gráfica 16**

**Evidencia física y ambiente de servicio adecuados para la entrega del servicio en la empresa MPT, según el cliente externo real**



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.

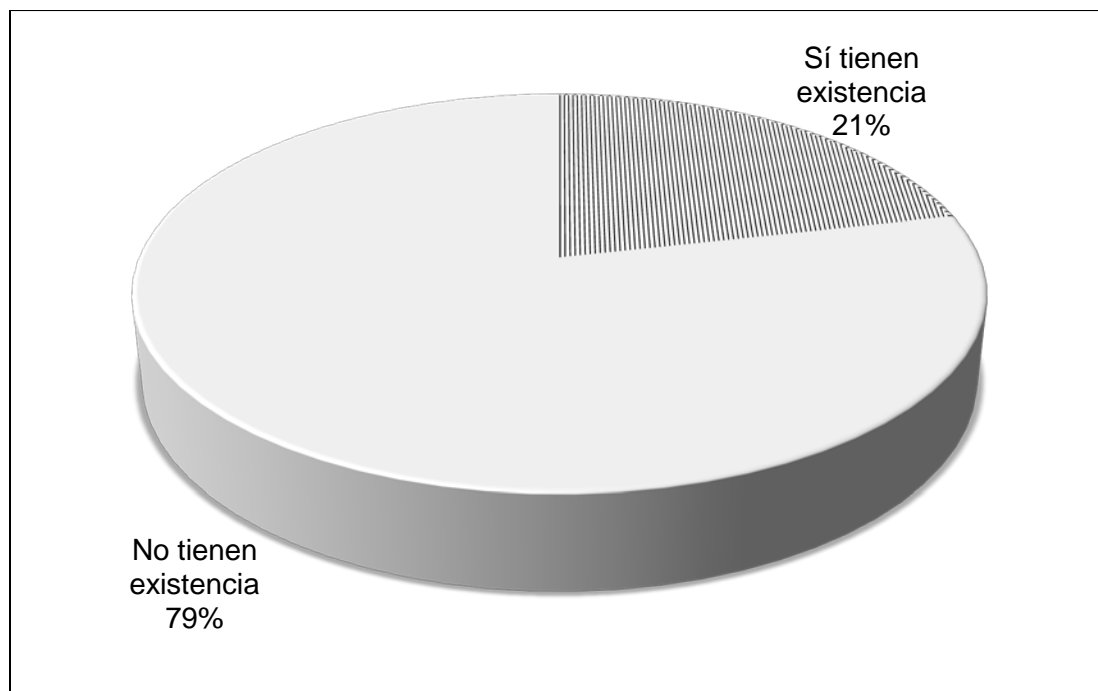
El 9% indicó que no son adecuados, dado que la evidencia física del producto que ellos compran a nivel departamental, a través de los servicios postales llega en muy mal estado o con el empaque bastante deteriorado, lo que genera inconvenientes al momento de realizar la entrega del producto, por la apariencia que el mismo tiene.

### 2.5.3.3 Análisis de los factores clave que generan la brecha 3

#### a. Oferta y demanda

Según el 79% de los clientes externos reales encuestados, la empresa no siempre posee el producto cuando ellos lo solicitan; mientras que el 21% restante indica que la empresa sí lo tiene. (Véase gráfica 17)

**Gráfica 17**  
**Existencia de producto en MPT cuando el cliente externo lo solicita**



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2011.

Base: 345 clientes externos reales.



El 79% de los clientes reales encuestados, argumentó que MPT en la mayoría de los casos no posee los productos que ellos necesitan, por la alta demanda de los mismos y pedidos de alto volumen realizados por otros clientes, por lo que se ven en la necesidad de comprar los productos en otro lugar.

## **2.6 Resumen de los hallazgos encontrados en MPT**

Luego de la investigación a través de la observación directa, entrevistas y encuestas a los clientes internos y externos de MPT, se logró identificar aquellos factores y subfactores clave que amplían las brechas del proveedor.

### **2.6.1 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del conocimiento**

En esta brecha se pudieron detectar factores y subfactores clave que no permiten que MPT conozca lo que el cliente espera de la misma. (Véase figura 6)

Esto se genera cuando la empresa no entiende en forma plena las expectativas de servicio de los clientes.

En esta brecha la responsabilidad se extiende desde los gerentes de MPT hasta cualquier colaborador de la organización con autoridad para cambiar o influir en las políticas y procedimientos de servicio.

**Figura 6**  
**Factores y subfactores clave encontrados**  
**que conducen a la brecha del conocimiento**

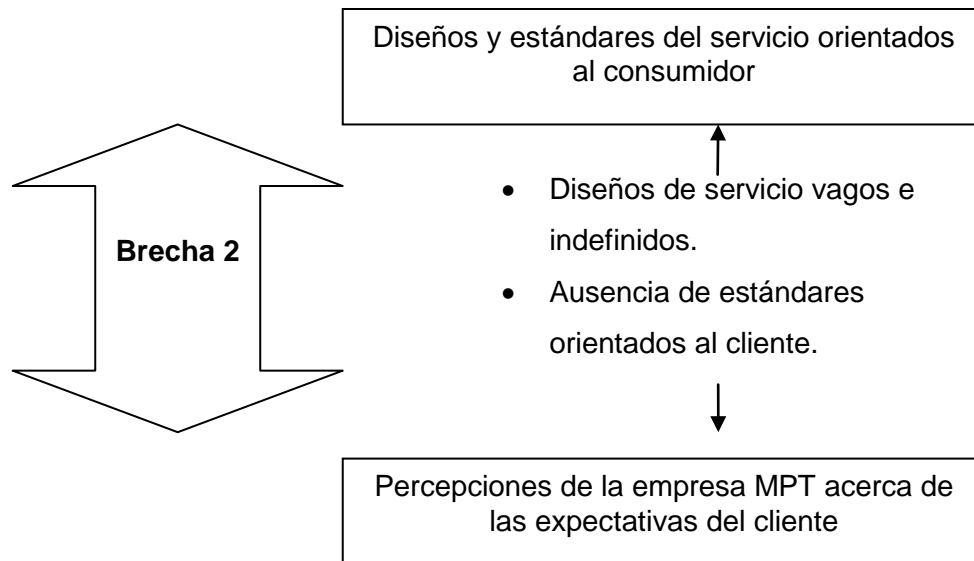


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

### **2.6.2 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del diseño y estándares de servicio**

En esta brecha se detectaron factores y subfactores clave que no permiten que MPT establezca los estándares correctos para la entrega del servicio al cliente. (Véase figura 7)

**Figura 7**  
**Factores y subfactores clave encontrados**  
**que conducen a la brecha del diseño y estándares del servicio**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes externos son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, más no suficientes. Uno de los prerequisites es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones, la dificultad radica al traducir las expectativas del cliente en especificaciones de calidad del servicio; que los colaboradores puedan comprender y ejecutar.

Debido a que los servicios son intangibles, difíciles de describir y comunicar, es muy importante que todas las personas implicadas (gerentes y personal de contacto) trabajen con los mismos conceptos de servicio, basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

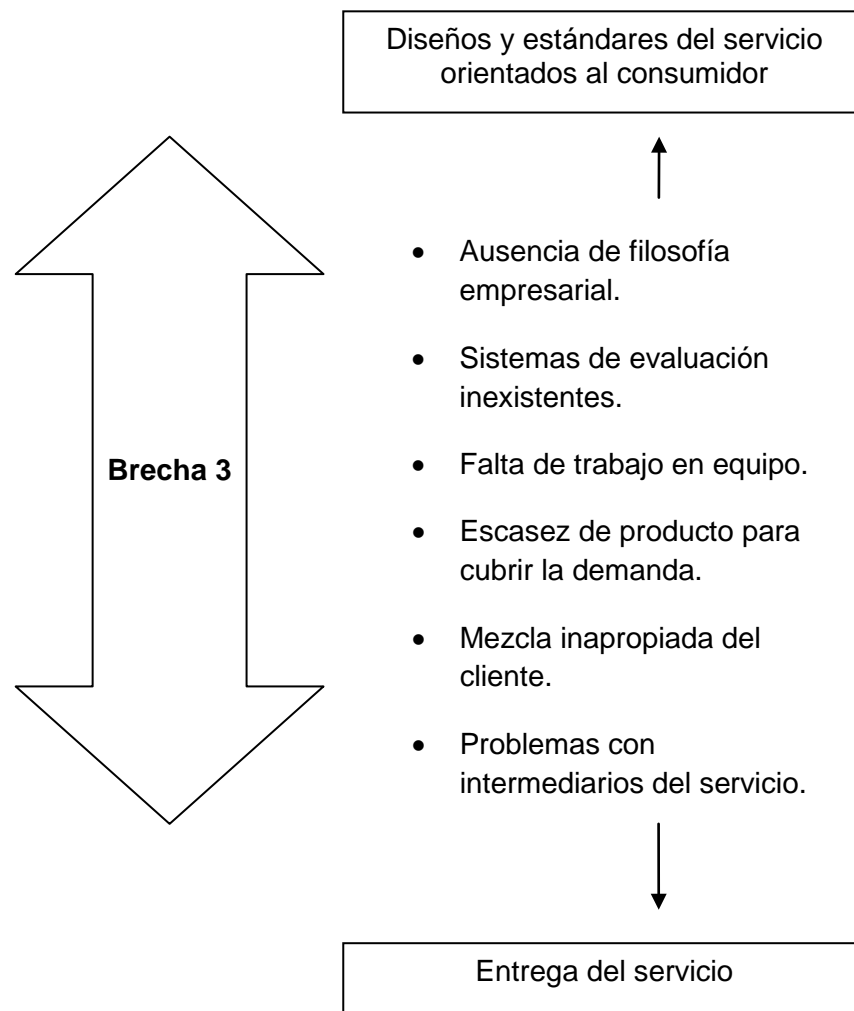
### **2.6.3 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha del desempeño del servicio**

En esta brecha se detectaron factores y subfactores clave que no permiten que MPT pueda entregar el servicio de manera apropiada a los clientes. (Véase figura 8)

Para que la empresa pueda brindar un servicio excelente, debe tener sistemas, procesos y personas en su sitio para asegurar que la entrega del servicio en realidad corresponde a los diseños y estándares que están en su sitio.

Asimismo, los estándares de servicio deben ser respaldados con recursos apropiados (personas, sistemas y tecnología) y también hacerse cumplir para ser efectivos; es decir, se debe medir y recompensar a los colaboradores con base a su desempeño junto con dichos estándares.

**Figura 8**  
**Factores clave y subfactores clave encontrados**  
**que conducen a la brecha del desempeño del servicio**

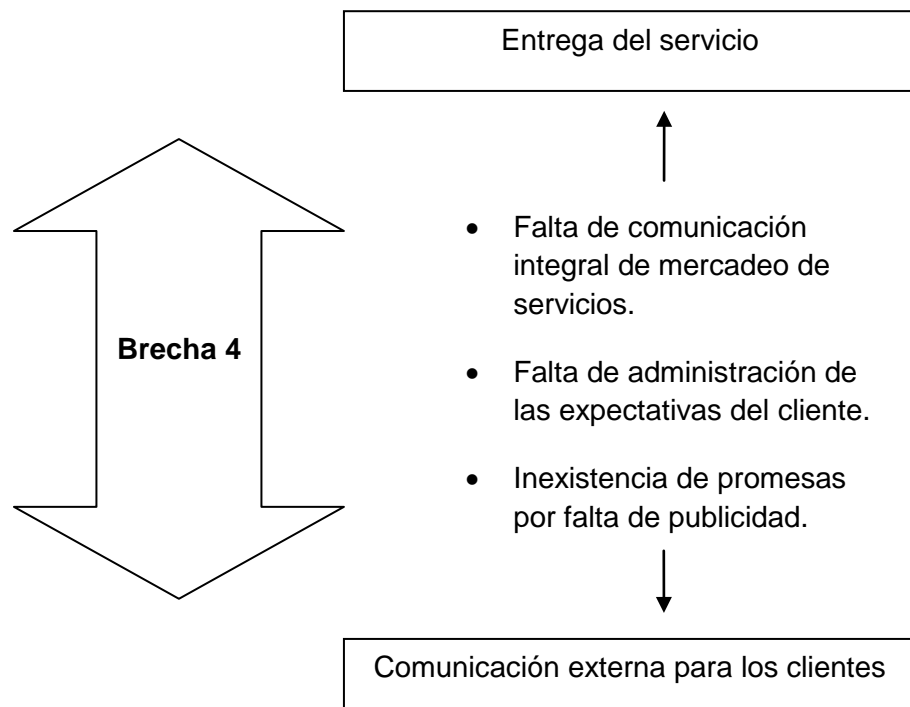


Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

#### **2.6.4 Resumen de los hallazgos encontrados en la brecha de la comunicación**

En esta brecha se detectaron factores y subfactores clave que marcan la diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación que el cliente externo recibe por parte de MPT. (Véase figura 9)

**Figura 9**  
**Factores clave y subfactores clave encontrados**  
**que conducen a la brecha de la comunicación**



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2011.

Esta brecha se da cuando los colaboradores que promueven el servicio no entienden por completo la realidad de la entrega del servicio, y es probable que hagan promesas exageradas o fallen en comunicar a los clientes aspectos del servicio que buscan servirles bien. El resultado es la percepción inadecuada del servicio.

## **2.7 Análisis de oferta y demanda**

Según información brindada por los propietarios de MPT, se estableció que la empresa encara fluctuaciones referentes a la demanda en períodos relevantes de forma mensual e incluso por día.

Se pudo determinar que MPT mensualmente en Guatemala posee un promedio de ventas de 9,165 computadoras; 1,925 computadoras personales de la marca propia y 1,375 laptops, netbooks y tablets.

A pesar de que los propietarios están conscientes de que las fluctuaciones en la demanda del producto son mensuales, MPT se mantiene constante en el volumen de los pedidos que realiza, existiendo períodos en los que la misma no se puede cubrir.

## **2.8 Análisis FODA de la empresa mayorista de productos de tecnología**

Con base a los resultados del diagnóstico efectuado, para tener una idea más precisa sobre esta situación, se procedió a elaborar una matriz FODA, la cual presenta un resumen de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) más relevantes que afectan el accionar de la empresa tanto de forma positiva como negativa; asimismo, la matriz se diseñó con el propósito de formular estrategias orientadas a erradicar la problemática descrita y el aprovechamiento de los recursos de MPT. (Véase tabla 3)

### **Fortalezas**

- Representación directa de las marcas que distribuye.
- Disponen de su propio servicio de entrega.
- Ubicación estratégica de las instalaciones.
- Amplia gama de productos.
- Amplia experiencia en el campo de la tecnología.

- Alta participación en el mercado nacional e internacional.
- Los clientes reales de MPT se encuentran satisfechos con el servicio que reciben.
- Los precios son competitivos.
- Conocimiento del cliente y contacto directo.
- La empresa cuenta con una base de datos de todos sus clientes.
- MPT posee número de teléfono para atención directa.
- Sistema de garantía local gratuito.

### **Oportunidades**

- Demanda local constante de productos de tecnología.
- Demanda internacional de productos de tecnología.
- Diversidad de medios publicitarios para anunciarse.
- Avances tecnológicos.

### **Debilidades**

- No se realiza investigación de mercados.
- Enfoque en transacciones más que en relaciones.
- No hay mecanismos de recuperación diseñados para cuando las cosas salen mal.
- Diseños de servicio vagos e indefinidos.
- Ausencia de estándares orientados al cliente.
- No existe filosofía empresarial.
- Escasez de producto para cubrir la demanda.
- Falta de un área de recursos humanos y mercadeo.
- No se cuenta con áreas físicas especiales para minusválidos, fumadores o no fumadores, entre otros.
- Insuficiente señalización de seguridad industrial dentro de las instalaciones.
- Existen manuales organizacionales, pero no son utilizados.
- Insuficiente capacitación en el tema de servicio al cliente.



- No aplican estrategias de mercadeo de servicios.
- Poca existencia de repuestos para cubrir garantías por producto defectuoso.

### **Amenazas**

- Crecimiento de la competencia nacional e internacional de distribuidores de equipo de computación.
- Incremento en los aranceles de importación que afectan los costos y elevan los precios.

### **Estrategias FO**

- Programa de comunicación externa a través de la mezcla promocional.
- Fidelización del cliente.

### **Estrategias DO**

- Implementación de capacitación de servicio al cliente a través de la asistencia técnica que brinda el INTECAP, para todos los colaboradores.
- Implementación de un sistema de quejas o sugerencias para el cliente interno.
- Elaboración y aplicación de un esquema de servicio.
- Establecimiento de la filosofía empresarial enfocada en el servicio al cliente.
- Implementación de un programa de evaluación del desempeño 360°.
- Rotulación de áreas para seguridad e higiene industrial.
- Elaboración y aplicación de una guía de servicio al cliente.

### **Estrategia FA**

- Implementación de capacitación de relaciones humanas a través de la asistencia técnica que brinda el INTECAP, para el cliente interno.
- Diseño de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente y garantía del producto.

## **Estrategias DA**

- Implementación de un sistema de quejas o sugerencias para el cliente externo.
- Implementación de estándares de servicio en función del cliente.

**Tabla 3**  
**Matriz FODA de MPT**

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representación directa de las marcas que distribuye.</li> <li>2. Disponen de su propio servicio de entrega.</li> <li>3. Ubicación estratégica de las instalaciones.</li> <li>4. Amplia gama de productos.</li> <li>5. Amplia experiencia en el campo de la tecnología.</li> <li>6. Alta participación en el mercado nacional e internacional.</li> <li>7. Los clientes reales de MPT se encuentran satisfechos con el servicio que reciben.</li> <li>8. Los precios son competitivos.</li> <li>9. Conocimiento del cliente y contacto directo.</li> <li>10. La empresa cuenta con una base de datos de todos sus clientes.</li> <li>11. MPT posee número de teléfono para atención directa.</li> <li>12. Sistema de garantía local gratuito.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se realiza investigación de mercados.</li> <li>2. Enfoque en transacciones más que en las relaciones.</li> <li>3. No hay mecanismos de recuperación diseñados para cuando las cosas salen mal.</li> <li>4. Diseños de servicio vagos e indefinidos.</li> <li>5. Ausencia de estándares orientados al cliente.</li> <li>6. No existe filosofía empresarial.</li> <li>7. Escasez de producto para cubrir la demanda.</li> <li>8. Falta de un área de recursos humanos y mercadeo.</li> <li>9. No se cuenta con áreas físicas especiales para minusválidos y fumadores.</li> <li>10. Insuficiente señalización de seguridad industrial dentro de las instalaciones.</li> <li>11. Existen manuales organizacionales, pero no son utilizados.</li> <li>12. Insuficiente capacitación en el tema de servicio al cliente.</li> <li>13. No aplican estrategias de mercadeo de servicios.</li> <li>14. Poca existencia de repuestos para cubrir garantías por producto defectuoso.</li> </ol>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda local constante de productos de tecnología.</li> <li>2. Demanda internacional de productos de tecnología.</li> <li>3. Diversidad de medios publicitarios para anunciarse.</li> <li>4. Avances tecnológicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de comunicación externa a través de la mezcla promocional. (F1, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5)</li> <li>2. Fidelización del cliente. (F1, F7, F9, F10, F11, F12, O1, O2, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de capacitación de servicio al cliente a través de la asistencia técnica que brinda el INTECAP, para todos los colaboradores. (D4, D5, D8, D12, D13, O4, O5)</li> <li>2. Implementación de un sistema de quejas o sugerencias para el cliente interno. (D1, D5, D12, D13, O5)</li> <li>3. Elaboración y aplicación de un esquema de servicio. (D3, D4, D8, D10, D12, D13, O1, O2, O4, O5)</li> <li>4. Establecimiento de la filosofía empresarial enfocada al cliente. (D6, D10, D13, O4, O5)</li> <li>5. Evaluación del desempeño 360°. (D8, D12, D13, O4)</li> <li>6. Rotulación de áreas para seguridad e higiene industrial. (D4, D9, D10, D12, D13, O4, O5)</li> <li>7. Elaboración y aplicación de una guía de servicio al cliente. (D3, D4, D5, D8, D12, D13, O4, O5)</li> </ol>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia nacional e internacional de distribuidores de equipo de computación.</li> <li>2. Incremento en los aranceles de importación que afectan los costos y elevan los precios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Implementación de capacitación de relaciones humanas a través de la asistencia técnica que brinda el INTECAP, para todos los colaboradores. (F1, F5, A1, A3)</li> <li>9. Diseño de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente y garantía del producto. (F1, F4, F5, A1, A2, A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un sistema de quejas o sugerencias para el cliente externo. (D1, D5, D12, D13, A1, A3)</li> <li>2. Implementación de estándares de servicio en función del cliente. (D1, D4, D5, D8, D12, D13, A1, A3)</li> </ol>

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

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE SERVICIOS**  
**PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA**  
**MAYORISTA DE PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA CIUDAD**  
**CAPITAL**

En este capítulo se presenta la propuesta de mercadeo de servicios para MPT, fundamentada conceptualmente en el marco teórico (capítulo I), y justificada con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico (capítulo II). Como resultado de lo anterior y de acuerdo a los recursos financieros con que dispone la empresa, se proponen estrategias de mercadeo de servicios orientadas a mejorar el servicio al cliente.

### **3.1 Justificación**

Toda entidad dedicada a ofrecer un servicio, debe aplicar estrategias de mercadeo para poder ser competitiva.

La empresa Mayorista de Productos de Tecnología – MPT – no es la excepción, sin embargo, esta presenta ausencia de factores y subfactores claves orientados al mejoramiento del servicio que brinda a sus clientes.

En vista de lo anterior, en el presente capítulo se detallan estrategias de mercadeo de servicios como propuestas para implementar en MPT, teniendo como marco de referencia en su elaboración el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

## **3.2 Objetivos de la propuesta**

### **3.2.1 Objetivo general**

Brindar un servicio de alta calidad que supere las expectativas de los clientes de MPT; con el 10% de incremento en las ventas en un período de un año.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

A continuación, se describen los objetivos específicos de la propuesta de mercadeo de servicios a MPT, a cumplirse en un período de un año:

- Conocer y superar las expectativas que los clientes tienen del servicio de MPT.
- Administrar de forma adecuada la mezcla del cliente.
- Influir en la preferencia de los clientes externos reales y potenciales de MPT.
- Estandarizar la entrega del servicio, a través de un diseño formal y objetivo.
- Aplicar estándares de servicio al cliente a través de los clientes externos reales, para brindar un servicio adecuado para la satisfacción de sus clientes.
- Mantener la cartera de los clientes reales.
- Brindar a los colaboradores elementos teóricos para mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores e identificar sus fortalezas y debilidades en la prestación del servicio.
- Informar y dar a conocer a los clientes reales y potenciales la calidad del servicio y características de los productos que la empresa representa y distribuye.
- Fortalecer la imagen de la empresa.
- Mantener relaciones cordiales con el público externo de MPT.

### 3.3 Estrategias de mercadeo de servicios propuestas para mejorar el servicio al cliente en MPT

Luego de la investigación realizada se detectaron factores clave que amplían las brechas del proveedor; por tal razón se proponen las siguientes estrategias de mercadeo de servicios con el objetivo de cerrar la brecha del cliente. (Véase tabla 4)

**Tabla 4**  
**Cronograma propuesto de aplicación de estrategias**  
**para mejorar el servicio al cliente en MPT**

No.	Estrategia	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Implementación de un sistema de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo.	X	X	X									
2	Aplicación de elementos de seguridad e higiene industrial.	X	X	X									
3	Elaboración de un esquema de servicio.		X	X									
4	Implementación de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente y garantía del producto.				X	X	X	X					
5	Implementación de capacitación en relaciones humanas y servicio al cliente para el cliente interno.				X	X	X	X	X	X	X	X	
6	Implementación de un programa de evaluación del desempeño 360°.								X	X	X	X	
7	Programa de comunicación externa a través de la mezcla promocional.					X	X	X	X	X	X	X	X
8	Fidelización de los clientes.								X	X			

Fuente: elaboración propia, febrero 2012.

### **3.3.1 Estrategia 1. Sistema de de quejas y sugerencias para el cliente interno y externo de MPT**

#### **a. Definición**

La importancia de solventar las quejas y sugerencias, radica en la recuperación del servicio al cliente, lo cual genera mayor satisfacción y lealtad en los mismos.

Por lo anterior, es importante que la empresa implemente un sistema de quejas y sugerencias, dado que al resolver de manera eficiente las quejas de los clientes, se tendrá un fuerte impacto sobre la satisfacción de estos y su lealtad.

A través del sistema de quejas y sugerencias, MPT podrá recolectar y documentar los reclamos y las sugerencias de los clientes, para después aprovechar la información y corregir los problemas y fallas en el servicio.

#### **b. Objetivos**

- Conocer las expectativas de servicio que los clientes tienen de MPT.
- Superar las expectativas de servicio de los clientes y aumentar su nivel de satisfacción con MPT.

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

Este se encuentra conformado por todos los colaboradores y clientes externos de MPT, que deseen realizar una queja o brindar una sugerencia, para mejorar la calidad con la que reciben el servicio.

#### **d. Descripción**

El sistema a implementar será a través de un buzón de quejas o sugerencias. Para su implementación, la gerencia de la empresa deberá colocar dicho buzón a un costado del área de entrega de productos, de tal manera que el cliente, pueda depositar su queja o sugerencia por escrito, en boletas impresas que serán

proporcionadas por MPT; mientras espera el despacho de su mercadería. Estas boletas se colocarán en la parte interior del buzón.

El buzón será abierto todas las semanas en busca de las quejas o sugerencias que el mismo contenga, para tener en cuenta la pronta atención a las mismas y mejorar el servicio.

El éxito del sistema de quejas y sugerencias, dependerá del grado de interés que la gerencia le brinde al mismo, para dárselo a conocer a los clientes, de modo que su opinión sea tomada en cuenta. Asimismo, el gerente general de MPT o la persona designada por la misma deberán analizar, aprobar y resolver las quejas o sugerencias que los clientes hayan brindado. (Véase anexos 4 y 5)

Para que el sistema de quejas y sugerencias tenga éxito y genere resultados positivos para la empresa, deberá ser ampliamente difundido a todos los colaboradores en la capacitación de servicio al cliente y a través de los encargados de área, quienes a su vez informarán a todos los clientes externos de la empresa con el fin de incentivar el uso del mismo.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del sistema de quejas y sugerencias para los clientes de MPT, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de su ejecución, las fechas y los costos de la misma. (Véase cuadro 3)



**Cuadro 3**  
**Plan de acción propuesto para la implementación**  
**del sistema de quejas y sugerencias**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 1 Semana 1	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general		
4	Impresión de boletas y buzón de sugerencias	Gerente y asesor	Mes 1 Semana 2	Q. 350.00
5	Colocación del buzón de sugerencias	Colaborador	Mes 1 Semana 2 Día 1	Q 0.00
6	Reunión con encargados de área	Colaboradores	Mes 1 Semana 3	Q. 0.00
Total de la inversión				Q 350.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### **f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que implica la adquisición de un buzón de quejas y sugerencias, así como las boletas necesarias para implementar esta estrategia. (Véase cuadro 4)

#### Cuadro 4

##### Presupuesto buzón de quejas o sugerencias propuesto

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
1,000 boletas de quejas y sugerencias	4." x 5.5"	Q. 0.10	Q. 100.00
Buzón de quejas y sugerencias	10" x 23"	Q. 250.00	Q. 250.00
Total de la inversión			Q. 350.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### g. Evaluación y control

Para que la estrategia sea eficaz, será necesario llevar un registro de la cantidad y el tipo de reclamos o sugerencias que vayan surgiendo de forma semanal, para después trabajar y eliminar las más frecuentes. Luego de haber analizado la información obtenida, se procederá a formular estrategias de servicio más adecuadas para contrarrestar los reclamos, con el objetivo de brindar al cliente una solución en el menor tiempo posible.

### 3.3.2 Estrategia 2. Aplicación de elementos de higiene y seguridad industrial

#### a. Definición

MPT posee una mezcla inapropiada del cliente, dado que no cuenta con espacios físicos adecuados y especiales para minusválidos, adultos mayores, o mujeres en período de maternidad; tampoco cuenta con la señalización adecuada para la seguridad e higiene industrial de los colaboradores y clientes externos visitantes.

Por tal razón, es fundamental que la empresa implemente esta estrategia para mejorar su relación con los clientes, y así facilitar el proceso de compra otorgando comodidades que constituyen una verdadera ventaja competitiva y aumenta la fidelidad de sus clientes.

**b. Objetivos**

- Administrar de forma adecuada la mezcla del cliente.
- Influir en la preferencia de los clientes externos reales y potenciales de MPT.
- Mejorar los elementos tangibles de la empresa.

**c. Grupo objetivo**

Este se encuentra conformado por los colaboradores y clientes externos reales que visitan las instalaciones de MPT.

**d. Descripción**

Dada la importancia de los elementos tangibles y espacios físicos adecuados en la prestación del servicio, se propone la señalización de áreas idóneas para la atención de clientes con capacidades especiales, su seguridad e higiene dentro de las instalaciones de MPT.

Para que la administración de la mezcla del cliente tenga éxito y genere resultados positivos para la empresa, deberá ser ampliamente difundido a todos los colaboradores de la empresa, con el fin de que los mismos brinden un servicio de calidad a todos los clientes, en especial a clientes mayores, minusválidos o en período de maternidad. (Véase anexo 6)

**e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la administración adecuada de la mezcla del cliente en MPT, donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables de cada una de estas, fechas y costos de la misma. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**  
**Plan de acción propuesto para la aplicación de elementos**  
**de higiene y seguridad industrial**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 1 Semana 1	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		Q. 0.00
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general		Q. 0.00
4	Compra y colocación de rótulos	Gerente general, asesor y encargados	Mes 1 Semanas 2 y 3	Q. 2,100.00
Total de la inversión				Q 2,100.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

**f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que la empresa MPT deberá utilizar para implementar esta estrategia. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**  
**Presupuesto para la aplicación de elementos**  
**de higiene y seguridad industrial propuesto**

Concepto	Costo unitario	Total
Rótulos de parqueo para personas especiales	Q. 200.00	Q. 400.00
Pintura para parqueos especiales	Q. 200.00	Q. 200.00
Rótulos salida de emergencia	Q. 150.00	Q. 300.00
Colocación de extintores a la vista en caso de emergencia	Q. 200.00	Q. 200.00
Señalizaciones varias	Q. 800.00	Q. 800.00
Colocación de rótulos en las instalaciones	Q. 200.00	Q. 200.00
Total de la inversión		Q. 2,100.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

### **g. Evaluación y control**

MPT deberá evaluar y controlar cada tres meses los elementos tangibles de la evidencia física, a través de encuestas de satisfacción a los clientes reales externos, con el fin de actualizar y realizar los cambios necesarios para brindar calidad en el servicio. (Véase anexo 12)

### **3.3.3 Estrategia 3. Elaboración de un esquema de servicio**

#### **a. Definición**

El diseño del servicio permite describir las características esenciales del proceso de entrega del mismo en forma objetiva y representativa para que los colaboradores puedan ver el papel que cumplen en su desarrollo y comprendan los pasos implícitos en todo el proceso; por lo que la ausencia del esquema de servicio genera un obstáculo para brindar un servicio de calidad durante su entrega.

Los beneficios más importantes que brindará el esquema de servicio en la empresa son: 1. Identificará puntos débiles en la entrega del servicio, 2. Brindará una perspectiva general del servicio que brinda la empresa, y 3. Brindará un enfoque de servicio orientado al cliente. (Véase anexo 7)

#### **b. Objetivos**

- Estandarizar la entrega del servicio.
- Establecer un diseño formal y objetivo del servicio.

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

Este se encuentra conformado por todos los colaboradores y clientes reales externos de MPT.

#### **d. Descripción**

Para definir formalmente el diseño del servicio en MPT, se ha realizado un esquema a partir del cual, se muestra en forma visual el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto y el papel de los clientes.

El esquema ha de colocarse en la entrada principal de la empresa, para que los colaboradores y clientes lo puedan observar. Para esto, se deberá imprimir un esquema en un formato visible.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del esquema de servicio en MPT, donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables de cada una de estas, fechas y costos de la misma. (Véase cuadro 7)

#### **f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que conlleva implementar el esquema de servicio. (Véase cuadro 8)

### **Cuadro 8**

#### **Presupuesto para el esquema de servicio al cliente propuesto**

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
Formato del esquema de servicio	0.5 mts x 0.75 mts	Q. 300.00	Q. 300.00
Colocación del mapa de servicio en la empresa		Q. 50.00	Q. 50.00
Total de la inversión			Q. 350.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

### Cuadro 7

#### Plan de acción propuesto para la implementación del esquema de servicio

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 1 Semana 2 Día 1	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		Q. 0.00
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general	Mes 1 Semana 2 Día 2	Q. 0.00
4	Diseño del formato del esquema de servicio	Gerente general y asesor	Mes 1 Semana 2 - 3	Q. 0.00
5	Impresión del esquema de servicio	Colaborador	Mes 1 Semana 3 Día 3 y 4	Q 300.00
6	Colocación del esquema de servicio	Colaborador	Mes 1 Semana 3 Día 5	Q. 50.00
Total de la inversión				Q 350.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### **g. Evaluación y control**

Es muy importante que MPT realice análisis y evaluaciones cada tres meses sobre el diseño del esquema de servicio, con el fin de actualizar los cambios que se puedan dar en el servicio. Para esto, será necesario que MPT analice el esquema tomando en cuenta los pasos más importantes en los que la empresa interactúa con el cliente, procesos de apoyo y evidencia física. Esto con la finalidad de realizar ajustes para mejorar la calidad del servicio durante la entrega del mismo.

### **3.3.4 Estrategia 4. Implementación de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente externo y garantía del producto**

#### **a. Definición**

Para que MPT pueda brindar un servicio al cliente de calidad, que supere las expectativas de los consumidores finales, se hace necesario que la empresa pueda alinear la prestación del servicio con la que los productos se entregan a los mismos a través de los clientes externos reales de MPT. Por tal razón, los estándares de calidad en la entrega del producto sirven para ofrecer un servicio de alta calidad y brindar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes. (Véase anexo 8 y 9)

Cabe mencionar que al brindar una atención inadecuada en el punto de venta, la imagen de la empresa, como la de todas las marcas que la misma representa no será la mejor. Por tal razón, es fundamental que MPT implemente estándares de calidad en la entrega del servicio a los clientes externos reales; estandarizando así la forma en la que los mismos harán entrega del producto a los consumidores finales.

#### **b. Objetivos**

- Aplicar estándares de servicio al cliente a través de los clientes externos reales, para brindar un servicio adecuado para la satisfacción de sus clientes.
- Influir en la preferencia de los clientes reales y potenciales.

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

Este se encuentra conformado por todos los colaboradores de MPT.



## **d. Descripción**

### **d.1 Carta de entendimiento dirigida a clientes y distribuidores**

Dada la importancia de la calidad del servicio con la que el producto se entrega al consumidor final, se propone el envío de los estándares de servicio establecidos vía correo electrónico y a través del contacto personal cuando los clientes externos reales visiten las instalaciones de la empresa. Esto con la finalidad de que los mismos brinden un servicio estandarizado y consistente a todos sus clientes.

### **d.2 Garantía del producto**

Las garantías brindan seguridad a los clientes externos al momento de adquirir un producto; dado que permiten tener la certeza en caso que el mismo presente deficiencias, los responsables se harán cargo de su reparación para que el mismo vuelva a reunir las condiciones óptimas de uso.

Por tal razón, se propone que MPT coloque dentro de sus productos una hoja de garantía indicando las condiciones bajo las cuales aplica la garantía, asimismo, colocar un punto de contacto de MPT con el cliente final por cualquier comentario o sugerencia que el mismo tenga.

Para que esta estrategia tenga éxito y genere resultados positivos para la empresa, deberá ser ampliamente difundido a todos los colaboradores de MPT, para que estos a su vez lo hagan del conocimiento a todos los clientes externos reales; con el fin de que los mismos lo adopten para brindar un servicio de calidad y estandarizado a todos sus clientes.

Se propone la impresión de 3,500 hojas de entendimiento a clientes externos reales, por ser el número de clientes aproximado con los que cuenta actualmente MPT, y a su vez se propone la impresión de las hojas de garantía por lotes de 5,000 hojas, que deberán colocarse en el interior de los productos.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de esta estrategia en MPT, donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables de cada una de estas, fechas y costos de la misma. (Véase cuadro 9)

#### **f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que MPT deberá utilizar para implementar los estándares de servicio en la entrega del servicio al cliente. (Véase cuadro 10)

**Cuadro 10**  
**Presupuesto para estrategia de estándares**  
**de calidad y garantía del producto propuesto**

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
Impresión de carta de entendimiento a clientes y distribuidores x 3,500	8.5" x 11"	Q. 0.25	Q. 875.00
Impresión de hoja de garantías x 5,000	8.5" x 11"	Q. 0.50	Q. 1,250.00
Total de la inversión			Q. 2,125.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### **g. Evaluación y control**

MPT deberá evaluar y controlar cada tres meses que el cliente interno esté cumpliendo los estándares de servicio definidos; la forma de evaluar la satisfacción del cliente será colocando un sticker de comentarios o sugerencias inserto en los productos, que podrá ser colocado en los buzones de quejas y sugerencias o bien en el sitio de red de MPT.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción propuesto para la estrategia de**  
**estándares de calidad y garantía del producto**

No	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con el gerente general para presentar la propuesta	Gerente general	Mes 1 Semana 4	Q 0.00
2	Reunión con el gerente general para análisis de la propuesta	Gerente general		
3	Reunión con el gerente general para la aprobación de la propuesta	Gerente general		
4	Aplicación de estándares de calidad en la entrega del servicio al cliente final y garantía del producto.	Gerente general, asesor y colaboradores	Mes 2 Semana 1	Q 0.00
5	Impresión de carta de entendimiento a clientes externos reales.	Colaborador	Mes 2 Semana 2	Q 875.00
6	Impresión de hoja de garantías	Colaborador		Q 1,250.00
7	Dar a conocer a los colaboradores y clientes externos reales de MPT, estándares de servicio propuestos y garantía del producto.	Colaboradores	Mes 2 Semana 2	Q 0.00
7	Reunión con el gerente general para la evaluación de la estrategia	Gerente general	Mes 2 Semana 3	Q 0.00
Total de la inversión				Q 2,125.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

### **3.3.5 Estrategia 5. Implementación de capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente**

#### **a. Definición**

Cabe resaltar que la importancia de tener un manejo adecuado de relaciones humanas con todos los clientes por igual, así como la prestación de un servicio homogéneo y de calidad incide en la fidelidad de los clientes externos con MPT, lo cual genera mayor satisfacción y lealtad en ellos.

Por tal razón, se recomienda la implementación de asistencias técnicas de una institución experta, para que los colaboradores de MPT puedan brindar un servicio que supere las expectativas de los clientes y mejorar la calidad de las relaciones con colaboradores y clientes externos.

#### **b. Objetivos**

- Mantener la cartera de los clientes reales.
- Lograr una percepción de servicio de calidad con el cliente interno y externo de la empresa.
- Brindar a los colaboradores elementos teóricos para mejorar la calidad en el desarrollo de sus funciones.
- Brindar en forma consistente un servicio de alta calidad.

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

Este se encuentra conformado por todos los colaboradores de MPT.

#### **d. Descripción**

Las capacitaciones serán para todo el personal de MPT. Para su realización la gerencia de la empresa deberá coordinar las capacitaciones en determinados horarios con la asistencia técnica del INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – Guatemala), con el fin de que todos los

colaboradores puedan asistir; de tal manera que los mismos, puedan mejorar su trato con los demás colaboradores y clientes externos reales de la empresa. (Véase anexo 10)

Las capacitaciones se llevarán a cabo cada quince días en las instalaciones de MPT, con el fin de que los colaboradores conozcan las buenas prácticas y ejecutarlas en la mayor brevedad posible para mejorar el servicio al cliente, asimismo, se le brindará a todos los colaboradores una guía de servicio al cliente que tendrá los estándares adecuados con los que deben prestar el servicio a los clientes e incluirá la filosofía empresarial de MPT que posteriormente se dará a conocer a todos los clientes externos. (Véase anexo 11)

El éxito de las capacitaciones, dependerá del grado de interés que la gerencia le brinde al mismo, para llevarlas a cabo con todos sus colaboradores y atender mejor a los clientes.

Asimismo, el gerente de MPT o la persona encargada deberá velar por la participación, aprendizaje y ejecución de los conocimientos adquiridos de parte de todos los colaboradores.

Para que las capacitaciones tengan éxito y generen resultados positivos para la empresa, deberán impartirse a todos los colaboradores de la empresa, con asistencia obligatoria a cada una de las sesiones programadas.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del programa de capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente a los colaboradores de MPT, donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de cada una de estas, las fechas y los costos de la misma. (Véase cuadro 11)

### Cuadro 11

#### Plan de acción propuesto para la implementación del programa de capacitación al cliente interno

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 1 Semana 4 Días 1 y 2	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general		
4	Reunión con encargados de área	Gerente general y encargados	Mes 1 Semana 4 Días 3 - 5	Q. 0.00
5	Capacitación de asistencia técnica a colaboradores	Colaboradores MPT	Meses 2 y 3	Q. 22,000.00
6	Levantado, impresión y encuadernado de guías de servicio al cliente e impresión de boletas de satisfacción	Colaboradores MPT	Mes 2 Semana 1	Q 1,980.00
7	Encuestar a clientes de MPT	Colaboradores MPT	Mes 3 Semana 3	0.00
8	Análisis de resultados	Gerente y asesor	Mes 3 Semana 4	Q. 0.00
Total de la inversión				Q. 23,980.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### **f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que implica el establecimiento del programa de capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente a todos los colaboradores de MPT. (Véase cuadro 12)

## Cuadro 12

### Presupuesto de capacitación para cliente interno propuesto

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
Capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente a colaboradores MPT x 55 colaboradores		Q. 100.00	Q. 22,000.00
Levantado, impresión y encuadernado de 65 guías de servicio al cliente		Q. 27.00	Q. 1,755.00
Impresión boletas encuesta de satisfacción x 1,000 u	8.5" x 11"	Q. 0.23	Q. 225.00
Total de la inversión			Q. 23,980.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### g. Evaluación y control

Después de implementar el programa de relaciones humanas y servicio al cliente a los colaboradores de MPT, la gerencia deberá realizar un control y evaluación posterior para conocer si se están obteniendo resultados positivos con la misma, es decir, encuestar a los clientes internos y externos para verificar si la relación con sus similares ha mejorado. (Véase anexo 12)

La aplicación de este tipo de control será de vital importancia en esta estrategia, dado que permitirá a la empresa obtener información real de los clientes externos y su nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la empresa.

Asimismo, cada seis meses se deberá evaluar a los colaboradores en aspectos contenidos en el manual, a fin de conocer si los mismos están utilizando la guía de servicio al cliente como herramienta de apoyo, y evaluar la percepción que los clientes externos tienen acerca del servicio cada tres meses, a fin de conocer si sus requerimientos equivalen a los estándares establecidos. (Véase anexo 14)

### **3.3.6 Estrategia 6. Implementación de un programa de evaluación de desempeño 360°**

#### **a. Definición**

Según investigación realizada, se determinó que MPT no cuenta con acciones formales de evaluación de desempeño, que permitan identificar las deficiencias o virtudes de los colaboradores en la prestación del servicio a los clientes.

La importancia de esta estrategia radica en generar una adecuada prestación del servicio desde la primera vez y mejorar la calidad del mismo.

A través del programa de evaluación de desempeño, la empresa podrá identificar una diversidad de aspectos tales como: la orientación a resultados del colaborador, la comunicación efectiva, la calidad del trabajo en equipo, la orientación del colaborador hacia el cliente, el conocimiento de productos y servicios que brinda la empresa y la motivación del colaborador, entre otros.

#### **b. Objetivos**

- Evaluar el desempeño de los colaboradores e identificar sus fortalezas y debilidades en la prestación del servicio.

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

Este se encuentra conformado por todos los colaboradores de MPT (cliente interno).

#### **d. Descripción**

El sistema a implementar será a través de la evaluación del desempeño. Para su establecimiento la gerencia de MPT deberá asignar a un grupo de personas encargadas de la gestión, de tal manera que los colaboradores sean sometidos a una evaluación por algunos de sus compañeros, superiores y subalternos si los



tuviese, así como el colaborador también será responsable de la misma cantidad de personas que lo evaluaron; esto se realizará a través de una evaluación 360°.

Las personas asignadas por la empresa deberán realizar los análisis respectivos para identificar las debilidades y fortalezas de cada uno de sus colaboradores y poder establecer puntos de mejora.

El éxito de la evaluación del desempeño, dependerá del grado de interés que la gerencia le brinde al mismo, para someter a cada uno de los colaboradores a la misma, de modo que su opinión sea tomada en cuenta. Asimismo, el gerente de MPT o la persona designada por la misma deberán analizar, aprobar y aplicar las medidas correctivas necesarias, para apoyar a sus colaboradores.

Para que el programa de evaluación de desempeño tenga éxito y genere resultados positivos para la empresa, deberá ser ampliamente difundido a todos los colaboradores, con el fin de que todos evalúen y sean evaluados. (Véase anexo 13)

Como un incentivo adicional se propone que a los tres colaboradores que obtengan el promedio más alto en cada una de las evaluaciones, se les entreguen premios por un valor de Q 500.00 a cada uno, haciendo un total de Q 1,500.00 como máximo, canjeables en productos de su interés o bien en efectivo, esto con el fin de que los mismos se sientan identificados y comprometidos con la filosofía empresarial de MPT y a la consecución de los objetivos en general.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación del programa de evaluación de desempeño para el cliente interno en MPT, donde se asignan y definen las actividades a realizar, los

responsables de cada una de estas, las fechas y los costos de la misma.  
(Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**  
**Plan de acción propuesto para el programa**  
**de evaluación de desempeño 360°**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 2 Semana 4 Días 1 - 3	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general		
4	Evaluación de desempeño a colaboradores	Colaborador asignado	Mes 3 Semanas 1 y 2	Q. 120.00
5	Tabulación de resultados	Colaborador asignado	Mes 3 Semana 3	Q. 0.00
6	Presentación y análisis de resultados	Colaborador asignado	Mes 3 Semana 3	Q. 0.00
7	Reconocimiento a los colaboradores con un promedio mayor a los 4 puntos en la evaluación	Gerente general	Mes 3 Semana 3	Q1,500.00
Total de la inversión				Q 1,620.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

## f. Inversión

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que implica la programación de un sistema de evaluación de desempeño, que son necesarios para implementar esta estrategia. (Véase cuadro 14)

**Cuadro 14**  
**Presupuesto programa de evaluación de desempeño**

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
Impresión de formatos de evaluación de desempeño 360° x 60 colaboradores	8.5" x 11"	Q. 2.00	Q. 120.00
Reconocimiento a los 3 colaboradores con un promedio mayor a los 4 puntos en la evaluación de desempeño	-----	Q 500.00	Q 1,500.00
Total de la inversión			Q. 1,620.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

## g. Evaluación y control

Después de implementar la evaluación del desempeño en MPT, la gerencia deberá realizar un control y evaluación cada seis meses, para conocer los resultados y proyectar las medidas correctivas que han de tomarse para brindar un servicio de calidad.

### 3.3.7 Estrategia 7. Implementación de un programa de comunicación de mercadeo externo, a través de la mezcla promocional

#### a. Brief

Inicialmente se describe el producto/servicio, problema/oportunidad, carácter y personalidad de la marca, grupo objetivo, tamaño del mercado, condicionamiento de medios y presupuesto, así como la situación actual del mercado y los aspectos generales del presente brief.

### **a.1 Descripción del servicio**

La empresa Mayorista de Productos de Tecnología - MPT - es una organización dedicada a la compra y venta de equipo y accesorios de computación; que provee a sus clientes reales de productos de calidad a precios competitivos, respaldados por un sistema de garantía local de todas las marcas que representa y distribuye.

### **a. 2 Problema/oportunidad**

El problema principal radica en dar a conocer al mercado local las características del producto que distribuye y la experiencia de servicio inigualable que solo MPT brinda.

### **a.3 Carácter y personalidad de la marca**

MPT brinda a los distribuidores de equipo de computación en el mercado guatemalteco diferentes servicios como la distribución de su producto en todo el territorio nacional, planes de financiamiento para sus clientes reales, sistemas de garantía local para todos los productos y el servicio al cliente.

### **a.4 Grupo objetivo**

El grupo objetivo se encuentra integrado por clientes reales y potenciales comerciantes de accesorios y equipo de computación en el mercado guatemalteco.

### **a.5 Tamaño del mercado**

De acuerdo al Registro Mercantil para el período de 2009, el total de empresas comercializadoras en el mercado guatemalteco es de 46,715, conformadas en su totalidad por 29,809 sociedades mercantiles y 16,906 comerciantes individuales. Se tomó esta cantidad, dado que no existe un dato exacto de los distribuidores de tecnología.

#### **a.6 Condicionamiento de medios y presupuesto**

Se utilizará una mezcla de medios que logre alcanzar a la mayoría del grupo objetivo, siendo estos: medios escritos, medios de apoyo y medios interactivos. La campaña tendrá una duración de dos meses. Con base en lo anterior la propuesta determinará la cantidad de recursos que serán necesarios invertir.

#### **a.7 Situación actual del mercado**

MPT a nivel nacional y en su categoría de empresa mayorista de productos de tecnología es líder; únicamente posee dos competidores directos.

#### **b. Descripción**

La aplicación de esta estrategia en MPT es necesaria dado que en la investigación se identificó que la misma no posee un programa sólido de comunicación externa, debido a la falta de aplicación de estrategias concernientes a la mezcla promocional.

#### **c. Definición del grupo objetivo**

El grupo objetivo se encuentra conformado por todas las empresas comercializadoras de accesorios y equipo de computación en el mercado guatemalteco.

#### **d. Hábitos de medios**

El grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios electrónicos de información como Internet, medios impresos como periódicos y revistas de tecnología.

#### **e. Hábitos de compra/uso del producto o servicio**

Según investigación realizada, se determinó que los clientes en su mayoría visitan la empresa semanalmente, hacen sus pedidos con el fin de adquirir

accesorios y equipo de computación para surtir sus propios puntos de venta, esto con el objetivo de satisfacer sus necesidades de compra y venta.

#### **f. Propuesta al consumidor**

El programa de comunicación de mercadeo externo, se basará en el ofrecimiento de calidad en los productos y servicio al cliente, a precios competitivos con el objetivo de mantener y aumentar la cartera de clientes satisfechos.

#### **g. Promesa básica**

Proporcionar productos y servicios de calidad a precios competitivos y con una experiencia de servicio inigualable.

### **3.3.7.1 Publicidad**

#### **a. Definición**

La estrategia de publicidad propuesta se encuentra basada en el diseño, elaboración e implementación de afiches y anuncios en revistas de tecnología, con el objetivo de trasladar el mensaje que la empresa quiere dar a los clientes reales y potenciales.

#### **b. Objetivos**

- Informar y dar a conocer a los clientes reales y potenciales la calidad del servicio y características de los productos que la empresa representa y distribuye.
- Fortalecer la imagen de la empresa.

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

Este se encuentra conformado por todos los clientes externos reales y potenciales de MPT.

#### **d. Descripción**

La ejecución de la estrategia de publicidad, se llevará a cabo mediante la implementación de una campaña publicitaria, donde se contempla el diseño y elaboración de afiches para ser colocados en los principales puntos de venta de los clientes externos reales de MPT; asimismo, se propone el diseño de anuncios para revistas de tecnología de circulación nacional.

#### **e. Definición del producto o servicio**

MPT es una empresa dedicada a la distribución de accesorios y equipo de computación de las marcas más reconocidas a nivel mundial, las cuales no solo distribuye sino también representa en el mercado guatemalteco, brindando una experiencia de servicio inigualable a todos sus clientes.

Marca: “Mayorista de Productos de Tecnología”.

Producto o servicio: venta de accesorios y equipo de computación, respaldado por calidad en la entrega del servicio al cliente.

#### **f. Técnica de medios**

En función de las expectativas de los clientes externos y de los productos y servicios que se quieren dar a conocer, se hará uso de las siguientes técnicas:

- Dos diseños de afiche
- Dos diseños para revista

#### **g. Concepto publicitario**

MPT dará a conocer a su mercado objetivo, la calidad de los productos y el servicio que ofrece, apoyado en el sistema de garantía local en todo el país; todo esto orientado a la satisfacción de los clientes.

**Figura 10**

**Diseño propuesto para afiche 1**

Cliente: MPT	Medio: afiche
Campaña: calidad de los productos y servicios de MPT	Tamaño: 18 x 24 pulgadas
	Observaciones: full color



Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.



Figura 11

Diseño propuesto para afiche 2

Cliente: MPT	Medio: afiche
Campaña: calidad de los productos y servicios de MPT	Tamaño: 18 x 24 pulgadas
	Observaciones: full color



Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

**Figura 12**

**Diseño propuesto para anuncio de revista 1**

Cliente: MPT	Medio: revista
Campaña: calidad de los productos y servicios de MPT	Tamaño: página completa
	Observaciones: full color



Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

Figura 13

Diseño propuesto para anuncio de revista 2

Cliente: MPT	Medio: revista
Campaña: calidad de los productos y servicios de MPT	Tamaño: página completa
	Observaciones: full color



Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

## **h. Plan de medios**

### **h.1 Objetivos de los medios**

Informar y dar a conocer al 30% del mercado objetivo la calidad de los productos y servicios que MPT representa y distribuye en el mercado guatemalteco.

### **h.2 Racional de medios**

Con la finalidad de producir el mayor impacto y llegar al mayor número de personas del mercado objetivo de MPT, se utilizará una combinación de medios con el fin primordial de aprovechar las ventajas de cada uno. Los medios a utilizar se describen a continuación:

#### **h.2.1 Afiche**

Se diseñaron dos afiches full color de 18 x 24 pulgadas, con la finalidad de dar a conocer la calidad y características de los productos y servicios que la empresa distribuye.

De esta manera se pretende que el diseño de los afiches muestre una serie de imágenes y marcas relacionadas, resaltando las características y calidad del servicio que la empresa brinda a todos sus clientes, motivándolos a adquirir los productos en la marca de su interés.

Los afiches serán entregados a todos los clientes externos reales de la empresa conforme vayan realizando sus pedidos y se realicen las entregas, para que sean colocados en áreas estratégicas de los diversos puntos de venta.

Dentro de las especificaciones de la propuesta del afiche, se encuentran las siguientes:

- Cliente: empresa Mayorista de Productos de Tecnología

- Mensaje: calidad de los productos y servicios
- Medio: afiches de publicidad interior
- Campaña: informativa
- Medidas: 18 x 24 pulgadas

El arte del afiche no tendrá ningún costo, dado que el mismo se realizó como aporte propositivo a MPT.

**Cuadro 15**  
**Presupuesto impresión de afiches**

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total
Afiche 1	3,500	Q. 4.50	Q. 15,750.00
Afiche 2	3,500	Q. 4.50	Q. 15,750.00
Total de la inversión			Q. 31,500.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

### **h.2.2 Anuncio de revista**

Se propone el diseño de dos anuncios full color, para revista de página completa, con el objetivo de informar acerca de la calidad y prestigio de las marcas que la empresa distribuye, así como las características de los productos y los servicios que la empresa ofrece.

Los anuncios de revista serán colocados en una página completa de las revistas IT NOW y Compuchannel dado que poseen una circulación de 13,000 y 16,000 ejemplares mensuales respectivamente; en el territorio guatemalteco, con el fin de llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales para MPT. La pauta de los anuncios publicitarios será de forma mensual, en el período que la empresa considere conveniente para aumentar las ventas en los períodos de menor movimiento.

A través de estos anuncios se pretende brindar información importante acerca de las marcas y sus productos, e incentivar de esa forma la compra de los mismos.

### Cuadro 16

#### Propuesta de presupuesto anuncios de revista (mensual)

Concepto	Medidas	Circulación	Especificaciones	Costo
Revista IT NOW	Página completa	13,000 ejemplares	Full color	Q. 9,600.00
Revista Compuchannel	Página completa	16,000 ejemplares	Full color	Q. 8,800.00
Total de la inversión				Q. 18,400.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

#### 3.3.7.2 Relaciones públicas

MPT no aplica estrategias de relaciones públicas para establecer y mantener una imagen positiva de la misma entre sus clientes y demás público.

##### a. Definición

La estrategia de relaciones públicas, consiste en que MPT participe en ferias de tecnología que se realizan en la ciudad capital.

##### b. Objetivos

- Mantener relaciones cordiales con el público externo de MPT.
- Generar una imagen positiva de las actividades y el servicio que proporciona MPT.

##### c. Grupo objetivo

Este se encuentra conformado por todos los clientes externos reales y potenciales de MPT.

#### **d. Descripción**

La ejecución de la estrategia de relaciones públicas, se llevará a cabo mediante la asistencia de MPT a ferias de tecnología realizadas en el territorio guatemalteco, en donde se reúnen grandes marcas y asisten clientes reales y potenciales, con la finalidad de dar a conocer la diversidad de productos que ofrece la empresa y la calidad del servicio. El costo del stand en las ferias de tecnología puede ser patrocinado por las marcas que MPT representa y distribuye, ofreciendo a cambio promocionar algunos de sus productos en dicha feria.

La feria de tecnología más apropiada y que reúne a los mayoristas es la feria realizada por Walmart en el parque de la industria en los últimos días de febrero de cada año, la cual proporciona stands de 3 x 3 mts., en donde no está permitida la venta, sino que únicamente funciona como medio de contacto con miles de clientes potenciales que asisten a la misma, en donde se sugiere la adquisición de dos stands para promocionar todas las marcas patrocinadoras. Asimismo, existe la posibilidad de asistir a congresos estudiantiles y ferias de tecnología organizadas por las mismas, en donde la afluencia de clientes es menor, pero brindan la oportunidad de hacer énfasis en las características y la calidad del servicio que ofrece MPT.

#### **e. Presupuesto**

A continuación, se muestra el costo estimado al que asciende implementar la estrategia de relaciones públicas propuesta. (Véase cuadro 17)

## Cuadro 17

### Presupuesto de relaciones públicas propuesta

Actividad	Medidas	Costo unitario	Costo total
Costo de participación en feria tecnológica Walmart	3 x 3 mts.	Q 36,000.00	Q 72,000.00
Participación en ferias tecnológicas y congresos estudiantiles (material didáctico)	Variable	Q 10,000.00	Q 10,000.00
Total de la inversión			Q 82,000.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

### 3.3.8 Estrategia 8. Fidelización de clientes

#### a. Definición

La fidelización es el fenómeno a través del cual los clientes permanecen fieles a la compra de un producto de una forma continua o periódica. Una de las maneras de agregar valor al producto es mediante el desarrollo de un buen servicio post venta. La importancia de una evaluación post venta radica en que los clientes puedan hacer un uso más efectivo de los productos, aumentando así la percepción de valor de estos.

La empresa debe establecer un sistema de comunicación mediante el cual conozcan como el cliente utiliza sus productos, formándolo y orientándolo para que lo haga eficazmente y obtenga el mayor provecho de su producto.

Después de la venta, una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios, pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto, es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla una empresa.

Como actividades posteriores a la venta, se incluyen: el manejo de quejas y sugerencias, la instalación, el mantenimiento, la reparación y la retroalimentación.



**b. Objetivos**

- Conocer las percepciones que los clientes tienen acerca del servicio brindado por MPT.
- Superar las expectativas de servicio de los clientes y aumentar su nivel de satisfacción con MPT.

**c. Grupo objetivo**

Este se encuentra conformado por todos los clientes externos reales de MPT.

**d. Descripción**

Dado que MPT posee un departamento de RMA (Retorno de Mercadería Autorizado) que se encarga del ensamble, mantenimiento y reparación del producto, se propone la implementación de una evaluación post venta, a través de la cual la empresa podrá conocer cuáles son las percepciones que sus clientes externos reales tienen del servicio que se les brinda al momento de adquirir el producto, así como la calidad del servicio con la que se les atendió.

La evaluación a implementar será a través de una encuesta de satisfacción que los colaboradores de MPT deberán de realizar vía telefónica, luego de que el cliente efectúe la compra, la encuesta deberá de ser ejecutada como mínimo cada 3 meses, en donde se podrán evaluar aspectos generales al uso eficiente del producto y la calidad del servicio con la que se está atendiendo a los clientes.

Los colaboradores deberán documentar los resultados de la evaluación y accionar en las fallas que se logren identificar, esto con la finalidad de solventar inconvenientes con el funcionamiento del producto y llenar las expectativas que los clientes tienen del servicio, así como también se podrá aprovechar para actualizar los datos de los clientes externos de MPT en la base de datos. (Véase anexo 12)

Para que la evaluación post venta tenga éxito y genere resultados positivos para la empresa, deberá ser ampliamente difundido a todos los colaboradores de MPT, en la capacitación de servicio al cliente y a través de los encargados de área.

#### **e. Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción que corresponde a la implementación de la evaluación post venta, en donde se asignan y definen las actividades a realizar, los responsables de su ejecución, las fechas y los costos de la misma. (Véase cuadro 18)

#### **f. Inversión**

A continuación, se muestra el presupuesto estimado que implica la implementación de la evaluación post venta, así como las boletas necesarias para implementar la estrategia de fidelización. (Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Presupuesto para la implementación de la fidelización de clientes**

Concepto	Tamaño	Costo unitario	Total
1,000 boletas de quejas y sugerencias	8.5" x 11"	Q. 0.23	Q. 225.00
Total de la inversión			Q. 225.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

**Cuadro 18**  
**Plan de acción propuesto para la implementación**  
**de la fidelización de clientes**

No.	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Reunión con gerente general para presentar la propuesta	Colaborador	Mes 2 Semana 4	Q. 0.00
2	Reunión con gerente general para analizar la propuesta	Gerente general		
3	Reunión con gerente general para aprobar la propuesta	Gerente general		
4	Impresión de boletas	Gerente y asesor	Mes 3 Semana 1	Q. 225.00
6	Reunión con encargados de área	Colaboradores	Mes 3 Semana 1	Q. 0.00
Total de la inversión				Q 225.00

Fuente: elaboración propia, febrero de 2012.

**g. Evaluación y control**

Para que la estrategia sea eficaz, será necesario llevar un registro de la cantidad y el tipo de reclamos o sugerencias que vayan surgiendo de forma semanal, para después trabajar y eliminar las más frecuentes. Luego de haber analizado la información obtenida, se procederá a formular estrategias de servicio adecuadas para contrarrestar los reclamos, con el objetivo de brindar al cliente una solución en el menor tiempo posible.

### 3.4 Relación costo/beneficio

A continuación se presenta el análisis costo/beneficio de la propuesta de mercadeo de servicios para mejorar la calidad en la entrega del servicio al cliente en MPT. (Véase cuadro 20)

**Cuadro 20**

**Relación costo/beneficio de las estrategias propuestas**

No.	Estrategia	Objetivo	Costo	Beneficio
1	Buzón de quejas y sugerencias	Obtener un incremento del 10% en las ventas.	Q. 350.00	Cualitativo Dar a conocer a los clientes reales y potenciales de MPT la calidad de los productos y servicios. Brindar a los clientes un servicio que supere sus expectativas.
2	Elementos de seguridad e higiene industrial		Q. 2,100.00	
3	Esquema de servicio		Q. 350.00	
4	Estándares de calidad en la entrega del servicio y garantía del producto		Q. 2,125.00	
5	Capacitación de relaciones humanas y servicio al cliente		Q. 23,980.00	
6	Evaluación de desempeño 360°		Q. 1,620.00	Cuantitativo
7	Campaña publicitaria		Q. 131,900.00	Obtener un incremento en las ventas del 10%.
Total de la inversión			Q. 162,425.00	

Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

## CONCLUSIONES

Después de analizar la teoría mercadológica, específicamente sobre lo relacionado a la mercadotecnia de servicios y de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación mercadológica actual de MPT, se puede concluir que:

1. Actualmente los clientes externos reales de MPT se encuentran satisfechos con la calidad de servicio que reciben, a pesar de que la empresa no aplica estrategias de mercadeo de servicios encaminadas a brindar calidad en el servicio al cliente.
2. La empresa MPT, no aplica estrategias de mercadeo de servicios para eliminar o minimizar las deficiencias existentes en la prestación del servicio del servicio al cliente.
3. La empresa MPT, no realiza evaluaciones constantes de la satisfacción de sus clientes con respecto a la calidad del servicio con la que son atendidos.
4. La deficiencia que posee MPT para cubrir la demanda de productos de los clientes, es la causa principal por la que los mismos se ven en la necesidad de comprar el producto en otro lugar.



## RECOMENDACIONES

1. Dado que los clientes externos reales se encuentran satisfechos, se recomienda la implementación de estrategias de mercadeo de servicios, para conocer cuáles son las expectativas reales de servicio que tienen los clientes externos y así poder superarlas, a través de una experiencia de servicio inigualable.
2. Se recomienda la implementación de las estrategias de mercadeo de servicio propuestas en el presente documento, para eliminar o minimizar las deficiencias existentes en la prestación del servicio al cliente de calidad y de esa forma generar una ventaja competitiva, a través de la satisfacción de los clientes.
3. Es importante que, luego de aplicadas las estrategias de mercadeo de servicio propuestas, se realice una evaluación constante de la satisfacción de los clientes internos y externos reales de MPT, para poder realizar mejoras en los procesos, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
4. En virtud de la deficiencia detectada en MPT para cubrir la demanda de los productos e insumos, se recomienda la implementación de un estudio del nivel óptimo de inventarios, a través de un outsourcing, y así poder determinar el volumen de la demanda insatisfecha y poder tomar las medidas de acción necesarias para controlarlo.





## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
2. Demanda. (en línea). Consultado en ago. 2011. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/demanda/definicion-demanda.html>
3. Entorno de mercadotecnia. (en línea). Consultado en ago. 2011. Disponible en: <http://www.mty.itesm.mx/dia/deptos/aa/aa00-852/ElenetornoDemktAC.pdf>
4. Fernández Valiñas, R. 2002. Fundamentos de mercadotecnia. México, Thomson, Inc., 336 p.
5. Hair, J.; Bush, R. & Ortinau, D. 2006. Investigación de mercados. 2a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 715 p.
6. Kotler, P. & Keller, K. L. 2006. Dirección de marketing. 12a. ed. México. Editorial Prentice Hall. 729 p.
7. Oferta. (en línea). Consultado en ago. 2011. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
8. Promoción. (en línea). Consultado en ago. 2011. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promociondefinicionconcepto.html>
9. Promoción. (en línea). Consultado en sep. 2011. Disponible en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/garza\\_o\\_jc/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/garza_o_jc/capitulo2.pdf)
10. Stanton, W. J.; Etzel, M. J. & Walker, B. J. 2007. Fundamentos de marketing. 14a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana editores. 741 p.
11. Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. 710 p.



# **Anexos**



## Anexo 1

### Boleta de encuesta para el cliente interno

Buenos días/tardes el motivo de la encuesta es conocer su percepción acerca del servicio que se está brindando actualmente en la empresa y así poder dar un servicio de excelencia. Muchas gracias.

#### Perfil trabajador

1. Edad  Menor de edad  18 – 25 años  25 – 40 años  Más de 40 años
2. M - F
3. ¿Tiempo de estar laborando en la empresa?  
 Menos de 1 año  De 1 a 3 años  De 3 a 5 años  Más de 5 años
4. ¿Último grado de estudios cursado? \_\_\_\_\_

#### Datos generales

5. ¿Cuándo ingresó a trabajar a la empresa, que fue lo primero que le enseñaron?  
 El Producto  La empresa  Los clientes  Otro (especifique): \_\_\_\_\_
6. ¿Le indicaron la forma correcta de realizar su trabajo?  Sí  No
7. ¿Le indicaron quién es el cliente?  Sí  No
8. ¿Le indicaron la importancia que el cliente tiene para la empresa?  Sí  No
9. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?  
 Sí  No
10. ¿Considera que el ambiente laboral en donde usted ejerce sus funciones es adecuado?  
 Sí  No
11. ¿Decide usted lo que hace dentro de la empresa para realizar su trabajo?  Sí  No  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
12. ¿Le da importancia al cliente cuando surge un problema?  Sí  No

#### Servicio al cliente

13. ¿Para usted qué es servicio al cliente? \_\_\_\_\_
14. ¿Cuál es la importancia que tiene el servicio al cliente? \_\_\_\_\_
15. ¿Dentro de las políticas de la empresa está el servicio al cliente?  Sí  No  
 En caso la respuesta anterior es Sí, ¿Cuál es? \_\_\_\_\_
16. ¿Qué medios utiliza la empresa para medir la satisfacción al cliente?  
 KPI'S \_\_\_\_\_ NPS \_\_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_
17. ¿Qué acciones toma la empresa para prestar un buen servicio?  
 KPI'S \_\_\_\_\_ NPS \_\_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

18. ¿El servicio que se le da actualmente a los clientes de la empresa es el adecuado?  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_  Sí  No
19. ¿Ayuda al cliente a resolverle sus requerimientos, aunque no esté dentro de sus atribuciones?  Sí  No
20. ¿Cuenta su empresa con un manual de servicio al cliente?  Sí  No  
 En caso la respuesta anterior es Sí, ¿Cómo lo conoció? \_\_\_\_\_  
 ¿Usted lo aplica?  Sí  No
21. ¿Recibe o ha recibido capacitación en cuanto a la atención al cliente?  Sí  No  
 En caso la respuesta fue Sí, especifique qué tipo de curso recibió y hace cuánto tiempo:
22. ¿Qué aspectos considera usted que debe cubrir un adecuado servicio al cliente?  
 Cortesía\_\_\_ Empatía\_\_\_ Puntualidad\_\_\_ Disponibilidad\_\_\_ Eficiencia \_\_\_ Otro \_\_\_
23. ¿En cuanto a la atención al cliente, qué aspectos considera usted debe mejorar la empresa?  
 Cortesía\_\_\_ Empatía\_\_\_ Puntualidad\_\_\_ Disponibilidad\_\_\_ Eficiencia \_\_\_ Otro \_\_\_
24. ¿Mencione los problemas que manifiestan los clientes a la empresa, siendo el primero el más frecuente?  
 1o. \_\_\_\_\_  
 2o. \_\_\_\_\_  
 3o. \_\_\_\_\_
25. ¿Se le da solución a cada uno de estos problemas de manera satisfactoria?  
 Sí la respuesta anterior es sí, ¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_  Sí  No
26. Favor de marcar con una "X" en el espacio que considere refleje mejor su opinión con relación a las siguientes afirmaciones.

	Sí	No
¿Atiende al cliente con cortesía?		
¿Presta atención a las necesidades del cliente?		
¿Contesta las preguntas del cliente?		
¿Es el cliente la persona más importante de la empresa?		
¿Trasmite una actitud positiva al cliente desde la primera vez, a pesar de todo?		
¿Toma frecuentemente el lugar de los clientes, para tratar de satisfacer sus inquietudes?		
¿Cuando el cliente le sugiere algo, lo comunica a mis superiores?		
¿Posee los medios de comunicación para dar a conocer a sus superiores las sugerencias acerca del servicio?		
¿Son importantes las sugerencias de los clientes para mejorar el servicio al cliente en la empresa?		

Sugerencias y comentarios

## Anexo 2

### Boleta de encuesta para el cliente externo

Buenos días/tardes el motivo de la encuesta es conocer su percepción acerca del servicio que se le está brindando actualmente en la empresa y así poder atenderle mejor. Muchas gracias.

#### Encuesta de Servicio al Cliente

1. ¿Usted posee código con MPT?  Sí  No

En caso de que la respuesta sea positiva.

- ¿Es usted quien toma la decisión de que comprar?  Sí  No

(Sí la respuesta es negativa, la encuesta se da por terminada).

2. ¿Con qué frecuencia visita la empresa?

Diaria	2-3 veces por semana	Semanal	Cada 15 días	Mensual
--------	----------------------	---------	--------------	---------

3. ¿Desde hace cuánto tiempo, es usted cliente de MPT?

Menos de 1 año	2 – 3 años	Más de 5 años
----------------	------------	---------------

4. Edad  Menor de edad  18 – 25 años  25 – 40 años  Más de 40 años

5. Sexo

M
  
  F

6. ¿Nivel escolar?

Primario	Básico	Diversificado	Universitario	Ninguno
----------	--------	---------------	---------------	---------

7. ¿Cuál es su actividad principal?

Estudiante	Ama de casa	Trabajador dependiente	Trabajador independiente	Otros
------------	-------------	------------------------	--------------------------	-------

8. ¿Cuál es el principal factor de compra, por el que eligió esta empresa?

Precio	Calidad	Servicio y atención	Puntualidad	Otro (                    )
--------	---------	---------------------	-------------	-----------------------------

9. ¿Qué opina de los precios de MPT?

Excelentes	Muy Buenos	Promedio	Regulares	Altos
------------	------------	----------	-----------	-------

10. ¿Cómo considera la calidad de los productos de MPT?

Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
----------	------	---------	-------	-----------

11. Considera que el servicio que le brinda MPT es:

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
----------	------	---------	-------	-----------

12. ¿Considera que la MPT se preocupa por mantener una relación cordial con usted como cliente de la misma?  Sí  No

13. Con el paso del tiempo, su relación con la empresa:

Ha empeorado  Sigue siendo la misma  Ha mejorado

14. ¿Cuándo las cosas salen mal y la empresa es responsable, la misma lo ha reconocido y lo ha recompensado?

Sí  No

Si la respuesta es Sí, ¿Como lo ha realizado?

---

15. ¿Al tener inconformidad con el producto o servicio, la empresa le presta la atención suficiente?

Sí  No

¿Cómo?

---

16. ¿Considera que el ambiente de servicio en el que se hace entrega del producto es el adecuado?

Sí  No

Favor de marcar con una "X" en el espacio que considere más adecuado:	Sí	No
¿Los colaboradores de MPT atienden con cortesía?		
¿Se siente bien recibido en MPT?		
¿MPT tiene lo que desea, cuando lo solicita?		
¿Se considera la persona más importante de MPT?		
¿Los trabajadores de MPT le transmiten una actitud positiva en todo momento?		
¿Es ordenado el servicio que le brindan en MPT?		
¿Recibe ayuda de los colaboradores cuando lo necesita?		
¿Lo han atendido mal alguna vez?		
¿Ha tenido alguna queja sobre MPT?		
¿Le he hecho saber a los trabajadores cuando tiene una queja?		
¿Le he hecho saber a los trabajadores cuando tiene una sugerencia?		
¿Si hubiera medios de comunicación para hacerle saber al gerente de esta empresa quejas o sugerencias de la misma, los usaría?		

Sugerencias y comentarios

---



---



---



### **Anexo 3**

## **Guía de entrevista con el gerente general**

Buenas tardes Señor “X”, como usted ya está enterado el motivo de esta reunión es para tratar algunos puntos de interés acerca del servicio al cliente que en la actualidad la empresa Mayorista de Productos de Tecnología brinda a sus clientes.

#### **Consideraciones antes de iniciar:**

- \*Una breve descripción de servicio al cliente
- \*La importancia de los clientes para las empresas
- \*Las expectativas que los clientes tienen del servicio
- \*Explicación del modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

#### **Brecha del conocimiento (Explicación)**

Es no saber lo que el cliente espera por parte de la empresa. Los factores claves que generan esta brecha y que son importantes de evaluar son los siguientes:

##### **Orientación inadecuada de la investigación de mercados**

- ¿La empresa ha realizado investigación de mercados?
- ¿Dicha investigación ha sido enfocada a la calidad del servicio?
- ¿Cuál es el uso que se le ha dado a la información recabada en dicha investigación de mercados?

##### **Falta de comunicación ascendente**

- ¿Conoce usted las expectativas que los clientes tienen acerca del servicio o producto que se les ofrece?
- ¿Sus trabajadores conocen a sus clientes o se identifican con los mismos?
- Demasiados niveles entre el personal de contacto y la alta gerencia.  
(Observación)

##### **Enfoque insuficiente en la relación**

- ¿Me podría indicar cuál es el mercado objetivo de la empresa?

- ¿Usted como gerente general se preocupa por mantener una buena relación con sus clientes antes de cerrar una buena oportunidad de negocio?
- ¿Qué considera usted más importante, el atraer nuevos clientes a la empresa con grandes oportunidades de negocio o mantener a un cliente actual por mínimas que sean las negociaciones?

#### **Recuperación inadecuada del servicio**

- ¿Considera importante tomarse el tiempo de escuchar las quejas o sugerencias de los clientes? ¿Usted lo realiza?
- ¿Qué formas de compensación tiene la empresa cuando las cosas salen mal con alguno de los clientes?
- ¿La empresa posee algún mecanismo de recuperación para las fallas en el servicio?

#### **Brecha del diseño y estándares del servicio (Explicación)**

Es no establecer estándares correctos para la entrega del servicio al cliente. La brecha del diseño y estándares del servicio puede existir por diversas razones las cuales son de suma importancia analizar en cualquier organización, estas son:

##### **Diseño deficiente del servicio**

- ¿La empresa en la actualidad cuenta con algún proceso sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios?
- ¿Existe algún modelo o diseño definido del servicio?

##### **Ausencia de estándares orientados al cliente**

- ¿La empresa cuenta con estándares de servicio al cliente definidos?
- ¿La empresa maneja algún proceso formal para establecer metas de calidad del servicio?

##### **Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados**

- ¿Considera usted que el ambiente de servicio con que cuenta la empresa en la actualidad satisface las necesidades del cliente y el trabajador?
- Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio.

### **Brecha del desempeño del servicio (Explicación)**

Es no entregar el servicio de manera apropiada al cliente. Dicha brecha se origina por varios factores los cuales son necesarios evaluar en cualquier empresa, estos son:

#### **Deficiencias en las políticas de recursos humanos**

- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que utiliza la empresa?
- ¿Los papeles y tareas del colaborador están bien establecidos?
- ¿Cada colaborador conoce cuáles son sus atribuciones dentro de la empresa?
- ¿El personal de la empresa cuenta con la tecnología necesaria para realizar su trabajo?
- ¿Existen sistemas de compensación y evaluación para los colaboradores? Sí la respuesta anterior es sí, ¿Cuáles son?
- ¿Se utiliza el empoderamiento dentro de la empresa, para que el cliente pueda tomar sus propias decisiones?
- ¿Los colaboradores de MPT hacen uso del trabajo en equipo?

#### **Fracaso en igualar oferta y demanda**

- ¿Cómo se controlan los tiempos de mayor demanda vs los recursos con los que cuenta la empresa?
- ¿Cómo se administra la mezcla del cliente, es decir, hay espacios especiales para minusválidos, adultos mayores, menores, etc.?
- ¿Cómo están definidos los precios competitivos de mercado; son bajos, son altos?

#### **Clientes que no cumplen con sus papeles**

- ¿Cómo educan al cliente durante el proceso de compra del producto, así como en el servicio? Ejemplo (tome turno)
- Si realizan bien su tarea de educar a los clientes, ¿Considera que se puede evitar el impacto negativo entre los clientes?

#### **Problemas con intermediarios del servicio**

- ¿Existen acuerdos sobre objetivos y desempeño en la entrega del servicio con los intermediarios?

- ¿Ustedes imponen estándares de calidad en la entrega del servicio al consumidor final, sobre los intermediarios?

### **Brecha de la comunicación**

Es la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas que el cliente recibe por parte del proveedor. Dicha brecha se genera por diversas razones las cuales son esenciales analizar en toda empresa, estas son:

#### **Comunicación integral de mercadeo de servicios**

##### **Administración de las expectativas del cliente**

##### **Promesas exageradas**

- Promesas exageradas en la publicidad.
- Promesas exageradas en las ventas personales.
- Promesas exageradas con muestras de evidencia física.

##### **Comunicaciones horizontales inadecuadas**

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

##### **Fijación de precios inapropiada**

- Precios altos que elevan las expectativas del cliente.

## Anexo 4

### Diseño propuesto de buzón de quejas y sugerencias



**Anexo 5**  
**Boletas propuestas**

Boleta de quejas MPT	
I. Información general	
<b>Nombre</b>	
<b>Empresa</b>	
<b>Código</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Fecha</b>	
II. Detalle	
III. Dictamen y resolución	
	Firma encargado _____

Boleta de sugerencias MPT	
I. Información general	
<b>Nombre</b>	
<b>Empresa</b>	
<b>Código</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Fecha</b>	
II. Detalle	
III. Dictamen y resolución	
	Firma encargado _____

## Anexo 6

### Rotulación propuesta para la seguridad e higiene industrial

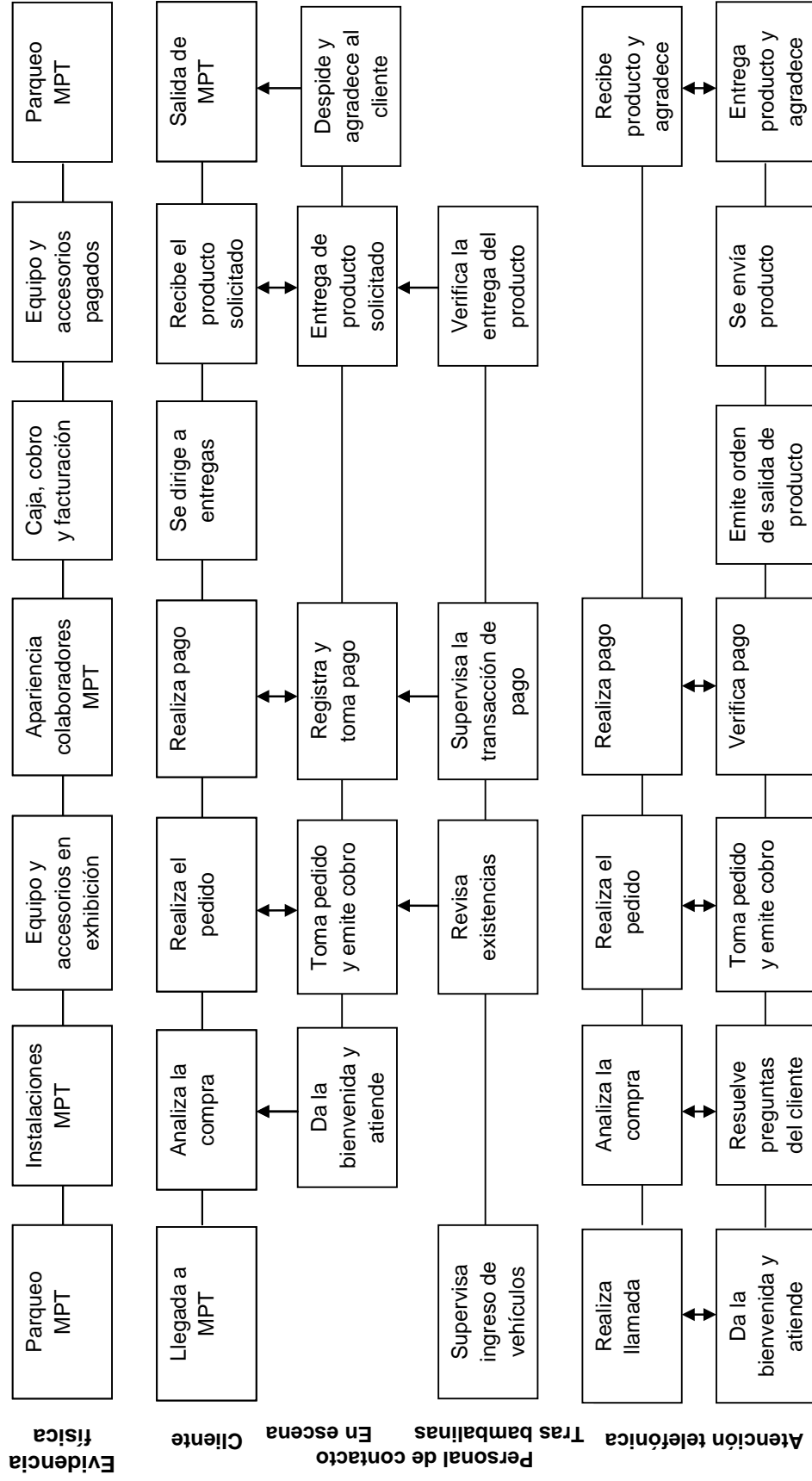
	<p>Salida de emergencia 40 cms x 20 cms</p>
	<p>Extintor 25 cms x 40 cms</p>
	<p>Área de no fumar 25 cms x 25 cms</p>
	<p>Área de parqueo 35 cms x 35 cms</p>
	<p>Parqueo para clientes especiales 60 cms x 40 cms</p>

	<p>Parqueo de motocicletas 60 cms x 40 cms</p>
	<p>Parqueo reservado 60 cms x 40 cms</p>
	<p>No estacionar 60 cms x 40 cms</p>
	<p>Precaución área en construcción 35 x 35 x 35 x 35 cms</p>
	<p>Precaución piso mojado 60 cms x 35 cms</p>



## Anexo 7

### Esquema propuesto de servicio MPT



Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

## Anexo 8

### Diseño propuesto de carta a clientes externos reales MPT

Guatemala, febrero de 2012

Señor (es)  
Distribuidor (es) MPT  
Guatemala  
Presente

Estimado(s) señor(es):

Por este medio nos dirigimos a ustedes de la manera más atenta deseándoles éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento los estándares de servicio que conjuntamente debemos aplicar para la completa satisfacción de nuestros clientes, dado que ellos son la razón de ser de nuestros negocios. Por tal razón, les presentamos los estándares que se han de cumplir en la entrega de nuestros productos:

- Al momento de que el cliente esté tomando la decisión de compra, hacer énfasis en la calidad y beneficios de nuestro producto, respaldado por la garantía gratuita en cada uno de nuestros productos.
- Mantener cortesía y educación cada vez que se dirija a sus clientes.
- Cada vez que un cliente adquiriera uno de nuestros productos, indicarle que en la parte interior del mismo encontrará la hoja para reclamo de garantía en caso de que lo necesite.
- Mantener un inventario de diferentes tipos de producto, para que el cliente pueda diversificar en sus opciones de compra.
- Colocar los productos de MPT en lugares visibles y almacenarlos en lugares adecuados, para que las condiciones físicas y ambientales no deterioren el empaque de los productos.
- Cada vez que un cliente le notifique acerca de productos defectuosos, usted deberá notificarnoslo con un período no mayor a una semana posterior ha recibido el reclamo.
- Cuando un producto sea devuelto por garantía, debe asegurarse que el mismo incluya todos los accesorios con los que se vendió.

Sin otro particular y esperando su colaboración, se despide de ustedes,

Gerente general

# CERTIFICADO DE GARANTIA

## Centros de Servicio:

Este aparato es producto de calidad garantizado por su respectiva marca.  
En caso de reclamo, por favor presentarse al Centro de servicio que le corresponda según se detalla a continuación:

**Acer:** Lapstec  
**AOC:** Computronics  
**BenQ:** Call Center 1-800-300-0054, ya con un número de caso asignado, debe dirigirse a Lapstec  
**CDP:** MPT Guatemala  
**Canon:** MPT Guatemala (Impresoras)  
**Cybertech:** MPT Guatemala  
**Dell:** Call Center 1-800-990136  
**D-Link:** Oficina D-Link y consultas al Call Center 1-800-30000-17  
**Computronics**  
**Epson:** MPT Guatemala  
**Genius:** Call Center 1-800-999-5105  
**HP:** Call Center: Impresoras de inyección 99-99-189  
**Lexmark:** Pin 5320, ya con un número de caso asignado, debe dirigirse a Computronics  
**LG:** MPT Guatemala (monitores), Techorefri (DVD's Portátiles, Projectores)  
**Markvision:** MPT Guatemala  
**PNY:** MPT Guatemala  
**Samsung:** Computronics, ITSA  
**Titan:** MPT Guatemala  
**Toshiba:** Fotográficos y Digitales. También puedes acudir al Kiosco en MPT Guatemala  
**Tripp-Lite:** Computronics  
**Otras:** MPT Guatemala

**NO SE ATENDERÁ NINGÚN RECLAMO EN TIENDAS**

Fecha de compra: \_\_\_\_\_  
Tienda donde compró: \_\_\_\_\_  
Producto adquirido: \_\_\_\_\_  
Tiempo de garantía: \_\_\_\_\_

## Dentro de las consideraciones de la Garantía cabe mencionar:

- Pierden la garantía las impresoras que tengan instalados suministros genéricos o rellenados.
- La garantía se limita a desperfectos de fábrica en hardware y se excluye cualquier garantía por daños físicos.
- No forma parte de la garantía la instalación de software, hardware o cableados adicionales a la compra original.
- Las computadoras deben contar con protección eléctrica adecuada; se recomienda que cuenten con tierra física, filipón independiente y UPS/Regulador de voltaje por equipo.
- La garantía no cubre desperfectos por mal uso, abuso, inadecuada instalación, problemas de software, problemas causados por virus, operación no adecuada, configuraciones adicionales, configuraciones erróneas o por insectos que dañen el equipo.
- El equipo no puede ser abierto por personas ajenas a la empresa para revisión, mantenimiento o instalación de componentes adicionales. Por tanto, se recomienda no romper los sellos de seguridad.
- Para la cobertura de garantía de las marcas Lexmark, HP y BenQ, es necesario abrir un caso a través del Call Center descrito (atención gratuita y en español); de igual modo, los suministros de las impresoras tienen garantía únicamente sobre desperfectos de fabricación.
- El software no tiene garantía; asimismo, máquinas con problema de este se revisarán solo si contaran con licencia original.
- Para cobertura de garantía, es indispensable presentar copia de factura.
- Según políticas de nuestros fabricantes de monitores LCD, las garantías por imperfecciones cosméticas (puntos o píxeles oscuros o de alto brillo) aplican a partir de cinco píxeles o más.
- Se le recomienda realizar Back-Up de su máquina previo a ingresar equipo a revisión.
- La garantía no incluye visitas a domicilio.



## Anexo 10

### Asistencia técnica propuesta para capacitación de colaboradores

El que sabe más,  
gana más.

#### DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DIRECTOS AL CLIENTE - REGIÓN CENTRAL -

El Departamento de Servicios Directos al Cliente atiende a los tres sectores de la actividad económica del país.

El **sector primario** comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Normalmente, se entiende que forman parte del sector primario la minería, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca.

El **sector secundario** se refiere a las actividades que implican transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte pues, su importancia le confiere entidad propia.

El **sector terciario** engloba las actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender las demandas de transporte, comunicaciones, comercio, salud, seguridad y actividad financieras como la banca, la bolsa, los seguros, etc. Tiene una importancia creciente en las economías más avanzadas hasta el punto de que se habla de sociedad de servicios. En los países más desarrollados el sector servicios emplea a más del 60% de la población (ocupa el 63 % de la producción total).

#### ASISTENCIA TÉCNICA

Es un servicio de apoyo técnico dirigido a: empresas, instituciones, personas interesadas en iniciar una unidad productiva o en la solución de uno o más problemas que afecten las áreas de administración, producción, mercadeo o gestión gerencial, a través de asesorías o consultorías.



Entre las Asistencias Técnicas que desarrolla el INTECAP podemos encontrar:

##### recursos humanos

- Certificación Conjunta por Competencias Laborales
- Clima Organizacional
- Competencias Laborales
- Control de Recursos Humanos
- Desarrollo Personal en la Empresa
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Diagnóstico de Causas de Rotación de Personal
- Diagnóstico de Recursos Humanos
- Diseño y Descripción de Puestos
- Escala Salarial
- Elaboración de Descriptores y Perfiles de Puestos por Competencias Laborales
- Estandarización de Descriptores de Puestos
- Estudio del Mercado Laboral
- Evaluación del Desempeño
- Evaluación de los Procesos de Provisión de Personal
- Gestión de Recursos Humanos
- Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Inducción de Personal
- Medición de indicadores en la Gestión de Recursos Humanos
- Perfiles de Puestos
- Plan de Carrera
- Plan Estratégico para el Departamento de Recursos Humanos

- Planes de Beneficio Social
- Políticas de Relaciones Laborales
- Reorganización de Métodos de Trabajo

##### administración de la producción

- Administración de la Productividad
- Aplicación de 5s a la Bodega
- Clasificación y Registros de Inventarios
- Control de Costos
- Diseño de Estándares
- Distribución de Área de Almacenaje
- Distribución de Planta
- Documentación de Bodega
- Manejo de Insumos y Productos Terminados Almacenados
- Prevención de Accidentes en Bodega
- Procedimientos de Almacén (Ingreso, Almacenaje, Despacho)
- Supervisión
- Tiempos y Movimientos

##### mercadeo y ventas

- Análisis de Competidores
- Cliente Misterioso



Calle del Estadio Mateo Flores 7-51, Zona 5,  
PBX: 2410-5555 Ext. 614 y 617  
rdpineda@intecap.org.gt • fpena@intecap.org.gt  
www.intecap.info

Hazte Fan  
Intecap Guatemala



El que sabe más,

gana más.

- Estudio de Mercado
- Fidelización del Cliente
- Medición de la Satisfacción del Cliente
- Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas
- Servicio al Cliente
- Supervisor de Ventas en Mostrador
- Supervisor de Ventas en Ruta
- Técnicas de Ventas
- Telemarketing
- 5s Aplicado a Empresas de Comercio y Servicios

#### Administración

- Administración de Pequeñas Empresas
- Desarrollo Empresarial
- Diagnóstico Administrativos
- Diagnóstico de Procesos
- Diagnóstico Financiero
- Diseño Organizacional
- Elaboración de Plan Estratégico
- Emprenderismo
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Gestión de Proyectos
- Gestión Estratégica
- Habilidades Directivas
- Herramientas Administrativas
- Procesos Administrativos
- Rediseño Organizacional



#### Temas Técnicos

- Buenas Prácticas de Manufactura
- Diagnóstico de Seguridad Industrial
- Ergonomía
- EPP: equipo de protección personal
- Identificación, Prevención y Control de Riesgos Laborales
- Manejo de Desechos
- Manejo Defensivo de Montacargas
- Normas de Seguridad para la Operación de Montacargas
- Operador de Montacargas
- Primeros auxilios
- Seguridad e Higiene Industrial
- Seguridad Industrial
- Panorama de Riesgo
- Primeros Auxilios
- Planes de emergencia y preparación ante desastres

#### Calidad

- Auditores Internos ISO 9001:2008
- Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad
- Metodología de las 5s
- Normas ISO 9001:2008

#### Administración financiera

- Análisis Financiero
- Control y Gestión de Costos
- Control de Inventarios
- Determinación de Costos
- Evaluación Financiera
- Formulación de presupuestos
- Gestión Estratégica Financiera
- Gestión de Presupuestos
- Herramientas de Gestión Financiera
- Planeación Financiera



#### Agropecuario

- Diagnóstico de Acuicultura
- Crianza de Peces
- Crianza de Aves de Corral
- Crianza de Porcinos
- Crianza de Bovinos
- Cultivo de Hongos Comestibles
- Cultivo de Loroco
- Cultivos Hidropónicos
- Lombricultura

#### Procedimiento para solicitar nuestros servicios:

- Enviar vía fax, correo electrónico o físicamente carta de solicitud dirigida al Jefe del Departamento de Servicios Directos al Cliente de la Región Central.

- En la carta incluir:

- Nombre de la empresa
- Actividad principal de la empresa
- No. patronal de la empresa.
- Descripción del tipo de capacitación y/o asesoría que necesita.
- Dirección exacta del lugar donde necesita la capacitación y/o asesoría.
- Nombre, dirección, teléfono, y correo electrónico del contacto o de la persona responsable.

Al recibir la carta, el Departamento de Servicios Directos al Cliente asigna un consultor, para el seguimiento, el cual se comunicará por teléfono, correo electrónico, carta o personalmente.



Calle del Estadio Mateo Flores 7-51, Zona 5,  
PBX: 2410-5555 Ext. 614 y 617  
rdpineda@intecap.org.gt • fpena@intecap.org.gt  
www.intecap.info

Hazte Fan  
Intecap Guatemala





**Anexo 11**  
**Propuesta de guía de servicio**  
**al cliente MPT**







# Guía de servicio al cliente MPT



## Carta del gerente

Estimado colaborador:

*Nos es grato informarle, que MPT ha decidido comunicar los lineamientos básicos para la adecuada prestación del servicio a nuestros clientes. Toda esta información se hace necesario plasmarla y presentarla en el presente documento que se denomina:*

*“Guía de servicio al cliente MPT”*

*Para garantizar la correcta administración de este y su cumplimiento, se ha establecido que los encargados de cada área serán los responsables de informar y orientar a todos los colaboradores sobre la aplicación del mismo, estando completamente seguros que usted leerá la presente “guía de servicio al cliente” y lo aplicará a sus actividades privadas y profesionales.*

*El éxito de MPT y su liderazgo depende de mantener y fortalecer nuestra reputación, objeto que descansa en gran medida en cada uno de nosotros.*

*Atentamente,*

Gerente general



## Introducción

Esta guía está dirigida a todos los colaboradores de MPT, con el fin de desarrollar, bajo su responsabilidad, un proceso de aprendizaje relacionado con la adquisición y aplicación de conocimientos, aptitudes y destrezas en el campo específico de su actividad laboral, especialmente en el área de atención y servicio al cliente.

Lo anterior se debe a que la razón de ser de MPT es la prestación de un óptimo servicio a nuestros clientes, además de la relación que adquiere con el cliente en una empresa como la nuestra. Con esto buscamos incentivar la actitud de servicio en todos nuestros colaboradores.

Proporcionar una atención al cliente con la más alta calidad, brindando información concreta y precisa, un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información no solo tenga la idea del producto o

servicio, sino además, de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación dentro de la empresa.

Este programa, así mismo, constituye una oportunidad de progreso y mejoramiento personal de todos los colaboradores, pues su aplicabilidad enriquece no solo el ámbito personal, sino también sus relaciones interpersonales.

A partir de este momento contamos con TÚ compromiso para brindar el mejor servicio.

### Nuestra misión

Somos una empresa que busca proveer a nuestros clientes de lo último en tecnología, a precios accesibles, buen servicio y garantía local directa de las marcas que representamos y distribuimos, siendo así una empresa de confianza para ellos.



### Nuestra visión

Brindar a las personas centroamericanas tecnología de punta a los precios más accesibles y justos del mercado y así contribuir al cierre de la brecha digital que se ha creado.



### Nuestros valores

**Integridad**, porque actuamos siempre con la verdad, transparencia, honestidad y respeto.

**Innovación**, buscamos nuevas y mejores formas de hacer todo lo que hacemos.

**Entrega**, nuestro ritmo constante de trabajo nos distingue de los demás.

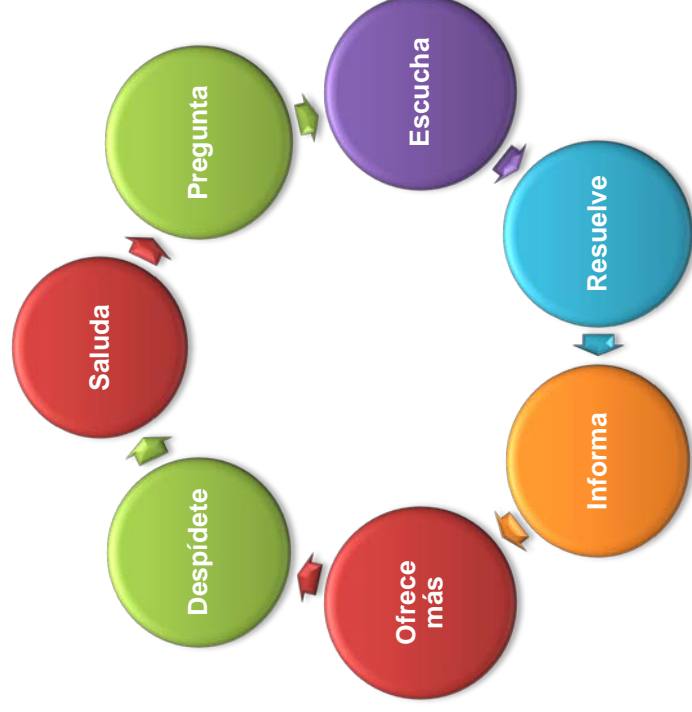
**Trabajo en equipo**, trabajamos juntos para obtener los mejores resultados.

**Compromiso**, damos lo mejor de nosotros mismos para con el cliente.

## Nuestro propósito

El desarrollo de nuestros colaboradores; clientes; accionistas; corporación y nuestra comunidad.

### **Ciclo de servicio de atención al cliente externo en MPT**



*“La actitud positiva o negativa hacia una empresa depende en gran parte de la imagen que los miembros de la organización y público se hayan formado de ella”*

#### **Saluda**

Bienvenido a MPT, le atiende “nombre de colaborador”

#### **Pregunta**

¿Cómo le puedo ayudar?

#### **Escucha**

Colaborador escucha requerimiento del cliente.

#### **Resuelve**

Colaborador verifica existencia o resuelve inquietudes del cliente.

#### **Informa**

Colaborador informa al cliente acerca del requerimiento o necesidad del mismo.

#### **Ofrece más**

¿Algo más en lo que le pueda ayudar?

#### **Despídete**

Fue un gusto atenderle, que tenga feliz día/tarde/noche.

***Somos una empresa diferente, que sigue innovando y piensa en la gente, por eso a partir de hoy le diremos a nuestros clientes***

***“Estamos para servirte”***

***porque estamos cerca de ti, tenemos los mejores productos y damos el mejor servicio.***



## **La imagen de nuestra empresa**

MPT tiene su propia imagen, puede ser favorable o no, puede estar difundida entre el público, puede ser clara o no, pero es real. Tanto los colaboradores tenemos una imagen de ella, como la tienen los clientes y el público en general.

Cuando las personas se acercan a esta entidad, se forman un concepto de ella: su estilo, sus características, su personalidad, su gente, aún sin haber hecho uso de nuestros servicios.

Esa imagen despierta actitudes de agrado o desagrado que llevan a las personas a comportarse de una manera especial, en su relación con nosotros y a los servicios que ofrecemos.

## ¿Cómo dirigirse a un cliente?

### **Orienta tu atención hacia él, está atento**

Pregúntale quién es, que necesita.

### **Identifíquese**

Dile su nombre, el cargo que desempeñas e infórmele el acompañamiento que vas a tener con él durante su permanencia en la empresa.

### **Aprovecha tus conocimientos**

Eres un experto en tu labor, tus conocimientos sobre la empresa y los servicios que presta te capacitan diariamente para establecer una mejor relación. Sin asumir una posición de superioridad, adopta una posición segura para hacer que el cliente aumente su confianza en la empresa.

### **Mantén una actitud positiva**

Trabaja con entusiasmo, disfruta la satisfacción de prestar un buen servicio, no permitas que tus problemas personales interfieran en tu labor. No dejes que una actitud negativa de los compañeros de trabajo o de algún mismo cliente afecte tu estado de ánimo.

### **Cuida tu imagen**

Busca decididamente agradar a los demás y sentirte satisfecho. Tu apariencia física causa impacto entre quienes te rodean y a ti mismo. Cada detalle de tu presentación personal habla de ti, proyecta tu imagen y la de la empresa.

**Se cortés** Tú eres el anfitrión de los clientes.

### **Exprésate correctamente**

Utiliza los términos adecuados en lenguaje sencillo y claro, pero nunca ordinario y desagradable.

### **Inspira confianza, pero no familiarices con el cliente**

Trátalo siempre de usted.

## Estrategias para mejorar el servicio al cliente

### **Responde rápidamente las solicitudes de información**

Trata de responder las preguntas de los clientes, de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de tu respuesta no solo es muy bien valorado,

sino que además con ello les demuestras que eres es un auténtico profesional.

### **Responde rápidamente las quejas de sus clientes**

Sí su cliente te presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que tu le vendiste, trata de responderle con la mayor rapidez que te sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es tu mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Pídele disculpas o cambia el producto o servicio, pero haz todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo cometido, tu cliente debe sentirse bien atendido, el tiempo que tardes en responder las quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de tus clientes.

### **Responde las preguntas correctamente**

Habla el mismo "idioma" que tus clientes, responde correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no dejes ninguna interrogante abierta.

### **Cumple lo que prometes**

Si no quiere hundir tu reputación y la de tu empresa, entonces no generes ventas a través de engaños, cumple siempre lo que prometes. Tu producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo la necesidad que tenga tu cliente sino que además debe entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual sobrepasa siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

### **Solicita ayuda a tus clientes**

Pide la opinión de tus clientes sobre el producto o servicio que te ha comprado, de ser posible a través de un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hazles saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor. La encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que tu negocio ofrece.



Solicítales además que te envíen sus comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar su negocio o sus productos o servicios, mantener comunicación y una retroalimentación permanente con tus clientes.

### **Nunca digas “no” a tus clientes**

Trata siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de tus clientes, elimina las palabras oscuras o negativas de tu vocabulario personal, estas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de tus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe
- ¿No le importa, verdad?
- Eso no es posible

### **Entrega rápida**

No prometas entregas demasiado rápidas si realmente no puedes cumplir, solo por que tu cliente quiere escucharte decirle que sí,



este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de tu negocio. Incluye siempre un pequeño margen de tiempo adicional a tu servicio de entrega, de esta manera tu servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de tu parte.

*“La mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos”*

*Philip Kotler*



**Estándares de servicio  
enfocados en el cliente**



## Principios de servicio orientados al cliente

En MPT consideramos que nuestros clientes y proveedores merecen nuestro respeto y apreciación, con los que debemos de mantener una estrecha relación.

En MPT estamos convencidos que el trabajo en equipo, la innovación y desarrollo de nuevos productos y el continuo perfeccionamiento personal y profesional de nuestros colaboradores son la clave de nuestro crecimiento.

En MPT estamos convencidos y en la disposición de brindarle a nuestros clientes productos de alta calidad, a través de una experiencia de servicio inigualable.

En MPT estamos convencidos de que nuestros clientes son la razón de ser de nuestro negocio, es por eso que día a día siempre buscamos su satisfacción con los servicios que ofrece la empresa.

## Estándares generales de servicio

### I. *Estándares básicos*

Todos nuestros clientes merecen atención preferencial y personalizada, sin distinción de ningún tipo.

Nuestro servicio debe cumplir con las especificaciones que promovemos a nuestros clientes.

Debemos cumplir con nuestras promesas a clientes, proveedores y compañeros de trabajo en todo momento.

Siempre debemos de transmitir una actitud positiva a clientes, proveedores y compañeros de trabajo, atendemos a nuestros clientes con cordialidad y empatía, haciéndolo percibir que es bienvenido en MPT.

## II. Estándares sobre nuestro trato con el cliente

Como colaboradores de MPT, debemos esforzarnos por conocer a nuestros clientes habituales por su nombre.

Los clientes siempre deben de ser saludados, en las instalaciones de MPT, sin importar el área en donde se encuentren, estableciendo contacto visual y una sonrisa natural.

Siempre debemos de tratar a nuestros clientes por el título de Sr., Sra., Srta., etc.

Siempre que nos dirijamos a nuestros clientes, debemos emplear un tono de voz adecuado, amable y cálido.

Las vías de comunicación utilizadas por nuestros clientes deben de ser siempre contestadas, respetando el plazo de tiempo y modalidades de servicio establecidos en MPT.

## III. Estándares de presentación de los colaboradores

### a. De la mujer

#### **Vestimenta**

Deberá usar obligatoriamente el uniforme definido por la empresa, para su cargo.

#### **Peinado**

El peinado deberá dejar el rostro completamente destapado.

Deberá llevar su cabello debidamente peinado.

#### **Maquillaje**

Su uso es obligatorio. Se preferirán tonos que armonicen con la piel y el color del uniforme.

#### **Manos y uñas**

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas, prohibido utilizar colores oscuros.

#### **Lentes**

Anteojos de sol están prohibidos durante la prestación del servicio.

**b. Del hombre**

**Vestimenta**

Deberá usar obligatoriamente el uniforme definido por la empresa, para su cargo.

Deberá mantener siempre sus zapatos ilustrados.

**Peinado**

El corte debe ser formal.

Deberá mantener el cabello debidamente peinado.

Deberá afeitarse diariamente y/o recortar la barba periódicamente.

**Manos y uñas**

Deberán estar siempre limpias y bien presentadas.

**Lentes**

Anteojos de sol están prohibidos durante la prestación del servicio.

**Carta de compromiso**

Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO**

Por este medio dejo constancia que he recibido, leído y comprendido la “Guía de servicio al cliente MPT” y manifiesto mi conformidad con el mismo y mi compromiso a cumplirlo durante la vigencia de mi relación laboral con MPT.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

No. de documento de identificación: \_\_\_\_\_

## Anexo 12

### Encuesta de satisfacción general al cliente externo para seguimiento de propuestas

1. ¿Considera que la calidad de los productos de MPT es buena?

Si

No



2. ¿Ha tenido inconvenientes con el funcionamiento de nuestros productos?

Si

No

2.1 Si la respuesta anterior es Sí, ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido?

---

---

---

3. ¿Se siente cómodo y seguro en las instalaciones de MPT, cuando nos visita?

Si

No

4. ¿Considera que la atención al cliente en MPT, es la adecuada?

Si

No

5. ¿El trato de nuestros colaboradores es adecuado?

Si

No

6. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente en MPT? En una escala de 1 a 10, siendo 1 la puntuación más baja y 10 la más alta. \_\_\_\_\_

7. ¿Qué considera usted que debería mejorar MPT?

---

---


---

¡Deposite esta boleta en el buzón de quejas y sugerencias!

Gracias.

### Anexo 13

### Formato propuesto para la evaluación del desempeño 360°

Evaluación de desempeño							
Nombre del colaborador _____							
Empresa _____							
Área/departamento _____							
Datos del evaluador Superior___ Subordinado___ Cliente interno___		Fecha de evaluación _____					
<p>Instrucciones: Por favor marque con una X según la siguiente escala, en donde lo considere apropiado.            (1) Muy malo (2) Malo (3) Regular (4) Bueno (5) Muy bueno</p> <p>Brecha = Calificación esperada menos calificación obtenida</p>							
No.	Competencia	Comportamientos esperados	1	2	3	4	5
1	Orientación a resultados y enfoque estratégico	Hace correctamente su trabajo					
		Recomienda ideas para hacer mejoras en los procesos de trabajo					
		Cumple con su trabajo de acuerdo a lo programado					
		Sigue los procedimientos establecidos					
2	Innovación y flexibilidad al cambio	Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas					
		Realiza propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área					
		Cambia sus ideas o percepciones en base a nueva información					
		Permite que otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él					
3	Administración con base en valores y compromiso con la empresa	Con escasez de recursos de la empresa, se adapta para alcanzar las metas					
		Cumple con las normas y políticas en el desarrollo de sus funciones					
		Existe congruencia entre lo que dice y hace					
		Es una persona a la cual se le pueden confiar tareas					
4	Comunicación efectiva	Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros					
		Hace preguntas acertadas para obtener la información que necesita					
		Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final					
		Informa con claridad					
5	Trabajo en equipo	Contribuye a las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo					
		Coopera con otras personas para facilitar el trabajo					
		Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo					
		Ayuda a otras personas a integrarse al equipo					
6	Orientación al cliente	Establece empatía con el cliente en su trabajo personal					
		Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente					
		Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas					
		Es amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación					

7	Desarrollo de las personas	Hace comentarios positivos a sus compañeros para desarrollar nuevas habilidades						
		Brinda consejo y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento en el trabajo						
		Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos						
		Difunde información que ayude al desarrollo de capacidades en el trabajo						
8	Solución de problemas	Analiza los problemas a través de dividirlos en una lista de actividades						
		Hace una lista de soluciones potenciales						
		Comunica a otras personas cuando encuentra un problema						
		Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente						
9	Conocimiento de productos y servicios	Tiene conocimiento adecuado de los productos y servicios de la empresa						
		Trata de manejar las objeciones de clientes, a productos y servicios de la empresa						
		Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes						
		Traslada a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no pueden manejar						
10	Impacto e influencia	Logra que otros actúen y opinen a su favor en base a sus palabras y acciones						
		Sabe convencer a otros en sus discusiones						
		Usa ejemplos concretos para influir en el interés de otros						
		Se sabe ganar la confianza de quienes lo rodean						
11	Confianza en sí mismo	Trabaja sin necesidad de supervisión constante						
		Demuestra tener confianza en sus capacidades personales						
		Es una persona segura de sí misma						
		Actúa sin necesidad de contar con autoridad formal						
12	Motivación	Comparte los logros alcanzados por sus compañeros de trabajo						
		Demuestra disposición y apoyo ante todo tipo de actividades						
		Tiene una actitud positiva ante situaciones adversas						
		Pide apoyo ante situaciones complejas sin desanimarse						
Promedio general de competencias								

Evaluación de desempeño



Nombre del colaborador \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Área/departamento \_\_\_\_\_

Datos del evaluador Superior \_\_\_ Subordinado \_\_\_ Cliente interno \_\_\_

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

Calificación máxima 5 puntos

Brecha = Calificación esperada menos calificación obtenida

No.	Competencia	Comportamientos esperados	Calificación obtenida	Brecha	2011	2012	Variación	Calificación propia
1	Orientación a resultados y enfoque estratégico	Hace correctamente su trabajo						
		Recomienda ideas para hacer mejoras en los procesos de trabajo						
		Cumple con su trabajo de acuerdo a lo programado						
		Sigue los procedimientos establecidos						
2	Innovación y flexibilidad al cambio	Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas						
		Realiza propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área						
		Cambia sus ideas o percepciones en base a nueva información						
		Permite que otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él						
3	Administración con base en valores y compromiso con la empresa	Con escasez de recursos de la empresa, se adapta para alcanzar las metas						
		Cumple con las normas y políticas en el desarrollo de sus funciones						
		Existe congruencia entre lo que dice y hace						
		Es una persona a la cual se le pueden confiar tareas						
4	Comunicación efectiva	Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros						
		Hace preguntas acertadas para obtener la información que necesita						
		Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final						
		Informa con claridad						
5	Trabajo en equipo	Contribuye a las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo						
		Coopera con otras personas para facilitar el trabajo						
		Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo						
		Ayuda a otras personas a integrarse al equipo						
6	Orientación al cliente	Establece empatía con el cliente en su trabajo personal						
		Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente						
		Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas						
		Es amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación						

7	Desarrollo de las personas	Hace comentarios positivos a sus compañeros para desarrollar nuevas habilidades							
		Brinda consejo y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento en el trabajo							
		Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos							
		Difunde información que ayude al desarrollo de capacidades en el trabajo							
8	Solución de problemas	Analiza los problemas a través de dividirlos en una lista de actividades							
		Hace una lista de soluciones potenciales							
		Comunica a otras personas cuando encuentra un problema							
		Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente							
9	Conocimiento de productos y servicios	Tiene conocimiento adecuado de los productos y servicios de la empresa							
		Trata de manejar las objeciones de clientes, a productos y servicios de la empresa							
		Traslada a quien corresponde las sugerencias brindadas por los clientes							
		Traslada a quienes tienen mayor conocimiento las consultas que no pueden manejar							
10	Impacto e influencia	Logra que otros actúen y opinen a su favor en base a sus palabras y acciones							
		Sabe convencer a otros en sus discusiones							
		Usa ejemplos concretos para influir en el interés de otros							
		Se sabe ganar la confianza de quienes lo rodean							
11	Confianza en sí mismo	Trabaja sin necesidad de supervisión constante							
		Demuestra tener confianza en sus capacidades personales							
		Es una persona segura de sí misma							
		Áctua sin necesidad de contar con autoridad formal							
12	Motivación	Comparte los logros alcanzados por sus compañeros de trabajo							
		Demuestra disposición y apoyo ante todo tipo de actividades							
		Tiene una actitud positiva ante situaciones adversas							
		Pide apoyo ante situaciones complejas sin desanimarse							
Promedio general de competencias									



## Anexo 14

### Evaluación de guía de servicio al cliente propuesta

1. ¿Cuál es la misión de MPT?

---

---

---

2. ¿Cuál es la visión de MPT?

---

---

---

3. Indica tres de nuestros valores en MPT

---

---

---

4. Menciona los pasos de nuestro ciclo de servicio al cliente.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
	_____	

5. Menciona tres de nuestros estándares básicos de servicio al cliente.

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

¡Gracias por tu colaboración!

