

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

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL  
MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES  
EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA”**

**JUAN IGNACIO FORTÚN ABASCAL**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2013

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

“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL  
MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES  
EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA”

Tesis

Presentada a la junta directiva de la Facultad de Ciencias  
Económicas

Por

**JUAN IGNACIO FORTÚN ABASCAL**

Previo a conferírsele el título de

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

En el grado académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, noviembre de 2013

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
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

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración-Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reyna Calmo
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte

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

Presidente:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretario:	Lic. Edgar Antonio Hernández Andrade
Examinador:	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo

Guatemala 3 de mayo de 2013

**Licenciado**

**José Rolando Secaida Morales**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

Su despacho

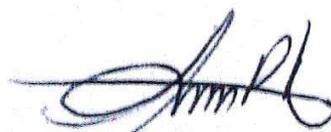
Señor Decano

De conformidad con la designación de ese decanato de **DICTAMEN. ADMÓN-54-2012** con fecha 19 de julio de 2012, procedí a asesorar al estudiante Juan Ignacio Fortún Abascal, con carné 199815543, durante la elaboración de su tesis titulada: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA”**.

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

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

Atentamente,



Licda. Maricruz Samayoa Peláez  
M.D.U.  
Colegiada 10,072

**Licda. Maricruz Samayoa Peláez**

Colegiado No. 10,072

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

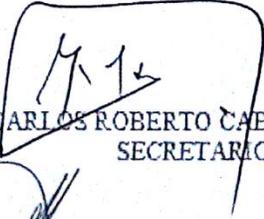
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DOCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 16-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de noviembre de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 145-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN IGNACIO FORTÚN ABASCAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO

Srta.



## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Por darme las fuerzas necesarias para luchar ante la vida y lograr esta meta.

**A MIS PADRES:** José Alfonso Fortún Sánchez y Daniza Abascal Castillo, que aunque no los tenga al mismo tiempo cada quien ha sido artífice de la persona que soy.

**A MIS HERMANOS:** José Alfonso, Juan Pablo, Luis Pedro y Juan Diego, por el apoyo incondicional que me han proporcionado.

**A MI FAMILIA:** A mis tíos y primos con todo el cariño, cada uno ha sido parte importante de mi vida.

**A MIS AMIGOS:** De aulas y vivencias: Gustavo Roca, Christopher Sandoval, Irving Toledo, María Pozuelos, Andrea Contreras, Melisa Burgos, Ángel Valverde, Enrique Flores, Gloria Santizo, María Elena Navas, Iván Díaz, Karina Rodríguez, Marcial Gil, Humberto Guamuch, Nancy Alvarado, Carlos Palma y Javier López.

**A MI ASESORA:** Licenciada Maricruz Samayoa Peláez, por toda su paciencia, comprensión y ante todo por su dedicación y profesionalismo.

**A:** Claudia Carolina Gutiérrez, por su apoyo incondicional y ser mis fuerzas para conseguir mis metas y propósitos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
1.1 Turismo	01
1.2 Turista	01
1.3 Tipos de turismo	02
1.3.1 Turismo receptivo	02
1.3.2 Turismo emisor	02
1.4 Importancia social y económica del turismo	02
1.5 Marco institucional	02
1.5.1 Sector privado	03
1.5.2 Sector público	03
1.6 Instituto Guatemalteco de Turismo	03
1.7 Hotelería	04
1.8 Tiempo compartido	04
1.9 Ciudad de Guatemala	06
1.10 Mercadotecnia	06
1.11 Mezcla de la mercadotecnia	07
1.11.1 Producto	08
1.11.2 Precio	08
1.11.3 Plaza	08
1.11.4 Promoción	08
1.12 Servicios	10
1.13 Características de los servicios	10
1.13.1 Intangibilidad	10
1.13.2 Inseparabilidad	10

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.13.3 Variabilidad	10
1.13.4 Percibibilidad	11
1.14 Clasificación de los servicios	12
1.15 Cliente	12
1.16 Servicio al cliente	13
1.16.1 El cliente y su comportamiento con los servicios	13
1.16.2 El cliente y sus expectativas del servicio	13
1.16.3 El cliente y sus percepciones del servicio	13
1.17 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	14
1.17.1 Personas	14
1.17.2 Evidencia física	14
1.17.3 Procesos	15
1.18 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	15
1.18.1 Marketing externo	15
1.18.2 Marketing interactivo	16
1.18.3 Marketing interno	16
1.19 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio	17
1.19.1 Brecha del cliente	18
1.19.2 Brechas de la empresa o proveedor del servicio	19
1.20 Cultura de servicio	19
1.21 La calidad	20
1.22 La calidad en el servicio	20
1.23 Calidad total	21
1.24 Estrategia	21
1.25 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente	22
1.25.1 Plan para la recuperación efectiva	22
1.25.2 Facilitar la adaptabilidad y la flexibilidad	22
1.25.3 Impulso de espontaneidad	23

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.25.4 Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles	23
1.26 Estrategias para mejorar la recuperación del servicio	23
1.26.1 Liberar de fallas el servicio	23
1.26.2 Acoger y estimular las reclamaciones	23
1.26.3 Actuar con rapidez	24
1.26.4 Tratar con equidad a los clientes	24
1.26.5 Aprender de las experiencias de recuperación	24
1.26.6 Aprender de los clientes perdidos	24
1.27 Estrategias para mejorar la participación del cliente	25
1.27.1 Definición de los trabajos de los clientes	26
1.27.2 Reclutamiento, educación y recompensa de los clientes	27
1.27.3 Administración de la mezcla de los clientes	29
1.28 Alianza estratégica	29
1.29 Matriz FODA	29
1.29.1 Fortalezas	29
1.29.2 Oportunidades	30
1.29.3 Debilidades	30
1.29.4 Amenazas	30

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA VACATION CLUB OF AMÉRICA**

2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Métodos de la investigación	32
2.1.2 Técnicas de la investigación	33
2.1.3 Muestreo	33

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1.4 Esquema del proceso de investigación	35
2.2 Análisis del macroentorno	36
2.2.1 Ámbito demográfico	36
2.2.2 Ámbito económico	37
2.2.3 Ámbito tecnológico	38
2.2.4 Ámbito legal	38
2.3 Situación actual de la empresa	39
2.3.1 Antecedentes de la empresa	39
2.3.2 Misión de la empresa	39
2.3.3 Visión de la empresa	39
2.3.4 Estructura organizacional	40
2.3.5 Funciones del departamento de servicio al cliente y del personal	41
2.3.6 Descripción del servicio	43
2.3.7 Competencia	43
2.3.8 Operaciones de VCA	44
2.3.9 Venta del servicio	45
2.3.10 Mantenimiento de la cartera de clientes	45
2.3.11 Intermediarios	46
2.3.12 Clientes	46
2.3.13 Perfil del cliente	46
2.3.14 Ubicación de la zona de trabajo de la empresa	46
2.4 Resultados de entrevistas y encuestas	47
2.4.1 Análisis de los datos proporcionados por la gerencia de atención al cliente	47
2.4.2 Análisis de los datos proporcionados por la gerencia de mercadeo	49
2.4.3 Análisis de los datos proporcionados por el personal de atención al cliente	53

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.4.4 Análisis de los datos proporcionados por los clientes reales de la empresa	65
2.4.5 Análisis de los datos proporcionados por los clientes potenciales de la empresa	79
2.5 Análisis FODA	86

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA**

3.1 Modelo de las brechas del servicio	90
3.1.1 Brecha 1, no saber lo que el cliente espera	90
3.1.2 Brecha 2, no seleccionar los diseños y estándares del servicio correctos	90
3.1.3 Brecha 3, no entregar los estándares del servicio	90
3.1.4 Brecha 4, no igualar el desempeño con las promesas	91
3.2 Triángulo de la mercadotecnia del servicio	91
3.2.1 Mercadotecnia externa	91
3.2.2 Mercadotecnia interactiva	91
3.2.3 Mercadotecnia interna	92
3.3 Estrategias enfocadas en el cliente interno	92
3.3.1 Estrategias para la retención de clientes	93
3.3.2 Estrategias para la recuperación del servicio	110
3.4 Estrategias enfocadas en el cliente externo	128
3.4.1 Estrategias para mejorar la participación del cliente	128
Conclusiones	146
Recomendaciones	147
Bibliografía	149
Anexos	151

## ÍNDICE DE CUADROS

Número		Página
1.	Análisis de la competencia	44
2.	Cuadro comparativo de las operaciones de VCA	44
3.	Cantidad de capacitaciones recibidas, según personal de atención al cliente	54
4.	Capacitaciones en servicio al cliente, según personal de atención al cliente	55
5.	Entrega de guía para la prestación del servicio, según personal de atención al cliente	56
6.	Conocimiento acerca del proceso venta – post venta, según personal de atención al cliente	57
7.	Conocimiento acerca de la unidad de quejas y sugerencias, según personal de atención al cliente	58
8.	Conocimiento de los medios para canalizar las quejas y sugerencias, según personal de atención al cliente	59
9.	Facultades otorgadas para la resolución de problemas, según personal de atención al cliente	60
10.	Recepción de incentivos, según personal de atención al cliente	63
11.	Tipos de incentivos que reciben, según personal de atención al cliente	63
12.	Realización de evaluaciones para medir la eficiencia en el servicio, según personal de atención al cliente	64
13.	Calificación del cliente real acerca de la evidencia física	74
14.	Conocimiento acerca de la empresa, según el cliente potencial	80
15.	Conocimiento del servicio de tiempo compartido, según el cliente potencial	81

<b>Número</b>		<b>Página</b>
16.	Percepción acerca del servicio, según el cliente potencial	82
17.	Interés acerca de los beneficios del servicio de tiempo compartido, según el cliente potencial	83
18.	Importancia de adquirir el servicio, según el cliente potencial	84
19.	Aspectos importantes del servicio, según el cliente potencial	85
20.	Plan de acción para implementar la inducción al personal	96
21.	Recursos a emplear en la inducción	97
22.	Estimación del costo de materiales para la implementación de la guía de inducción	98
23.	Estimación del costo de recurso humano para la implementación de la guía de inducción	99
24.	Plan de acción para implementar la capacitación	104
25.	Plan de acción para implementar la identificación a los Empleados	108
26.	Costo de fabricación de uniformes y gafetes	109
27.	Plan de acción para la implementación del empoderamiento	112
28.	Costo de impresión de guías para empoderamiento	115
29.	Plan de acción para la implementación de la guía para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente	119
30.	Costo de reproducción de guías para el mejoramiento del servicio al cliente	120
31.	Plan de acción para implementar la guía para la recuperación del servicio	125
32.	Costo de reproducción de guías para la recuperación del servicio	126
33.	Plan de acción para implementar el seguimiento de quejas y sugerencias	131

<b>Número</b>		<b>Página</b>
34.	Costo de reproducción de guías para el seguimiento de quejas y sugerencias	132
35.	Plan de acción para implementar el buzón de quejas y sugerencias	137
36.	Presupuesto para la implementación del buzón de quejas y sugerencias	138

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Número</b>		<b>Página</b>
1.	Matriz FODA	31
2.	Perfil del cliente actual de VCA	65
3.	Percepción del cliente real acerca de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia	69
4.	Percepción del cliente real acerca de las quejas, sugerencias y reclamaciones	77
5.	Perfil del cliente potencial de VCA	79
6.	Matriz FODA aplicada al departamento de atención al cliente de VCA	87

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Número</b>		<b>Página</b>
1.	Percepción de la eficiencia del servicio, según el cliente real	67
2.	Percepción de la atención a problemas, según el cliente real	68
3.	Percepción de la capacitación del personal, según el cliente real	71
4.	Calificación acerca del comportamiento del personal, según el cliente real	72
5.	Realización de evaluaciones al personal de atención al cliente, según el cliente real	73
6.	Entrega de manual o guía del servicio por parte de la empresa, según el cliente real	75
7.	Existencia de un mapa de servicio, según el cliente real	76
8.	Consideración acerca del seguimiento de casos, según el cliente real	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Número		Página
1.	Mezcla de la mercadotecnia o marketing mix	07
2.	Características de los servicios	11
3.	Triángulo del marketing de servicios	17
4.	Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio	18
5.	Estrategias para la recuperación del servicio	25
6.	Proceso de investigación desarrollada	35
7.	Pirámide de clases sociales en Ciudad de Guatemala	36
8.	Índice de confianza en la actividad económica	37
9.	Crecimiento económico, observado y proyecciones	38
10.	Organigrama del departamento de servicio al cliente	40
11.	Resultados obtenidos en la entrevista realizada a la gerencia de atención al cliente, acerca del servicio al cliente, capacitaciones e incentivos y manejo de quejas y sugerencias	48
12.	Logotipo de Vacation Club of América	50
13.	Canal de distribución de VCA	51
14.	Propuesta de estrategias de servicio al cliente	89
15.	Boleta de seguimiento de la inducción	100
16.	Propuesta de uniforme para el departamento de atención al Cliente	107
17.	Propuesta de gafete para identificación del personal	107
18.	Cuestionario para personal de servicio al cliente	121
19.	Boleta de satisfacción en el servicio	127
20.	Buzón de quejas y sugerencias	135
21.	Formulario para quejas y sugerencias	139
22.	Información acerca de capacitaciones a clientes reales	143

<b>Número</b>		<b>Página</b>
23.	Información acerca del manejo de quejas y sugerencias a clientes reales	144
24.	Información acerca de la identificación del personal a clientes reales	145

## INTRODUCCIÓN

La tesis a continuación presentada, se titula “estrategias de servicio al cliente para el mantenimiento de clientes de paquetes vacacionales en una empresa de tiempo compartido en Guatemala, es un valioso aporte y su objetivo principal es proponer alternativas orientadas a la minimización de la problemática actual que presenta la empresa en cuanto a estrategias de servicio al cliente.

El trabajo de tesis ha sido estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I, se observa el marco teórico, que no es más que todos los conceptos relacionados directamente con el desarrollo del mismo.

El capítulo II, contiene el diagnóstico tendiente a mostrar la situación actual que atraviesa la empresa en relación al cliente interno y externo, el cual servirá de base para la generación de las propuestas de solución.

En el capítulo III, se detalla cada una de las estrategias de servicio al cliente propuestas, orientadas a la solución de la problemática planteada en el diagnóstico situacional realizado, para la elaboración de dichas estrategias, se ha utilizado de referencia el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio y el triángulo de la mercadotecnia de servicios.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada en todo el trabajo y los anexos, ahí se incluyen los instrumentos elaborados que servirán de apoyo para implementar las estrategias.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el marco teórico que servirá de apoyo y fundamento para la realización de la investigación.

### **1.1 Turismo**

“El turismo es la actividad que se realiza según las motivaciones que experimenta el individuo para satisfacer sus necesidades y en busca de la consumación de sus deseos. Este concepto permite tener un enfoque completo de la actividad o funciones que se pueden desempeñar al mismo tiempo que se recrea o se disfruta en un momento dado, exista o no desplazamiento.” (13:5)

“Visto desde el punto de vista económico, el turismo, es una actividad cuyo fin primordial es incentivar la entrada de divisas al país, promoviendo los recursos turísticos con los que cuenta.” (10:1)

### **1.2 Turista**

El decreto ley No. 1701 del Congreso de la República y sus reformas que contiene la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, define en su artículo 24, el concepto de turista: “el nacional o extranjero residente, que con fines de recreo, deporte, salud, estudio, vacaciones, religión, misiones y/o reuniones, se traslade de un lugar a otro de la república y, el extranjero que con los mismos fines ingrese al país.” (4:2)

Por su parte la Organización Mundial de Turismo -OMT-, define al turista internacional como: “toda persona que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno, que efectúa una estancia de por lo menos una noche, pero no superior al año y cuyo motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad remunerada en el país visitado.” (2:2)

### **1.3 Tipos de turismo**

Los tipos de turismo son que están involucrados en la presente investigación son:

#### **1.3.1 Turismo receptivo**

“El turismo receptivo o receptor, se interpreta como el conjunto de turistas extranjeros que visitan Guatemala, con fines de recreo, salud, estudio, etc. y que consecuentemente constituye un ingreso de divisas. En éste sentido, toda aquella persona que no vive en el territorio nacional y que entra al país por cualquier vía de acceso legalmente.” (10:2)

#### **1.3.2 Turismo emisor**

“El turismo emisor es aquel que está constituido por los turistas guatemaltecos que salen temporalmente del territorio nacional hacia el extranjero, ya sea por viaje de placer, negocios o cualquier otro fin y que obviamente necesitan adquirir divisas para realizar tales fines y en consecuencia representa un egreso o fuga de divisas. Es el turista emisor el que debe promover el turismo receptivo.” (10:2)

### **1.4 Importancia social y económica del turismo**

“En primer lugar, el turismo es un instrumento a través del cual se preserva el ambiente, ya que todo turista al alejarse de las grandes ciudades congestionadas de personas y edificios, prefiere ambientes agradables y tranquilos. También el turismo tiene una gran importancia en la economía, ya que es fuente generadora de divisas y empleos, pues requiere de transporte, hoteles, productos y a su vez genera ingresos fiscales.” (10:3)

### **1.5 Marco institucional**

Se presentan a continuación todas las instituciones y sectores que rigen la industria en la que se desempeña la empresa unidad de análisis.

### **1.5.1 Sector privado**

“El sector privado apoya y manifiesta interés en el desarrollo turístico, al patrocinar conjuntamente con el INGUAT y otras instituciones del estado, que son afines a la actividad; ello con el objeto de coordinar esfuerzos promocionales y de otra índole tendientes a alcanzar las metas propuestas. Estas manifestaciones se demuestran por la creación de diferentes empresas como agencias de viajes, cámaras, fundaciones, oficinas privadas de promoción turística, etc. las cuales funcionan con la finalidad de aprovechar los recursos turísticos del país y fomentar el turismo interno.

### **1.5.2 Sector público**

El sector público de manera directa e indirecta participa con las siguientes instituciones: la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica (SEGEPLAN), el Instituto de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bosques (INAB), el Ministerio de Cultura y Deportes, el Ministerio de Gobernación, el Ministerio de Comunicaciones, Obras Públicas y en el Ámbito local las Corporaciones Municipales de los municipios de Guatemala.” (10:28)

### **1.6 Instituto Guatemalteco de Turismo**

“Institución gubernamental encargada de velar, cuidar y proteger todos los recursos turísticos con que cuenta el país, tomando en cuenta los recursos históricos, arqueológicos, ecológicos, antropológicos, etnográficos y sociales, los cuales son utilizados para atraer la atención del turismo nacional y extranjero, logrando de esta forma el ingreso de divisas y de esta manera mantener la economía del país.” (10:3)

Todos los conceptos anteriores, resultan de importancia para el desarrollo del proceso investigativo, ya que el turismo es la actividad principal en la cual se enfoca la empresa Vacation Club of América, además de identificar qué tipo de turismo es el que más utiliza el servicio de paquetes vacacionales y poder

enfocar las estrategias de servicio al cliente para solucionar la problemática actual que presenta.

Así mismo, la regulación por parte de las autoridades respectivas sirve de guía para saber cuáles son las limitantes y las ventajas que se pueden aprovechar para maximizar los recursos disponibles.

### **1.7 Hotelería**

“Es la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago.

En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.” (15:1)

Hoy en día, la competencia en el mercado de la hotelería es tan fuerte, que las empresas que venden paquetes vacacionales han tenido que emplear estrategias para competir con eficiencia.

### **1.8 Tiempo compartido**

“En lugar de comprar una propiedad vacacional que tal vez no pueda ser utilizada durante todo el año, el tiempo compartido permite a las familias comprar una propiedad vacacional que será utilizada sólo durante la parte del año que le resulte más conveniente al comprador. Esta parte puede ser una semana al año (esto es una participación de 1/52, ya que el año tiene 52 semanas) o más; algunos resorts ofrecen una semana cada dos años (participación de un 1/104) o

cuatro semanas por año (1/13). Algunos tiempos compartidos se venden como propiedades fraccionales en una sociedad (trust) que posee uno o varios resorts.

La noción de tiempo compartido es originaria de Europa en los años 60. Un desarrollador de un resort de esquí de los Alpes franceses comercializó de forma innovadora su resort alentando a sus clientes a "dejar de alquilar una habitación" y a cambio "comprar el hotel". El desarrollador tuvo éxito en incrementar la ocupación y la idea se extendió por el mundo.

Las propiedades de tiempo compartido tienden a ser unidades tipo apartamento que van en tamaño desde un estudio (con una habitación para dos) a unidades de tres o cuatro dormitorios que pueden utilizar con comodidad familias grandes.

Los propietarios de tiempo compartido pueden elegir estar en su resort durante el periodo prescrito, que varía dependiendo de la naturaleza de su propiedad. Pueden alquilar su semana o donarla a sus amigos y familia.

Más significativamente, el tiempo compartido ofrece a sus propietarios la posibilidad de intercambiar su semana, tanto independientemente como a través de distintas agencias de intercambio, para estar en uno de los miles de otros resorts en todo el mundo.

La industria del tiempo compartido actual incluye cerca de 6.000 empresas en todo el mundo, para un total de 11 millones de "intervalos" de tiempo compartido que han sido vendidos individualmente a cerca de 7 millones de familias en todo el mundo. Hay resorts de tiempo compartido en todo el mundo. Las ventas globales de tiempo compartido suman un total de más de 9.000 millones de € anuales, con un crecimiento proyectado que es el doble del turismo mundial. El 75% de los intervalos de tiempo compartido se venden por los grandes

mayoristas de la industria de la hostelería (p.e. Trendwest, Marriott International, Consolidated Realty, Disney, y la mayor empresa de ventas de tiempo compartido Resort Properties).” (15:3)

La empresa Vacation Club of América, vende en Guatemala, el servicio de tiempo compartido en la modalidad de canje de puntos y ofrece a los clientes variedad de destinos turísticos, mediante alianzas estratégicas con otras empresas en Latinoamérica, Estados Unidos de América y el Caribe.

### **1.9 Ciudad de Guatemala**

“La Nueva Guatemala de la Asunción es el nombre de la capital de la República, centro de actividades comerciales, religiosas y culturales. Los modernos centros comerciales, localizados en distintas zonas, atraen la visita de compradores de la región centroamericana, motivo por el cual es conocida, además, como centro regional de compras, presenta un panorama de contrastes entre una arquitectura colonial que se entremezcla con edificios modernos y que, con sus importantes museos y monumentos históricos, ofrece al visitante una experiencia única. Cuenta además, con la infraestructura hotelera y espacios físicos adecuados para realizar grandes reuniones por lo que se ha constituido en centro regional de congresos y convenciones.” (5:2)

Gran parte de las empresas que forman parte de la industria de la hotelería en Guatemala, cuentan con instalaciones en el corazón financiero y turístico de la Ciudad, ya que esta brinda grandes oportunidades y beneficios, tanto a los empresarios, como a los turistas.

### **1.10 Mercadotecnia**

“Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y empresariales.” (7:12)

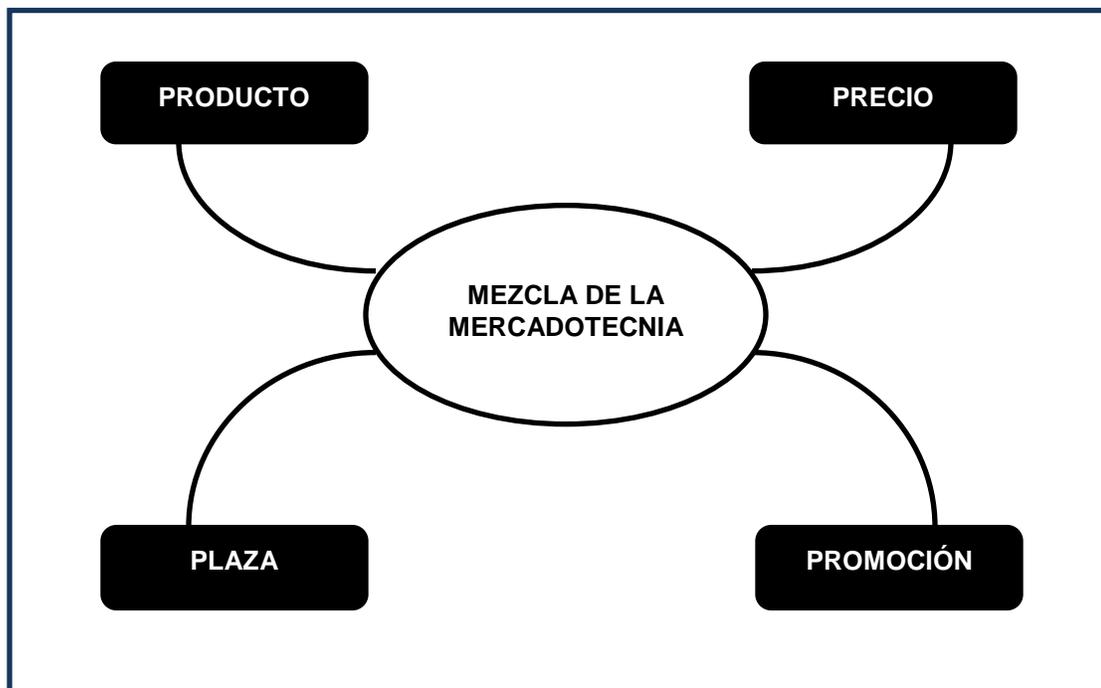
Las personas buscan satisfacer sus necesidades por medio de productos y servicios, la mercadotecnia, ayuda a elaborar un proceso por medio del cual se obtienen los mismos con mayor facilidad.

### 1.11 Mezcla de la mercadotecnia

Toda empresa que vende paquetes vacacionales debe tomar en cuenta cada uno de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia, ya que servirán para poder enfocar las estrategias y determinar su mercado objetivo, saber qué producto, qué precio, y cómo se va a promover el servicio que se ofrece. (Véase figura 1)

Los elementos que forman parte de la mezcla de la mercadotecnia son:

**Figura 1**  
**Mezcla de la mercadotecnia o Marketing mix**



Fuente: Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner, "Marketing de Servicios". Segunda edición. Editorial McGraw- Hill. México 2001. Pág. 531.

### **1.11.1 Producto**

“Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.” (9:530)

Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

### **1.11.2 Precio**

“Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.” (9:530)

### **1.11.3 Plaza**

“Indica dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.” (9:530)

### **1.11.4 Promoción**

“Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.” (9:530) “Medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan “la voz” de la marca y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores.” (9:536)

También se le denomina como comunicaciones del marketing, está compuesta por seis tipos de comunicación:

- **Publicidad**

“Toda comunicación impersonal y remunerada de un promotor determinado para la prestación de ideas, bienes o servicios.” (9:536)

- **Promoción de ventas**

“Conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.” (9:536)

- **Relaciones públicas**

“Conjunto de programas diseñados para promover la imagen de la empresa o sus productos individuales.” (9:536)

- **Ventas personales**

“Interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas y conseguir pedidos.” (9:536)

- **Mercadeo directo**

“Utilización del correo postal, teléfono, fax, correo electrónico o internet, para comunicarse directamente con determinados clientes reales o potenciales, o para solicitar una respuesta de éstos.” (9:536)

- **Eventos y experiencias**

“Conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa, destinados a crear interacciones con la marca.” (9:536)

La comunicación de marketing resulta indispensable para toda empresa que pertenece a la industria hotelera, debido a que esta representa el medio por el cual se logra establecer una relación directa con el cliente.

## **1.12 Servicio**

“Actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada.” (8:537)

El servicio de paquetes vacacionales es prestado por todas las empresas hoteleras, y es la principal herramienta con la que se cuenta para la atracción de clientes.

## **1.13 Características de los servicios**

“Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio, por ser un medio para diferenciarlos de un bien o producto.” (3:7). Estas características son:

### **1.13.1 Intangibilidad**

“Significa que los servicios no se pueden ver, sentir, saborear, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio, llegan a conclusiones de la calidad basándose en el lugar, personas, precio, equipo y la comunicación que ven.” (3:7)

### **1.13.2 Inseparabilidad**

“Significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importando si estos proveedores son personas o máquina. Debido a que el cliente también está presente cuando se presta el servicio, la interacción proveedor- cliente es una característica esencial del servicio; tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.” (3:7)

### **1.13.3 Variabilidad**

“Significa que la calidad de los servicios depende de quién lo proporciona, así como de cuánto, en dónde y cómo se proporcionan. Debido a que los servicios

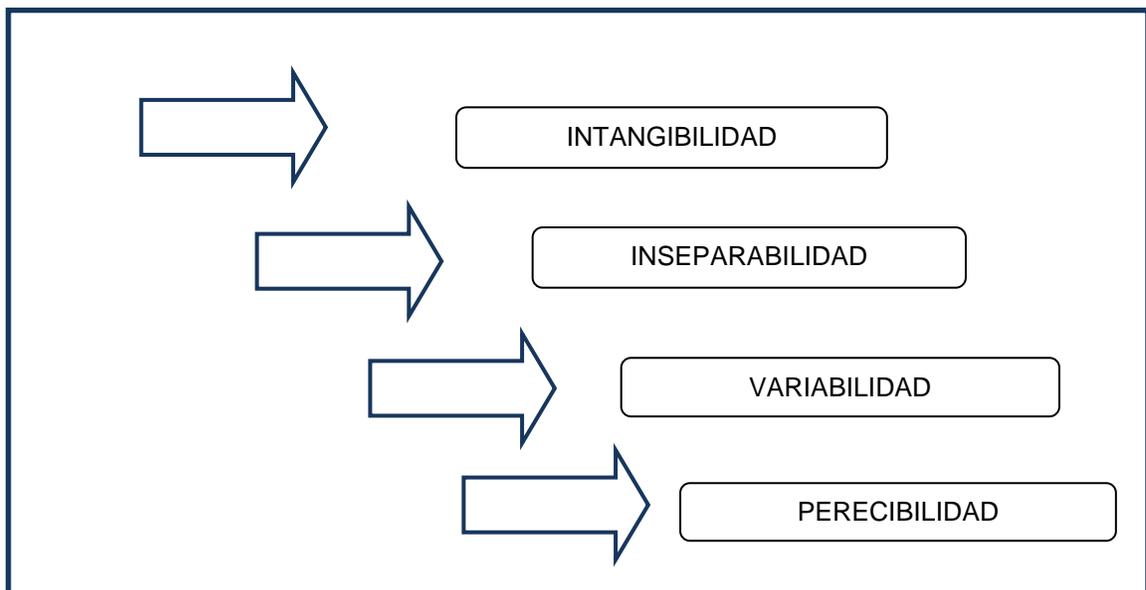
son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes.” (3:7)

#### 1.13.4 Percibibilidad

“Los servicios no se pueden almacenar, revenderse o regresarse. El hecho de que por lo general los servicios no pueden regresarse o venderse de nuevo, implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente.” (3:7) (Véase figura 2)

En cada producto o servicio que intenta llevarse a un mercado determinado, se debe considerar cada una de las características para que pueda venderse en el lugar adecuado y lograr una buena relación entre el cliente y el servicio.

**Figura 2**  
**Características de los servicios**



Fuente: Hernández Sagastume, B. M. 2006. Estrategias de servicio al cliente para el desarrollo de una empresa y control de normas de calidad. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. De Ciencias Económicas. Pág. 8.

#### 1.14 Clasificación de los servicios

Los servicios implican lo siguiente:

- **“Acciones tangibles a procesamientos de personas:** en el que los clientes deben estar físicamente presentes durante la prestación del servicio para recibir los beneficios deseados.
- **Acciones tangibles a procesamientos de posesiones:** en el cual el objeto que requiere del procedimiento debe estar presente pero no el cliente.
- **Acciones intangibles a procesamientos del estímulo mental:** en el cual los clientes están mentalmente presentes, pero pueden estar en una ubicación distante, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- **Acciones intangibles a procesamientos de información:** en el cual la participación directa del cliente puede no ser necesaria una vez iniciada la solicitud del servicio.” (11:29)

Es indispensable que todas las empresas que ofrecen paquetes vacacionales en la modalidad de tiempo compartido, deben identificar qué producto o servicio es el que venden, para saber qué papel jugará el cliente y la relación que tendrá con el servicio y los beneficios que este ofrece.

#### 1.15 Cliente

“Es la persona o entidad que es llevada por un interés, y que busca un producto o servicio; con base a ello selecciona una entidad capaz de proporcionárselo.” (1:16)

El cliente visto como tal, es el principal punto de atención para la empresa que vende paquetes vacacionales y deberá dirigir hacia él todas las estrategias necesarias para lograr su atención.

## **1.16 Servicio al cliente**

“Es una de las herramientas más eficaces y usadas por las instituciones para diferenciarse de las demás y desarrollar una ventaja competitiva. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure el uso correcto del mismo.” (3:18)

### **1.16.1 El cliente y su comportamiento con los servicios**

“Los consumidores tienen más problemas al evaluar y elegir los servicios que los productos, en parte porque los servicios son intangibles y no estandarizados, y en parte porque su consumo se encuentra estrechamente vinculado con su producción. Estas características conducen a las diferencias entre los procesos de evaluación que el cliente aplica a los productos y los servicios durante las etapas del proceso de compra.” (16:37)

### **1.16.2 El cliente y sus expectativas del servicio**

“Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales del marketing de servicios logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio. El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad.” (16:61)

### **1.16.3 El cliente y sus percepciones del servicio**

“Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general. Estos términos orientados hacia el cliente –calidad y satisfacción- han sido el centro de atención

de ejecutivos e investigadores. Actualmente las compañías reconocen que pueden competir con mayor eficiencia cuando se distinguen así mismas por la calidad en el servicio que prestan y por el mejoramiento de la satisfacción al cliente.” (16:92)

El servicio al cliente es una de las principales herramientas de las empresas de la industria hotelera para lograr la plena satisfacción de sus clientes, tomando en cuenta sus expectativas, sus percepciones y su comportamiento. Esto será objeto de revisión y análisis en la investigación.

### **1.17 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

Comprende los elementos bajo el control de la organización que puede emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. Además de las cuatro P tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios incorpora a las personas, evidencia física y procesos.

#### **1.17.1 Personas**

“Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentren en el ambiente del servicio.” (16:23)

#### **1.17.2 Evidencia física**

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan el cliente y la empresa, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio. La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones, formatos de reporte, señalización y equipo.” (16:23)

En todas las instituciones, la evidencia física la conforman las instalaciones, el mobiliario y equipo papelería y útiles y todos los elementos tangibles que faciliten la prestación del servicio.

### **1.17.3 Procesos**

“Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas operativos. Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimente el cliente, proporcionará evidencia para juzgarlo.” (16:23)

En las organizaciones que venden paquetes vacacionales, cada actividad de prestación de servicio, conlleva un conjunto de pasos desde su inicio, hasta el momento en que se entrega y es percibido por el cliente.

### **1.18 Triángulo de la mercadotecnia de servicios**

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía o unidad de servicios del negocio, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.” (16:19) (Véase figura 3)

#### **1.18.1 Marketing externo: formulando la promesa**

“Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con los que pueden recibir y la forma en que se entregará. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta (en

aquellas situaciones en las que las promesas pueden negociarse y las expectativas pueden manejarse individualmente) son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.” (16:19)

### **1.18.2 Marketing interactivo: cumpliendo la promesa**

“Las promesas que se formulan deben cumplirse, por lo tanto, cumplir las promesas representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y, desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los trabajadores de las compañías o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume, es donde la confiabilidad del cliente se pone a prueba.” (16:19)

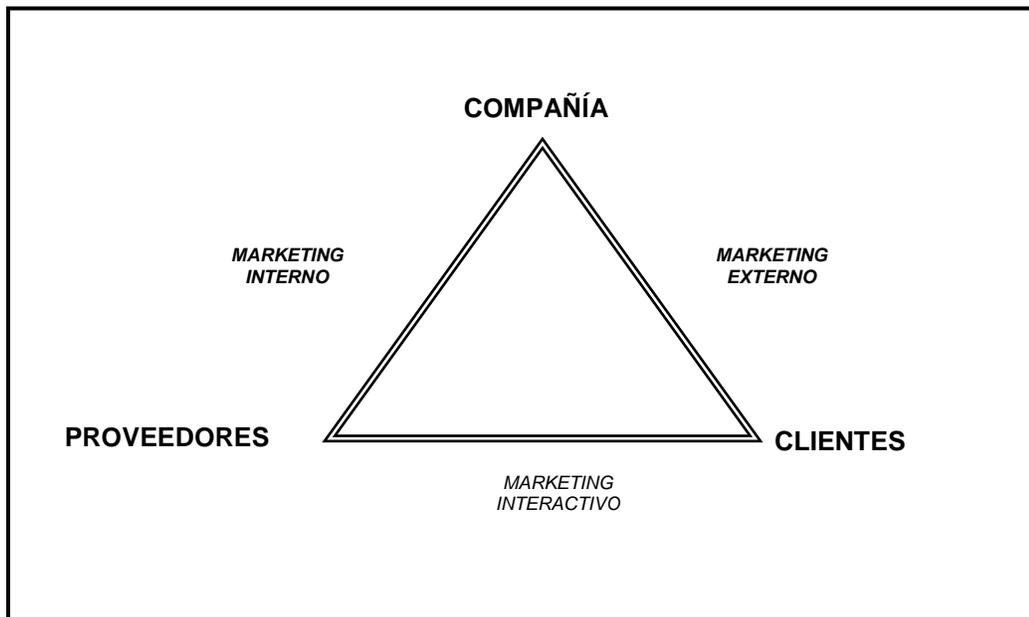
### **1.18.3 Marketing interno: facilitando la promesa**

“Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas de servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivadores que permitan prestar el servicio. El marketing interno depende de la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente.” (16:19)

La capacitación y motivación del personal forma parte primordial del marketing interno, se hace con la finalidad de que éstos se encuentren satisfechos con su trabajo y de esta manera, brindar un servicio de excelencia, que llene y satisfaga las expectativas del cliente. Las empresas dedicadas a la prestación del servicio de paquetes vacacionales, buscan cumplir con los compromisos y promesas realizadas a los clientes; es necesario contar con la capacidad de todo el personal para que no se incumpla de ninguna manera y se preste un servicio que llene las expectativas que los clientes se han hecho de acuerdo a las promesas

captadas. En la empresa unidad de estudio, de esta adecuada interacción depende la imagen y aceptación que los clientes se formen.

**Figura 3**  
**Triángulo de marketing de servicios**



Fuente: Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner, "Marketing de Servicios". Segunda edición. Editorial McGraw- Hill. México 2001. Pág. 19.

### **1.19 Modelo de brechas sobre la calidad del servicio**

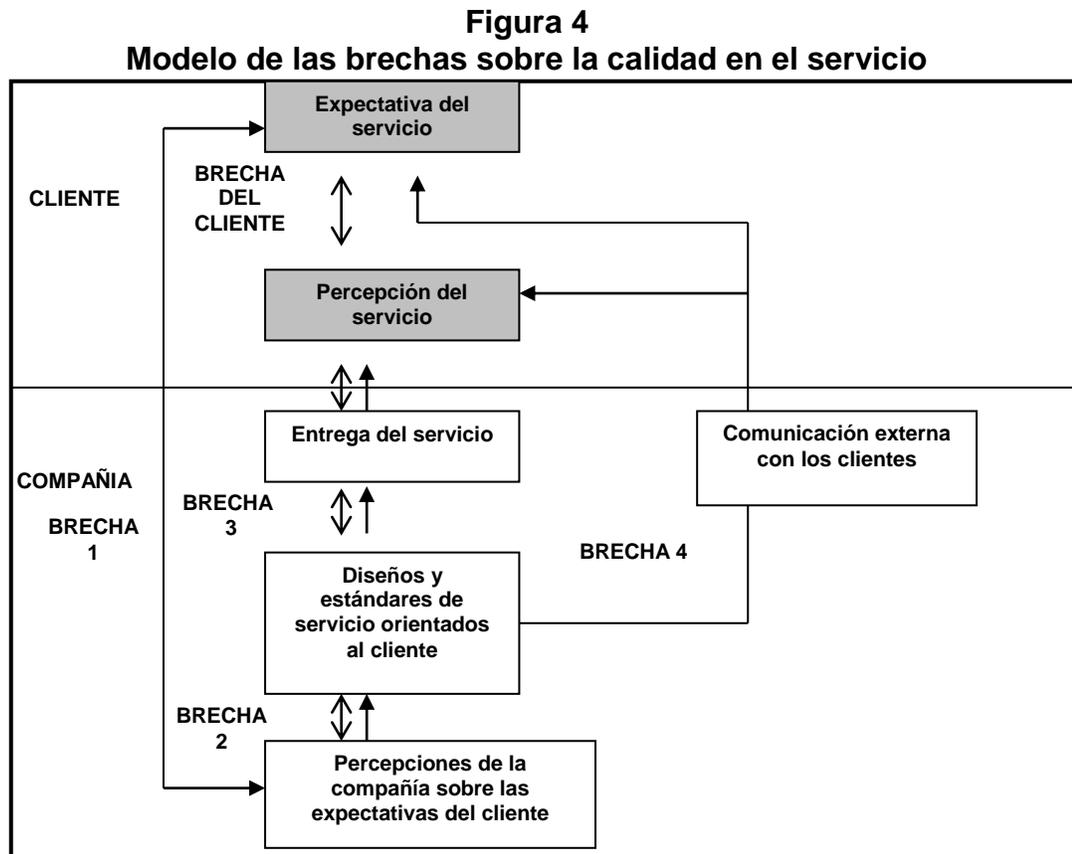
"El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente." (16:586)

El modelo y sus componentes pueden emplearse para conducir las estrategias que se apliquen en los diferentes servicios turísticos y poner en práctica la toma de decisiones. (Véase figura 4)

### 1.19.1 Brecha del cliente

“El foco central del modelo es la brecha del cliente, la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte las percepciones, reflejan la forma que efectivamente se recibe el servicio.” (16:32)

La construcción de relaciones a largo plazo con los clientes es importante, es por ello que se hace necesario cerrar las cuatro brechas de la empresa o proveedor del servicio. (Véase figura 4)



Fuente: Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner, “Marketing de Servicios”. Segunda edición. Editorial McGraw- Hill. México 2001. Pág. 587.

### **1.19.2 Brechas de la empresa o proveedor del servicio**

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

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

Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.

**b) Brecha No.2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos**

Es la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

**c) Brecha No.3: no entregar los estándares de servicio**

Consiste en la diferencia que existe entre el desarrollo de los estándares de servicios dirigidos al cliente y la entrega real del servicio.

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

Diferencia que existe entre la entrega del servicio y la comunicación externa del proveedor del servicio. Las promesas hechas por la empresa a través de medios publicitarios, puede elevar las expectativas del cliente.” (16:589)

Toda empresa que presta el servicio de paquetes vacacionales, busca cerrar las brechas descritas, de esta forma podrá enfocar de una mejor manera todas sus estrategias y tomar decisiones de una manera acertada.

### **1.20 Cultura de servicio**

“Es aquella que se desarrolla dentro de una empresa y cuya finalidad es brindar un servicio integral, visualizando dos clientes: el cliente interno y el cliente externo. La atención al cliente es muy importante, la cadena del valor se rompe si no existe una buena relación entre ellos.

Se da en las empresas que han logrado cerrar todas sus brechas y ha logrado alinear el triángulo de mercadotecnia de servicios, en donde los empleados trabajan brindando a sus clientes un servicio de calidad, logrando así la satisfacción de ambos.” (10:14)

La cultura de servicio, es necesaria para toda empresa hotelera, esta permite brindar un servicio de excelencia al cliente externo y lograr la plena satisfacción del cliente interno.

### **1.21 La calidad**

“Expresa las cualidades o características particulares de un producto o servicio que valore al cliente y que precisamente se constituye en fuente de satisfacción de sus necesidades.

La calidad es la satisfacción de un consumidor utilizando adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre el desarrollo integral y armónico del hombre, la empresa y la comunidad. Generalmente, la calidad está íntimamente ligada con el servicio al cliente, ya que esta es esencial para la satisfacción de las necesidades de éste.” (10:15)

La calidad en el servicio de paquetes vacacionales, es uno de los principales beneficios que buscan brindar las empresas hoteleras, aprovechando los recursos disponibles para satisfacer al cliente.

### **1.22 La calidad en el servicio**

“Es un componente primordial en las percepciones del cliente, en el caso de los servicios, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos en que ofrecen servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente.” (16:101)

La calidad en el servicio, resulta de vital importancia para toda empresa que presta el servicio de paquetes vacacionales, debido a que si no se logra, se corre el riesgo de que el cliente no vuelva a hacer uso del servicio adquirido, al mismo tiempo genera malestar en el mismo. Todo esto puede llevar al cliente a tomar la decisión de no continuar con la membresía que adquirió y perjudicar la rentabilidad de la empresa, todos los aspectos mencionados, serán objeto de revisión y análisis en el proceso investigativo.

### **1.23 Calidad total**

“La estrategia japonesa de calidad total, adoptada como una herramienta de negocio, se ha transformado en una estrategia organizativa coherente. Ha tenido como resultado una serie de mecanismos y metodologías de gestión capaces de implementar los principios de la misma, el desarrollo de los métodos operativos para traducir este enfoque en resultados de negocio ha producido la estrategia específica denominada calidad total, también conocida en occidente como Company- wide Quality Control.” (12:16)

Este concepto lleva a definir la calidad total como una estrategia que toda empresa de la industria hotelera emplea para mejorar continuamente la calidad de todos los procesos, productos y/o servicios.

### **1.24 Estrategia**

“Para que una estrategia pueda servir de guía útil para la toma de decisiones, debe contar con elementos que definan claramente las metas de la organización y el rumbo que seguirá para alcanzarlas. Aunque el administrador puede elegir entre muchas formas para lograrlo, toda estrategia coherente debe tener cuatro componentes. Primero, debe incluir un conjunto claro de metas a largo plazo. Segundo, debe definir el enfoque de la organización, los tipos de productos que ofrecerán, los mercados en los que incursionará y las áreas generales de actividad que emprenderá. Tercero, una estrategia debe contar con una

declaración clara acerca de qué ventaja competitiva logrará y mantendrá. Por último, la estrategia debe presentar una lógica esencial, en dónde se tome en cuenta toda acción dentro y fuera del contexto de la empresa y el desempeño de las mismas.” (14:20)

Toda organización debe contar con las estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados, es decir, los gerentes o responsables de la toma de decisiones son los encargados de que dichas estrategias sean orientadas de la manera correcta para lograr así el éxito como empresa.

### **1.25 Estrategias para influir sobre las percepciones del cliente**

“Cada uno de los encuentros de servicio resulta potencialmente crítico, muchas empresas se proponen lograr cero defectos con un cien por ciento de satisfacción. Para lograrlo, a continuación se describen las estrategias de administración que se utilizan para influir directamente en las percepciones del servicio.” (16:121)

#### **1.25.1 Plan para la recuperación efectiva**

“Las fallas en el servicio dejan firmes recuerdos en los clientes y en los empleados; cuando éstos se han decepcionado, la segunda vez debe ser mejor para recuperar su confianza.” (16:121)

#### **1.25.2 Facilitar la adaptabilidad y la flexibilidad**

“El conocimiento del concepto de servicio, del sistema para la entrega del servicio y la forma en que opera, así como de los estándares del sistema, permiten que los empleados informen a los clientes sobre lo que sucedió, lo que se puede hacer al respecto y los motivos por los cuales sus solicitudes pueden o no complacerse. Ese tipo de conocimiento y la disposición para explicar puede dejar una impresión positiva perdurable en los clientes, incluso cuando no pueden cumplirse sus solicitudes específicas.” (16:121)

### **1.25.3 Impulso de espontaneidad**

“Los procedimientos de reclutamiento y selección pueden emplearse como medio para la contratación de empleados con firme orientación hacia el servicio, cuya tendencia natural sea hacia la mentalidad de servicio.” (16:121)

### **1.25.4 Ayudar a los empleados para hacer frente a los clientes difíciles**

“El cliente no siempre tiene la razón, es por ello que los empleados deben contar con herramientas que los ayuden a hacer frente a los clientes difíciles, resolver problemas y capacitar a los mismos.” (16:121)

Es necesario que las empresas que venden tiempo compartido, creen estrategias para mejorar las percepciones de los clientes en cuanto al servicio y la empresa. Las fallas en el servicio prestado pueden generar que los clientes se quejen, así mismo, se debe apoyar a los empleados para que puedan hacerle frente a la problemática que se presente.

## **1.26 Estrategias para mejorar la recuperación del servicio**

Entre las estrategias para mejorar la recuperación del servicio están:

### **1.26.1 Liberar de fallas el servicio**

“La primera regla de la calidad en el servicio es haga lo correcto a la primera, de esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperaban y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores pueden evitarse.” (16:217)

### **1.26.2 Acoger y estimular las reclamaciones**

“Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a las reclamaciones. Las investigaciones sobre los clientes pueden diseñarse específicamente para hacerlo a través de las encuestas de satisfacción, los estudios de incidentes críticos, así como la investigación de los clientes perdidos.” (16:217)

### **1.26.3 Actuar con rapidez**

“Los clientes que reclaman quieren respuestas rápido, para lograr una pronta solución, la empresa debe contar con los sistemas y los procedimientos que lo permitan, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.” (16:217)

### **1.26.4 Tratar con equidad a los clientes**

“Para dar respuesta rápido, también resulta primordial que el trato que se brinda sea equitativo, del mismo modo, el cliente espera que se le trate de esa forma, el proceso a través del cual la recuperación del servicio se lleva a cabo y del trato interpersonal que reciben.” (16:217)

### **1.26.5 Aprender de las experiencias de recuperación**

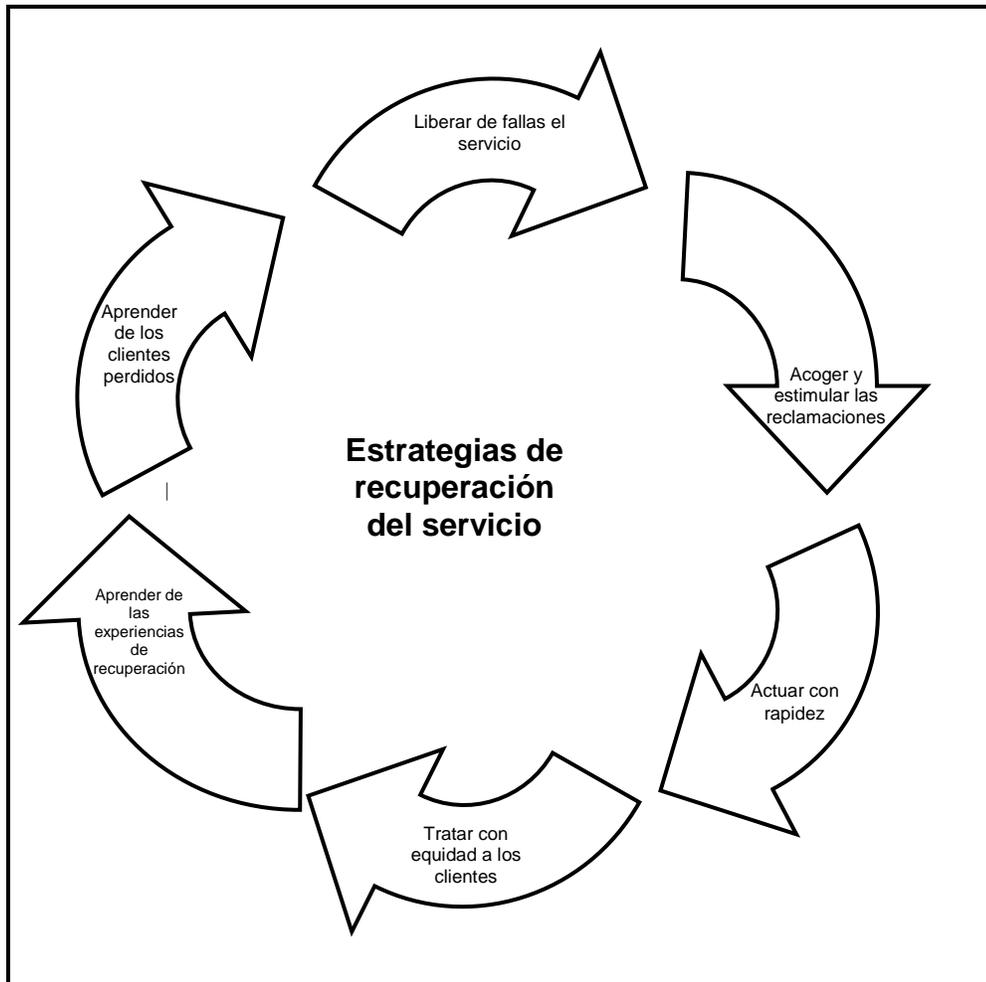
“Las situaciones para resolver problemas son algo más que meras oportunidades de arreglar las fallas de los servicios y fortalecer los vínculos con los clientes. También son fuentes valiosas de información de diagnóstico y prescripción para perfeccionar el servicio al cliente.

Con frecuencia a través del seguimiento de los esfuerzos y las soluciones para lograr la recuperación del servicio, los administradores pueden enterarse de los problemas regulares del sistema de entrega de servicio que deben corregirse.” (16:217)

### **1.26.6 Aprender de los clientes perdidos**

“Una investigación formal de mercado orientada a descubrir los motivos por los cuales el cliente se ha retirado, puede ser útil para prevenir las fallas futuras.” (16:217) (Véase figura 5)

**Figura 5**  
**Estrategias para la recuperación del servicio**



Fuente: Zeithaml, Valarie y Mary Jo Bitner, "Marketing de Servicios". Segunda edición. Editorial McGraw- Hill. México 2001. Pág. 218.

### **1.27 Estrategias para mejorar la participación del cliente**

"Es evidente que el nivel de participación y naturaleza de participación del cliente en el proceso del servicio implican decisiones estratégicas que pueden afectar la productividad de la organización, su posicionamiento relativo frente a los competidores, la calidad en el servicio y la satisfacción de sus clientes.

Los objetivos generales de una estrategia de participación del cliente suelen referirse a incrementar la productividad y la satisfacción del cliente al mismo tiempo que se disminuye la incertidumbre derivada de las acciones impredecibles de los clientes. La máxima forma de participación es el auto servicio, que a menudo se facilita a través de la tecnología.” (16:400)

Las estrategias que tienen como propósito involucrar al cliente en la entrega del servicio son:

### **1.27.1 Definición de los trabajos de los clientes**

“Al desarrollar estrategias para dirigir la participación del cliente en la entrega del servicio, la organización primero debe determinar qué tipo de participación quiere que los clientes tengan, es decir, empieza por “definir” el trabajo del cliente. Identificar el nivel de participación actual puede servir como punto de partida. La naturaleza del servicio también puede predeterminar parcialmente los papeles que juegan los clientes, esto depende en gran parte de la naturaleza del servicio, ya que de igual manera se requiere la presencia del cliente.

Los altos niveles de participación de los clientes son estratégicamente aconsejables cuando la producción y la entrega del servicio son inseparables; los beneficios de marketing (ventas cruzadas, construcción de lealtad) pueden mejorarse a través del contacto en el lugar con el cliente, y los clientes pueden complementar el trabajo y la información que brindan los empleados.

Una vez que el nivel deseado de participación quede claro, la organización puede definir de manera más específica lo que implica el trabajo del cliente. La descripción del trabajo del cliente se modificará dependiendo del tipo de servicio y la posición que la organización desea alcanzar en su industria.

- **El trabajo del cliente: ayudarse a sí mismo**

El cliente debe desempeñar ciertas tareas particulares para cumplir su papel, el resultado puede ser el incremento de la productividad de la empresa o el incremento del valor, la calidad y la satisfacción.

- **El trabajo del cliente: ayudar a los otros**

Actuar como mentor o facilitador puede tener consecuencias muy positivas para la persona que representa el papel, por lo cual es probable que su lealtad aumente.

- **El trabajo del cliente: promover la compañía**

Los usuarios se sienten realmente más cómodos cuando la recomendación proviene de alguien que realmente haya experimentado el servicio, que cuando se entera de este sólo por la publicidad, todo esto prepara el terreno para una experiencia de servicio positiva.

- **Diferencias individuales: no todos quieren participar**

Cuando se definen los trabajos de los clientes conviene recordar que no todos querrán participar. Algunos segmentos de clientes disfrutan el auto servicio, mientras que otros prefieren que alguien más desempeñe para ellos el servicio completo.” (16:401)

### **1.27.2 Reclutamiento, educación y recompensa de los clientes**

“Una vez se ha definido el papel de los clientes, la organización puede pensar en facilitar dicho papel. En cierto sentido el cliente se transforma en un empleado parcial y las estrategias para el manejo de los comportamientos del cliente, la producción y la entrega de servicio, pueden imitar hasta cierto punto los esfuerzos que se pretenden de los empleados.

- **Reclutamiento de los clientes adecuados**

La organización debe atraer clientes que se sientan cómodos con los papeles. Para lograrlo, es necesario que comunique con claridad estos papeles y sus responsabilidades a través de la publicidad, las ventas personales y demás comunicados.

- **Educación y entrenamiento de los clientes para que se desempeñen de manera efectiva**

Los clientes necesitan ser educados o socializarse para desempeñarse de una manera efectiva. Los programas de educación del cliente pueden cobrar diversas formas, entre ellas un programa de orientación formal, entrega de material de lectura, letreros de orientación y la señalización en el ambiente del servicio, y el aprendizaje que pueden brindar los empleados y los otros clientes.

- **Recompensar al cliente por sus contribuciones**

Es más probable que los clientes desempeñen con efectividad sus papeles, o que participen activamente, cuando reciben una recompensa por ello. Las recompensas pueden ser mayor control sobre el proceso de entrega, ahorro de tiempo, ahorros monetarios y beneficios psicológicos o físicos.

- **Evitar los resultados negativos de la participación inapropiada del cliente**

Cuando los clientes no son socializados de manera efectiva, la organización corre el riesgo de que los comportamientos inapropiados de éstos produzcan resultados negativos. Cuando los clientes no conocen el proceso de entrega, no desempeñan de manera efectiva sus papeles y se sienten frustrados por sus propias deficiencias se genera un efecto negativo que recae en los empleados individuales.” (16:406)

### **1.27.3 Administración de la mezcla de los clientes**

“Para administrar múltiples segmentos, las organizaciones se apoyan en diversas estrategias. La atracción de grupos con un máximo de homogeneidad a través de estrategias cuidadosas para el posicionamiento y la segmentación es un enfoque.” (16:411)

### **1.28 Alianza estratégica**

“La alianza estratégica es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la globalización y competitividad, es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.” (14:110)

Para su realización, hay que cambiar la mentalidad y volver a mirar el escenario del que se rodea, para reevaluar a enemigos, amigos y desconocidos, buscando aquello que conviene y que a ellos también podría convenir.

### **1.29 Matriz FODA**

“Es un instrumento de desarrollo organizacional que se utiliza para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en un hecho organizacional administrativo. Es una técnica en donde se analizan factores exógenos y endógenos que pueden afectar a todo tipo de organización.” (6:54)

#### **1.29.1 Fortalezas**

“Son todas aquellas actividades y situaciones internas que la empresa posee para alcanzar sus objetivos y metas, lo que le permite solidificarse y competir como institución.” (6:54)

### **1.29.2 Oportunidades**

“En toda situación, evento o actividad que la institución pueda observar en el medio interno y externo para mejorar la eficacia, imagen, utilidades y administración de sus recursos humanos y materiales. Este es uno de los factores que más importancia tiene en la fijación de estrategias en la institución.” (6:54)

### **1.29.3 Debilidades**

Son aquellas actividades, eventos o situaciones que presenta la institución administrativamente, y que afecta el buen desenvolvimiento, eficiencia y la subutilización de los recursos humanos y materiales.

### **1.29.4 Amenazas**

“Es el elemento que determina aquellas actividades, situaciones y eventos externos que contribuyen a la incertidumbre, duda, inquietud y en muchas ocasiones a la ansiedad de los ejecutivos, y que constituye un factor difícil que puede contribuir a la ineficiencia o ineficacia de la institución.” (6:54)

Los factores, tanto internos, como externos de toda empresa que vende paquetes vacacionales deben ser debidamente estudiados, esto para evitar posibles fallas en el desenvolvimiento de la empresa con los clientes y también para afrontar de una mejor manera a la competencia. (Véase tabla 1)

**Tabla 1  
Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Realizar listado de las oportunidades	Realizar listado de las oportunidades
<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
Realizar listado de las oportunidades	Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
Realizar listado de las oportunidades	Usar fortalezas para evadir las amenazas	Minimizar debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Soriano, Soriano, Claudio L. "La estrategia básica del Marketing". Única edición. Madrid, España. Ediciones Díaz de los Santos. 1990. Pág. 55.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA VACATION CLUB OF AMÉRICA**

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado en el departamento de atención al socio, en la empresa Vacation Club of América, que para fines de la investigación también será mencionada como VCA, dichos resultados permitieron la identificación de las deficiencias y dirigir correctamente las estrategias a implementar.

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

Para enfocar de buena forma el presente proceso de investigación, fue necesaria la implementación de los siguientes métodos y técnicas:

##### **2.1.1 Método de la investigación**

Se ha utilizado el método científico en sus tres fases:

- **Fase indagadora**

Al analizar la información obtenida, es posible profundizar y conocer otros aspectos que contribuyan en la indagación sobre la problemática a analizar.

- **Fase demostrativa**

Esta fase consiste en clasificar y revisar la información, para realizar un análisis profundo a través de las hipótesis planteadas y el logro de los objetivos planteados.

- **Fase expositiva**

Se evalúan los resultados en forma lógica y ordenada, con el objetivo de realizar la presentación y exposición, para luego ser sometido a críticas.

### **2.1.2 Técnicas de la investigación**

La información obtenida, se logró mediante entrevistas a:

- Gerencia de atención al socio
- Gerencia de mercadeo y
- Personal de servicio al cliente

Además, realizando encuestas a:

- Clientes reales y
- Clientes potenciales

Los datos recopilados en dicha encuesta, son de gran importancia para la identificación de áreas con problemas de servicio al usuario; de éste diagnóstico dependerán las estrategias que VCA deberá aplicar para el mejoramiento del servicio al cliente.

En la presente investigación, se utilizó la observación para recabar la mayor información posible, registrarla, analizarla y realizar las propuestas correspondientes.

### **2.1.3 Muestreo**

El número de personas entrevistadas fue determinado por medio de la fórmula matemático – estadística adecuada a la investigación. Se encuestó a 358 clientes actuales y 379 clientes potenciales.

El perfil lo integran personas entre 28 y 70 años de edad, con familias de más de dos integrantes y que acostumbran a salir de vacaciones por lo menos una vez al año, ya sea en el interior del país o en el extranjero, a continuación se presentan los cálculos de la muestra:

- **Clientes reales:**

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

$$z = 0.95/2 = 0.475$$

$$z = 1.96$$

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (5,175)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (5,175-1)} \quad n = \mathbf{358 \text{ clientes reales encuestados}}$$

En dónde:

N= Población	5,175
B= Nivel de confianza	0.95
P= Proporción poblacional	0.5
E= Máximo error de estimación	0.05
Q= Proporción poblacional - 1	0.5

- **Clientes potenciales:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (25,000)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (25,000-1)} \quad n = \mathbf{379 \text{ clientes potenciales encuestados}}$$

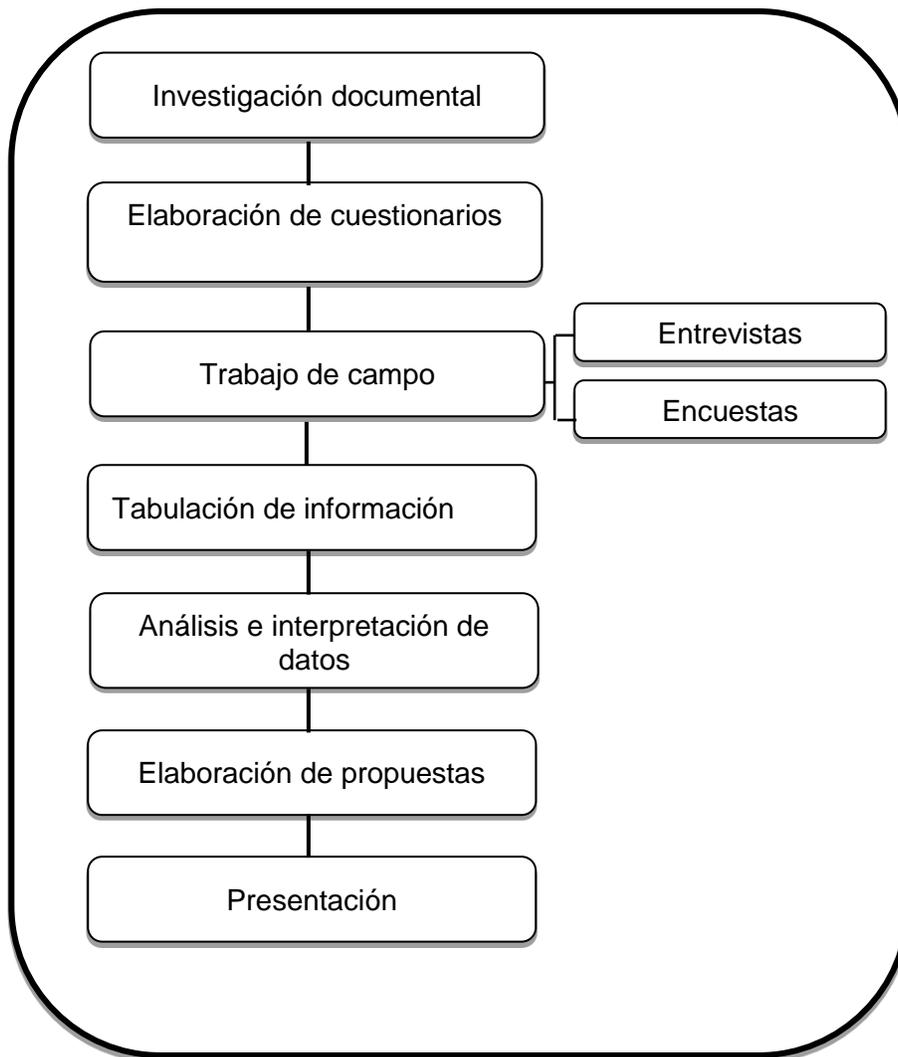
En dónde:

N= Población	25,000
B= Nivel de confianza	0.95
P= Proporción poblacional	0.5
E= Máximo error de estimación	0.05
Q= Proporción poblacional - 1	0.5

### 2.1.4 Esquema del proceso de investigación

A continuación se presenta el proceso de investigación desarrollado. (Véase figura 6)

**Figura 6**  
**Proceso de investigación desarrollada**



Fuente: elaboración propia, enero 2013.

## 2.2 Análisis del macroentorno

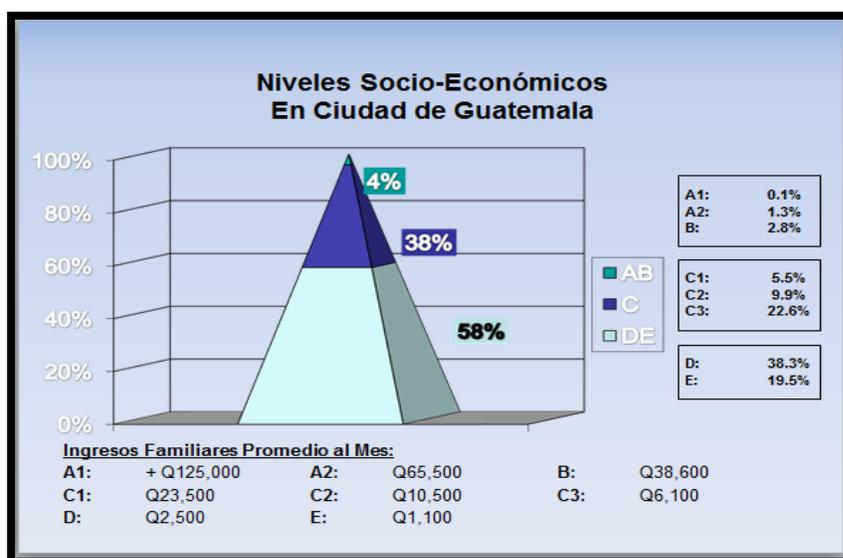
Entre los ámbitos que están relacionados directamente con el macro entorno al que está expuesta la empresa, se pueden mencionar:

### 2.2.1 Ámbito demográfico

Para la empresa es de gran importancia el crecimiento demográfico en el país, se estima que en la actualidad hay 14, 713,763 de habitantes en Guatemala y el índice es del 2.8% anual, (datos según proyección realizada por el Instituto Nacional de Estadística, INE), a pesar que la mayoría de la población guatemalteca, vive en pobreza o pobreza extrema, hay un nicho de mercado en el cual las personas tienen alto poder adquisitivo. Esto brinda a la empresa la oportunidad de incrementar sostenidamente el número de socios que adquieren la membresía del club vacacional, no obstante, es importante mencionar que únicamente alrededor del 3% de la población está en condiciones económicas de adquirir un servicio de tiempo compartido. (Véase figura 7)

Figura 7

Pirámide de las clases sociales en Ciudad de Guatemala

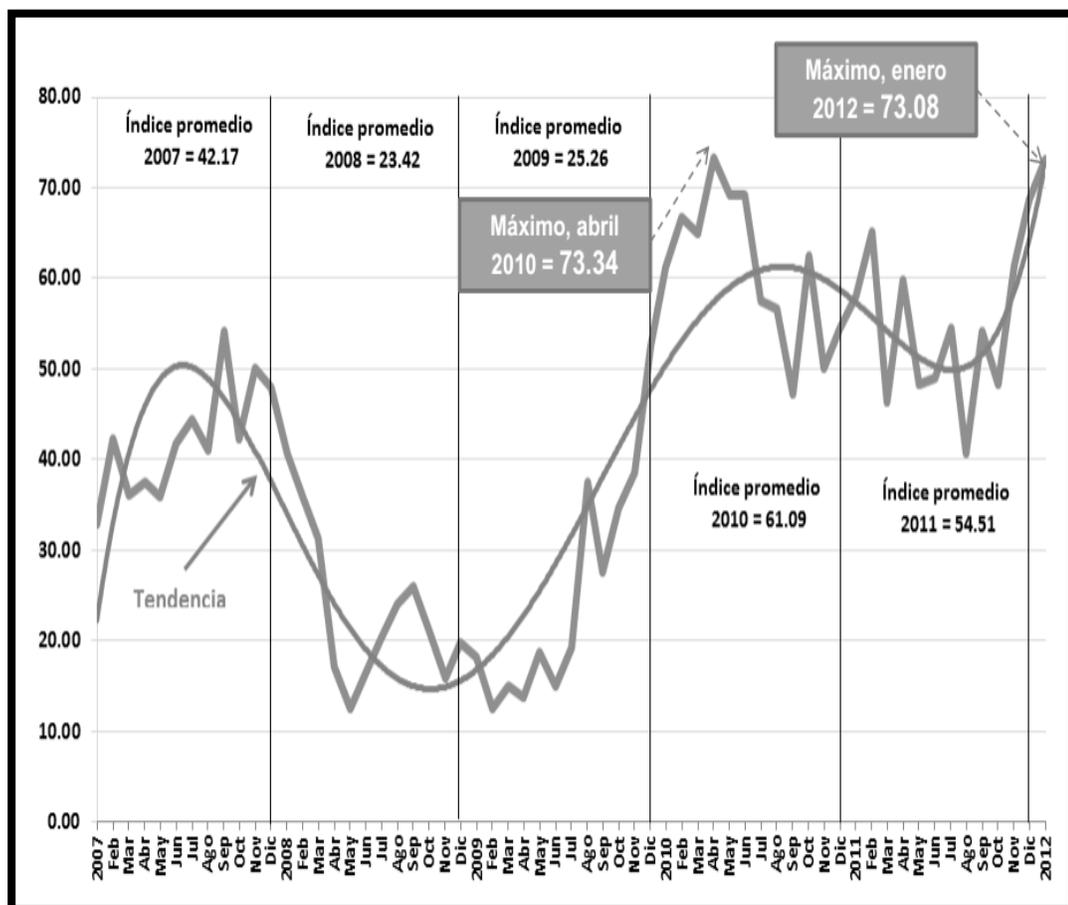


Fuente: trabajo de campo, febrero 2013.

## 2.2.2 Ámbito económico

La estabilidad económica y la inversión en la industria hotelera y el turismo, genera que haya más destinos turísticos, a la vez da confianza al usuario de estos. VCA debe aprovechar estas circunstancias para lograr una mejor participación en la industria de empresas que venden paquetes vacacionales, ya que si hay un ambiente macroeconómico estable, las personas mejoran su poder adquisitivo y de esta forma se pueden identificar más clientes potenciales para el servicio que vende la empresa. (Véase figuras 8 y 9)

**Figura 8**  
**Índice de confianza en la actividad económica**



Fuente: trabajo de campo, febrero 2013.

**Figura 9**

**Crecimiento económico, observado y proyecciones**



Fuente: trabajo de campo, febrero 2013.

### **2.2.3 Ámbito tecnológico**

La tecnología influye directamente en la comunicación que tiene la empresa con sus socios, ya que éstos podrán hacer llegar quejas y/o sugerencias por medio del sitio web o vía telefónica, además de realizar sus reservaciones y tener acceso a ver qué destinos turísticos se ofrecen, sin necesidad de trasladarse a las oficinas centrales para ello.

### **2.2.4 Ámbito legal**

Vacation Club of América, debe regirse a los reglamentos impuestos por distintas instituciones gubernamentales para su funcionamiento, tales como, el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), que es la entidad encargada de autorizar la resolución para que pueda operar en el mercado guatemalteco, también del Ministerio de Trabajo, que vela por los intereses de los empleados y la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

## **2.3 Situación actual de la empresa**

A continuación se describen diferentes aspectos acerca de la empresa, el servicio que ofrece y los procesos que éste conlleva.

### **2.3.1 Antecedentes de la empresa**

Vacation Club of América, es la realización de un proyecto puesto en marcha por Desarrollos Hoteleros International (DHI), una corporación que ha logrado en poco tiempo, ganarse un lugar preferencial de negocios en el mercado turístico y hotelero de Guatemala. Fue creado en el año 1996, siendo el primer club de tiempo compartido que se forma en la región centroamericana. Desde su inicio se estableció como el más moderno club de viajes, que asiste a los socios para planificar sus vacaciones y así disfrutar del confort del destino deseado.

VCA cuenta con una amplia lista de hoteles y resorts afiliados por medio de alianzas con empresas como Interval International y Multidestinos, los cuales han sido diseñados especialmente para cumplir con los estándares de calidad más exigentes, además de brindarles la mayor comodidad y seguridad a sus huéspedes. Busca los destinos más impresionantes del mundo, para afiliar a sus hoteles, manteniéndose a la vanguardia en servicio, calidad y variedad.

### **2.3.2 Misión de VCA**

“Proporcionar las mejores experiencias vacacionales, distinguiéndonos por los más exclusivos destinos turísticos a nivel mundial y un servicio de calidad que supera las expectativas de nuestros socios.”

### **2.3.3 Visión de VCA**

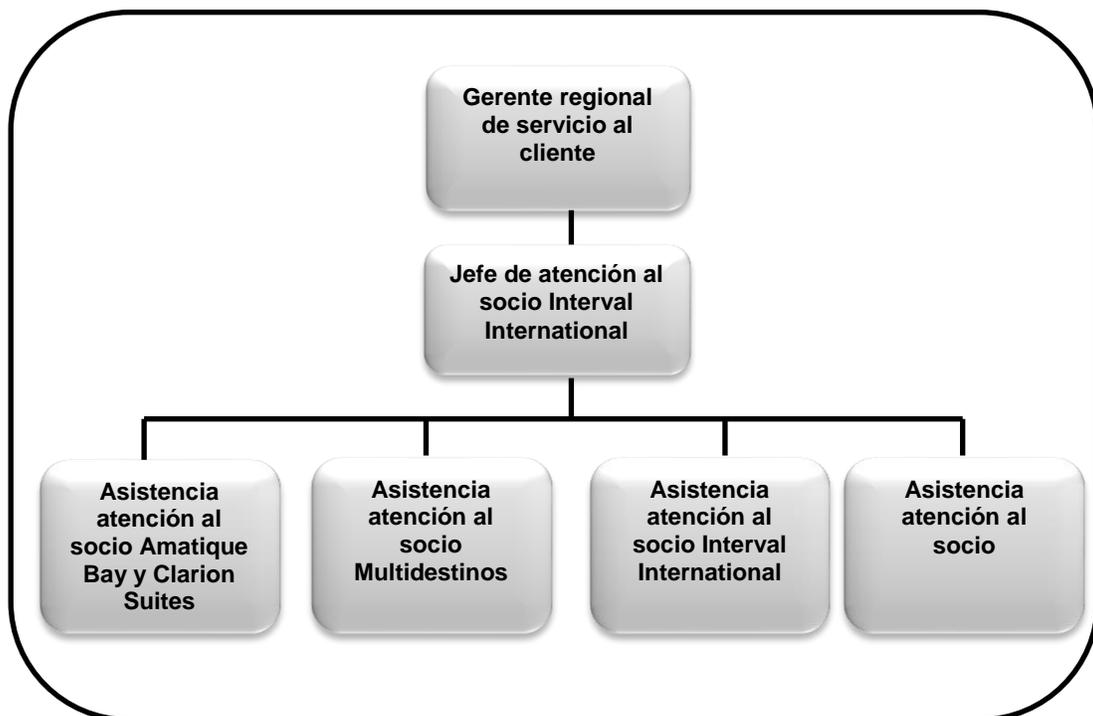
“Ser el club vacacional líder en el mercado latinoamericano que se distinga por proporcionar la mejor y más creativa opción de destinos vacacionales con excelente calidad en el servicio a través del trabajo en equipo y el compromiso de mejora e innovación continua en todas las áreas del negocio.”

### 2.3.4 Estructura organizacional

Debido a que la unidad de análisis, es el servicio al cliente, se hace énfasis en su estructura organizacional y no se toma en cuenta la del resto de departamentos de la empresa.

Los niveles de organización de la unidad objeto de análisis son: alto mando, formado por la gerencia del departamento, mando medio, que lo conforma la jefatura de atención al cliente y el nivel operativo, que es todo el personal que tiene contacto directo con el cliente. (Véase figura 10)

**Figura 10**  
**Organigrama del departamento de servicio al cliente**



Fuente: Departamento de servicio al cliente VCA, octubre de 2012

### **2.3.5 Funciones del departamento del servicio al cliente y del personal**

El departamento de servicio al cliente, de acuerdo a la estructura funcional que presenta, realiza las siguientes funciones:

- Proporcionar servicio personalizado y calificado al socio.
- Mantener una línea de comunicación entre VCA y sus socios, enfocándose en diferentes aspectos del servicio al cliente.
- Realizar las reservaciones eficientemente para lograr la satisfacción del socio.

#### **a) Gerencia del departamento de servicio al cliente**

- Supervisión diaria de la oficina de atención a socios.
- Elaboración de liquidación de recibos y reporte de cobros.
- Envío a informática de las actualizaciones de los archivos.
- Supervisión y envío de los carnés de los socios.
- Revisar página web para sus debidas modificaciones.
- Elaborar reporte de comisiones mensual.
- Elaboración de promociones.
- Encargado de búsqueda de hoteles a afiliar.
- Seguimiento a las peticiones de los socios enviadas por e-mail.
- Realizar cambios en la tabla de puntos de Multidestinos.
- Seguimiento a listado de referidos.
- Control y organización de noche de socios.
- Elaborar reportes varios solicitados por las diferentes gerencias.

#### **b) Jefatura de atención de Interval International**

- Supervisión del departamento.
- Seguimiento a solicitudes de socios que solicitan viajar con Interval.
- Búsqueda de opciones por noches faltantes con Lax Travel o Conexpress.
- Elaborar estados de puntos.

**c) Asistencia de Amatique Bay y Clarion suites**

- Atender socios directamente en la oficina y vía telefónica.
- Confirmar reservaciones y cobrar si es necesario.
- Elaboración y envío de solicitudes de reservaciones.
- Solicitar números de confirmación a Amatique y Clarion Suites.
- Elaboración de cartas de confirmación.
- Realizar encuestas de satisfacción.
- Elaborar estado de puntos.
- Elaborar reporte de comisiones mensualmente.

**d) Asistencia de Multidestinos**

- Atender socios directamente en la oficina y vía telefónica.
- Realizar llamadas telefónicas a socios para confirmar y cobrar si es necesario.
- Elaboración de solicitudes de Multidestinos.
- Elaborar memos de pago para contabilidad.
- Solicitar números de confirmación, elaborar y entregar cartas de confirmación.
- Realizar encuestas de satisfacción.
- Entregar estados de puntos, reporte de las reservaciones realizadas por hotel, cantidad de habitaciones y pagos, asistencia en reservaciones de Multidestinos.
- Elaborar reporte de comisiones.

**e) El área de asistencia de atención al socio**

- Entrega de documentos al mensajero.
- Seguimiento a solicitudes que ingrese por correo electrónico.
- Elaborar estados de puntos.
- Elaborar cartas para las embajadas.
- Elabora carnés a socios, entrega de carnés.
- Realizar llamadas de promociones.

- Atender planta telefónica.
- Ingresar al sitio web.
- Tomar solicitudes de reservaciones.
- Identificación de errores o deficiencias en la página web.
- Elaboración de promociones para ser enviadas vía correo electrónico.

### **2.3.6 Descripción del servicio**

VCA ofrece a sus miembros el derecho de uso exclusivo para acceder a sus principales desarrollos, Amatique Bay Resort & Marina y Hotel Viva Clarion Suites, así como hoteles afiliados, en un periodo de 50 años, también ofrece a los socios dos magníficos programas vacacionales: interval international y Multidestinos, en lugar de comprar una propiedad, el tiempo compartido permite disfrutar de un inmueble durante el periodo del año previamente acordado.

Dicho periodo consiste normalmente en una semana concreta del año, esto significa que los socios tienen aseguradas vacaciones de primera clase, con precios accesibles, sin estar atados a un país específico, desarrollo, época del año o tipo de habitación, los socios tienen flexibilidad de elegir las vacaciones a su conveniencia.

Es importante entender que la propiedad vacacional es una comodidad que es comprada para ser disfrutada y utilizada a través de los años.

### **2.3.7 Competencia**

En Guatemala existen varias empresas que se dedican a la venta de paquetes vacacionales y el tiempo compartido, la competencia principal de VCA, es Club Premier. A continuación se presenta un cuadro comparativo de referencia a la unidad de análisis y a su principal competidor, (Véase cuadro 1)

**Cuadro 1**  
**Análisis de la competencia**

Aspecto	VCA	Club Premier
<b>Socios actuales</b>	5,175	6,800
<b>Precios (aprox.)</b>	Q.50,700 (promedio)	Q.50,000 (promedio)
<b>Alianzas</b>	Interval International y Multidestinos	Multidestinos
<b>Hoteles propios en Guatemala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viva Clarion Suites</li> <li>▪ Amatique Bay Resort &amp; Marina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soleil Villas del Pacífico</li> <li>▪ Soleil Antigua</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo compartido</li> <li>▪ Todo incluido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo compartido</li> <li>▪ Todo incluido</li> </ul>

Fuente: trabajo de campo, octubre de 2012.

### 2.3.8 Operaciones de VCA

Vacation Club of América, tiene 15 años en el mercado de paquetes vacacionales, a continuación se muestra un cuadro comparativo de las ventas, socios y reclamaciones atendidas en los últimos 5 años. (Véase cuadro 2)

**Cuadro 2**  
**Cuadro comparativo de las operaciones de VCA**

No.	SERVICIO	Año 2009 (aproximados)	Año 2010 (aproximados)	Año 2011 (aproximados)	Año 2012 (aproximados)
1.	Socios nuevos	845	800	675	825
2.	Cantidad de socios	3,155	4,000	4,650	5,175
3.	Casos atendidos	2,180	2,574	2,480	2,252

Fuente: Gerencia financiera y Gerencia de atención al socio, octubre de 2012.

Como se observa, el promedio de clientes nuevos por año es de 787, además, es importante mencionar que los casos atendidos han presentado un comportamiento estable durante el periodo de evaluación.

### **2.3.9 Venta del servicio**

La empresa ofrece sus servicios con la finalidad de cubrir las necesidades de diversión y entretenimiento que toda persona posee y es por ello que brinda a sus clientes gran variedad de destinos turísticos en Guatemala y el resto del mundo. El tiempo compartido, es un servicio ofrecido a través de la participación de las personas en reuniones informativas, en las que se da a conocer el funcionamiento de las membresías del club, los hoteles afiliados y las diferentes opciones que tienen para gozar de buenas vacaciones y de los beneficios de pertenecer a VCA.

### **2.3.10 Mantenimiento de la cartera de clientes**

Actualmente VCA realiza actividades llamadas noches de socios, en las cuales da a conocer nuevos destinos que se han logrado incorporar a la lista de los ya existentes, al mismo tiempo, se informa acerca de las promociones vigentes, se realizan sorteos de pases de cortesía y se solicita información acerca de las inconformidades que estos tienen con respecto al servicio, con la finalidad de generar la retroalimentación respectiva.

Dichas actividades son realizadas normalmente en las instalaciones de la empresa, las cuales están ubicadas en el hotel Viva Clarion Suites en la Ciudad de Guatemala, sin embargo, también se realizan eventualmente en las instalaciones de Amatique Bay Resort & Marina, ubicadas en Puerto Barrios, en el departamento de Izabal. Según la entrevista realizada con la gerencia de atención al cliente, no se cuenta con estrategias de contacto directo con los clientes actuales, es por ello, que se hace necesaria la implementación de estrategias de comunicación constante con ellos, para reforzar la identidad con la empresa.

### **2.3.11 Intermediarios**

Vacation Club of América, ha logrado alianzas estratégicas con entidades como Interval International y Multidestinos, logrando de esta manera ofrecer sin duda alguna a sus socios los mejores complejos vacacionales. En Guatemala, Viva Clarion Suites y Amatique Bay Resort & Marina, son hoteles que se ofrecen como parte de los beneficios de pertenecer al club.

### **2.3.12 Clientes**

En la actualidad, la empresa cuenta con 5, 175 socios, quienes hacen uso de las diferentes opciones y beneficios que se les ofrece.

### **2.3.13 Perfil del cliente**

El servicio está dirigido a personas de alto poder adquisitivo (A, B+), con ingresos mayores a Q. 15,000.00, que cuenten con crédito disponible, entre las edades de 28 a 70 años, de sexo masculino en su mayoría, con familia de más de dos integrantes, que gustan de tomar vacaciones familiares entre una y dos veces al año, tanto en Guatemala como en el extranjero.

Los clientes de los paquetes vacacionales tienen requerimientos en cuanto a la calidad del servicio, precios competitivos, acceso a destinos e instalaciones turísticas y minimización de trámites, lo que significa que desean recibir lo máximo posible por la inversión realizada.

### **2.3.14 Ubicación de la zona de trabajo de la empresa**

Las instalaciones se encuentran ubicadas en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, ya que esta es el área donde está ubicado el corazón turístico y empresarial, lo cual es importante debido a que el acceso es de gran facilidad para los socios.

## **2.4 Resultados de entrevistas y encuestas**

Luego de realizadas entrevistas a las gerencias de servicio al cliente y mercadeo, además de encuestas dirigidas al personal de servicio al cliente, a clientes reales y clientes potenciales, se obtuvo información que será de gran importancia para el planteamiento de estrategias que permitan a la empresa mejorar el servicio brindado al socio y otras problemáticas que se presentan.

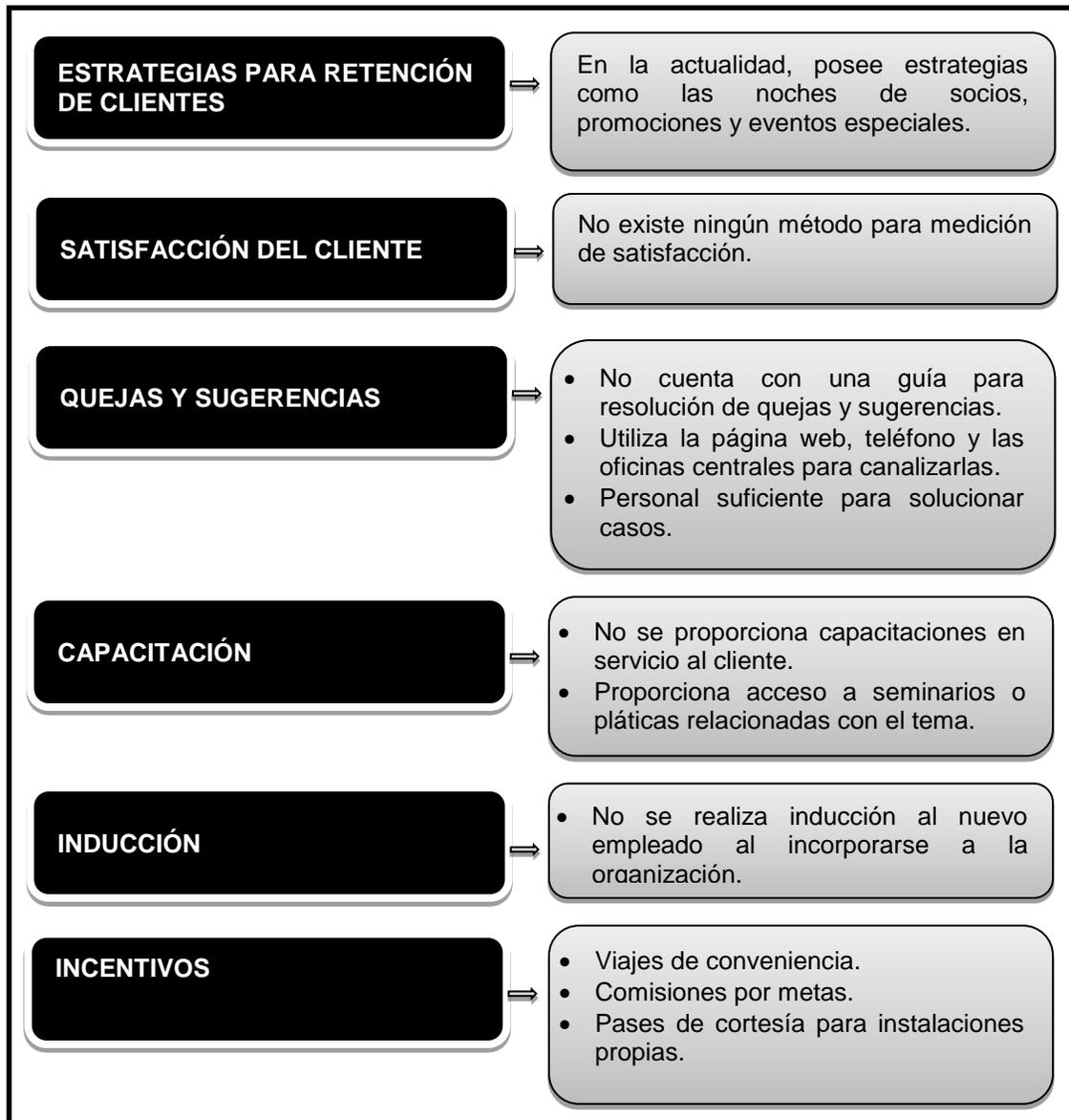
La información obtenida a través de los gerentes y el personal de la empresa, resulta de gran interés para el desarrollo de la presente investigación, ya que da a conocer aspectos importantes del funcionamiento de la empresa que tienen incidencia directa con la prestación del servicio.

### **2.4.1 Análisis de los datos proporcionados por la gerencia de atención al cliente**

A través de entrevista realizada a la gerencia de atención al cliente, se obtuvo información acerca de cómo se encuentran o qué medidas se están aplicando actualmente en el servicio al cliente, administración de quejas y reclamaciones, capacitaciones proporcionadas a los colaboradores y también los incentivos otorgados a los mismos. (Véase figura 11)

**Figura 11**

**Resultados obtenidos en la entrevista realizada a la gerencia de atención al socio acerca del servicio al cliente, capacitaciones e incentivos y manejo de quejas**



Fuente: Gerencia de atención al socio, octubre de 2012.

### **2.4.2 Análisis de los datos proporcionados por la gerencia de mercadeo**

Luego de realizada una entrevista a profundidad a la gerencia de mercadeo, se logró recabar información importante acerca de las actividades que realiza la empresa para poder dar a conocer el servicio que esta ofrece.

- **Estrategias de mercadeo**

Todos los esfuerzos están dirigidos a contactar clientes potenciales por medio de alianzas con empresas, centros comerciales, restaurantes y medios masivos, quienes proveen publicidad e imagen a la empresa. Es muy importante mencionar que la empresa no cuenta con presupuesto para publicidad, sin embargo si cuenta con presupuesto para promoción de ventas.

- **Mezcla de la mercadotecnia**

Por medio de la entrevista realizada a la gerencia de mercadeo, se logró determinar la siguiente información acerca de la mezcla de la mercadotecnia.

- **Servicio**

Vacation Club of América ofrece a sus clientes paquetes vacacionales en la modalidad de canje de puntos, el socio adquiere una membresía, con la cual tiene derecho a hacer uso periódico del servicio, hasta por un plazo de 50 años.

A través de alianzas con empresas como Interval International y Multidestinos, VCA, pone a disposición de sus clientes gran cantidad de opciones de destinos turísticos y complejos hoteleros de primera categoría, permitiendo de esta forma satisfacer sus necesidades. La marca de la empresa es la abreviatura de su nombre comercial. (Véase figura 12)

**Figura 12**  
**Logotipo de Vacation Club of América**



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2012.

El logotipo está basado en la frescura del color azul y celeste que representa el agua y el mar rodeado de estrellas en movimiento, que representan el dinamismo, superación y al mismo tiempo a los tres países en los que la empresa tiene operaciones propias, en colores vivos y cálidos que representan la alegría y generan bienestar, ajustándose al slogan del club “el color de la buena vida”.

- **Precio**

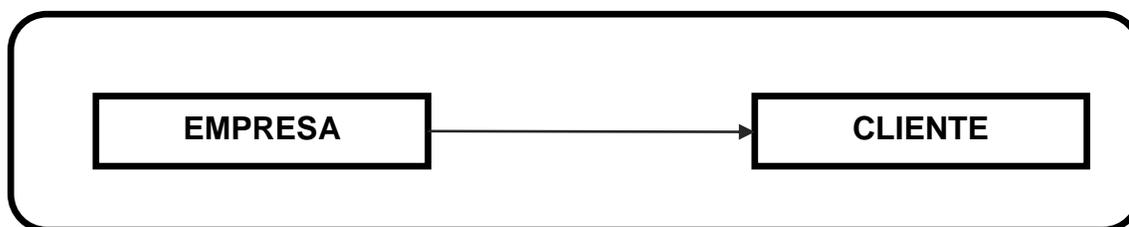
Según datos obtenidos en la investigación, es importante mencionar que hay dos diferentes tipos de membresías, “de puntos” y “entry”, cada una de ellas tiene sus propias características en cuanto a la relación beneficio costo y al período de tiempo que esta puede ser utilizada, sin embargo, a solicitud de la empresa, se tomará en consideración el precio promedio de las mismas, que es de Q. 50, 700.00.

- **Plaza**

Las oficinas del Departamento de Atención al Socio se encuentran ubicadas en la primera planta del Hotel Viva Clarion Suites, en la zona viva de la Ciudad de Guatemala, una zona céntrica, que permite a los socios tener accesibilidad. Las instalaciones están acondicionadas para que las personas que las visiten, se sientan en un ambiente agradable y de calidad, cuenta con una sala de espera cómoda en la que se le ofrece al cliente alguna bebida mientras es atendido. Además se ofrece el servicio de parqueo gratuito, para cliente que visita las instalaciones, tanto para reservas, como para actividades especiales de socios.

La empresa utiliza para la prestación del servicio, un canal directo con los socios, ya que se atiende directamente y sin necesidad de intermediarios. (Véase figura 13)

**Figura 13**  
**Canal de distribución de VCA**



Fuente: trabajo de campo, octubre de 2012.

- **Mezcla promocional**

Para establecer canales directos de comunicación con los clientes de VCA y dar a conocer el servicio de paquetes vacacionales, la gerencia de mercadeo indicó, que aplican las siguientes herramientas.

- a) **Publicidad:** Se realizan alianzas con empresas y con recursos de éstas, VCA logra generar imagen y publicidad a través de canjes, tales como estadías en hoteles afiliados, los cuales son entregados a personas que participan en eventos y concursos realizados por las empresas con las que realizan dichas alianzas.
- b) **Mercadeo directo:** La empresa utiliza el telemarketing y el envío de correo electrónico informativo, para ello utiliza la base de datos que se posee. Está conformado por 11 colaboradores y ellos son los encargados de contactar a los posibles clientes.
- c) **Ventas personales:** La empresa aprovecha las instalaciones para hacer reuniones periódicas con clientes potenciales, los cuales son contactados por el departamento de telemarketing y son invitados a charlas informativas, se hacen presentaciones del servicio y se informa de los beneficios de pertenecer al club, esto es parte fundamental para realizar las ventas.

Actualmente, VCA no cuenta con presupuesto asignado de publicidad para mantenimiento de los clientes actuales, sin embargo, realiza publicidad conjunta con otras organizaciones con la finalidad de llegar al mercado objetivo y que este conozca acerca de la empresa y los servicios que esta ofrece. La gerencia de mercadeo considera que la publicidad de boca en boca puede generar un incremento de la cantidad de personas que hacen uso de los servicios de la empresa, a través de brindar el mejor servicio posible. También considera que la revisión de la estructura y la funcionalidad del sitio web es necesaria para lograr los objetivos para las que fue creada.

### **2.4.3 Análisis de los datos proporcionados por el personal de atención al cliente**

Para analizar los datos relacionados con el personal de atención al socio, se consideró a todo el personal de dicho departamento, esto con la finalidad de proporcionar datos más específicos de los diferentes aspectos que presentan alguna deficiencia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de realizada la encuesta a los seis colaboradores, es necesario mencionar que se realizan contrataciones temporales, dicho personal es seleccionado por una empresa subcontratada y solicitado previamente por la empresa según las necesidades que se tenga.

- **Perfil del empleado**

- Sexo: de los trabajadores que tienen puestos relacionados con la entrega del servicio, el 100% son de sexo femenino.
- Tiempo de laborar: el tiempo promedio de trabajar para la empresa es de dos años y ocho meses.
- Nivel de educación: el 66.67% de los trabajadores tienen estudios a nivel superior.

- **Capacitaciones**

Las capacitaciones son consideradas de gran importancia, tanto por la gerencia, como por los ejecutivos de atención al socio.

Durante el desarrollo de la encuesta realizada a los empleados de servicio al cliente, se preguntó si al momento de ingresar a la institución, recibió alguna capacitación para desempeñar su trabajo y el 100% mencionó que si se le proporcionó la misma.

- **Frecuencia de las capacitaciones**

Se indago si la empresa les ha brindado capacitaciones durante el tiempo que ha laborado en ella, a continuación los resultados obtenidos. (Véase cuadro 3)

**Cuadro 3**  
**Cantidad de capacitaciones recibidas, según personal**  
**de atención al cliente**

<b>CANTIDAD DE CAPACITACIONES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>%</b>
<b>Ninguna</b>	5	83.33%
<b>Una</b>	0	0.00%
<b>Entre dos y cinco</b>	1	16.67%
<b>Más de cinco</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Se comprobó, mediante la encuesta realizada, que el 83.33% de los trabajadores, no ha recibido ninguna capacitación y el 16.67%, indicó que han recibido entre dos y cinco durante el tiempo que tienen de pertenecer a la empresa, los colaboradores que respondieron que han recibido entre tres y cinco capacitaciones, son aquellos que tienen más de tres años de pertenecer a VCA.

- **Capacitaciones en servicio al cliente**

Para determinar si el personal está siendo capacitado para entregar un servicio adecuado, se cuestionó a los colaboradores; siendo estos los resultados obtenidos. (Véase cuadro 4)

**Cuadro 4**

**Capacitaciones en servicio al cliente, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
Ha recibido	1	16.67%
No ha recibido	5	83.33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Basados en los resultados obtenidos, se determinó que el personal de atención, no ha recibido capacitaciones de servicio al cliente, se comprobó mediante la investigación y la información obtenida que de los empleados entrevistados, únicamente el 16.66% han recibido capacitación que le ayude a mejorar la atención al cliente.

- **Herramientas para la prestación del servicio**

El servicio al cliente es el aspecto más importante de la investigación, es por ello que se hace necesario que el personal de atención al cliente, que es el encargado de atender al socio personalmente, cuente con todas las herramientas para desempeñarse satisfactoriamente, sin embargo, luego de realizadas las encuestas, se determinó que hay serias deficiencias en este aspecto. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**

**Entrega de guía para la prestación del servicio, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Se proporcionó</b>	0	0.00%
<b>No se proporcionó</b>	6	100.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Como se observa en el cuadro anterior, al momento de cuestionar a los colaboradores acerca de la existencia de una guía de apoyo para la prestación del servicio, el 100% de los empleados indicó que la empresa no les brinda dicha herramienta de trabajo, por lo que el personal no puede orientar su trabajo hacia el servicio.

- **Proceso venta – post venta**

Parte fundamental para la prestación del servicio, es que el empleado conozca totalmente, tanto el producto como el proceso completo venta – post venta, para brindar una mejor asesoría y ayuda al cliente que así lo requiera. Es por ello que en la encuesta realizada al personal del departamento se cuestionó acerca del conocimiento del mismo. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**

**Conocimiento acerca del proceso venta – post venta del servicio, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Si lo conoce</b>	5	83.33%
<b>No lo conoce</b>	1	16.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Se determinó que el personal si tiene conocimiento acerca del proceso venta-post venta tal y como se observa en el cuadro, el cual indica que 5 de los 6 empleados encuestados respondieron positivamente, sin embargo, no le dan la importancia necesaria a la parte de post venta y es en esta etapa donde se detectan problemas en seguimiento de casos.

- **Administración de quejas y sugerencias**

El manejo de las quejas y sugerencias, permite que se logre dar seguimiento a cada uno de los requerimientos que se presenten. En cuanto a gestión de las mismas, los resultados se presentan a continuación. (Véase cuadro 7)

**Cuadro 7**  
**Conocimiento acerca de la unidad de administración de quejas y sugerencias, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Si lo conoce</b>	4	66.67%
<b>No lo conoce</b>	2	33.33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Según información recopilada, se determinó que la tercera parte (2 de 6) de los empleados, no identifican al departamento en sí como el encargado de la administración de las quejas y sugerencias. Esto demuestra el poco interés que existe por el manejo de las mismas, al mismo tiempo, cabe mencionar que según la entrevista realizada a la gerencia, se verificó que no cuenta con herramientas establecidas para la resolución de quejas y sugerencias.

- **Medios para canalizar quejas y sugerencias**

Es importante mencionar que los empleados si tienen conocimiento acerca de cómo se canalizan las quejas y sugerencias, esta información es de gran importancia, ya que indica qué medios se pueden utilizar para lograr mejor comunicación con los clientes. (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Conocimiento de los medios para canalizar las quejas y sugerencias, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Teléfono</b>	2	33.33%
<b>Correo electrónico</b>	1	16.67%
<b>Buzón de quejas y sugerencias</b>	0	0.00%
<b>Hoja de comentarios</b>	2	33.33%
<b>Página web</b>	1	16.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Se observa en el cuadro, que los clientes que están interesados en manifestar sus molestias, un 33.33% lo hacen vía telefónica y la misma cantidad por medio de hoja de comentarios, la página web con un 16.67% indicó que el cliente tiene menor interés de hacer llegar sus comentarios vía internet, similar a lo que ocurre con el correo electrónico. Igualmente, se determinó que ninguna persona ha presentado reclamación por medio del buzón de sugerencias.

- **Facultades a los empleados**

Otorgar facultades a los empleados, facilita y agiliza los procedimientos en la toma de decisiones, referente a este aspecto. También se realizó la pregunta al personal para determinar si se están delegando responsabilidades y que tan amplias o restringidas pueden llegar a ser las mismas. (Véase cuadro 9)

**Cuadro 9**  
**Facultades otorgadas para la resolución de problemas, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Si está facultado</b>	4	66.67%
<b>No está facultado</b>	2	33.33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

El 50% de los empleados consideran que están facultados por parte de la gerencia para la resolución de problemas que presenten los socios y la otra mitad no lo considera así, del 50% que respondieron afirmativamente, todos indicaron que estas facultades son parciales. Es importante para la gerencia, delimitar las funciones y atribuciones de cada colaborador.

- **Mezcla de la mercadotecnia**

Para analizar la percepción de los colaboradores del departamento de atención al socio en cuanto a los aspectos que conforman la mezcla de la mercadotecnia desde el punto de vista interno, se incluyó dentro de la encuesta realizada preguntas puntuales acerca de dichos aspectos.

### **a) Servicio**

La percepción de los empleados acerca del servicio que ofrece la empresa se ha enfocado en varios aspectos, está estrechamente relacionado con el servicio de paquetes vacacionales que vende la empresa, es por ello que se el personal tiene la convicción de que el socio del club lo ve como parte de los beneficios que adquiere.

- **Beneficios:** La empresa ofrece gran cantidad de estos para los socios, entre los que se pueden mencionar el acceso a los mejores complejos vacacionales en Guatemala y el extranjero y tarifas preferenciales.
- **Calidad:** VCA cuenta con personal calificado para brindar un servicio acorde a los requerimientos de los clientes y al mismo tiempo siempre busca las mejores alternativas en destinos turísticos, garantizando la satisfacción de los mismos.

### **b) Precio**

En cuanto a este aspecto, todos los colaboradores indican que la relación beneficio - costo del servicio de paquetes vacacionales es balanceada, esto indica que el personal piensa que el cliente recibe lo justo por el precio que ha pagado.

### **c) Plaza**

La distribución física de las instalaciones de atención al socio es indispensable para que el personal pueda desarrollar sus actividades laborales en un ambiente seguro y acorde a las expectativas de calidad que tiene el cliente y según información recabada en la encuesta realizada, los empleados indicaron:

- El 100% indicó que las instalaciones son las adecuadas para desarrollar óptimamente sus actividades.

- El 66.67% mencionó que las instalaciones cuentan con la rotulación respectiva para la prestación del servicio.
- Además, todos los empleados informaron que el equipo proporcionado por la empresa es el adecuado y les permite atender eficientemente los requerimientos de los socios, entre el equipo proporcionado se puede mencionar computadora, teléfono y todo el material de oficina necesario.
- No cuentan con uniformes de trabajo.
- No se ha proporcionado gafetes de identificación.

A través de la información obtenida, se determinó que los empleados están satisfechos con el ambiente de trabajo y con el equipo proporcionado por la empresa para el desarrollo de sus actividades.

#### **d) Promoción**

Dentro de las herramientas con las que cuenta el Departamento de Atención al Socio en las oficinas, se pueden mencionar:

- Material informativo
- Material promocional (regalos para socios)
- TV con material digital (información de interés para socios)

Este material permite al cliente familiarizarse con la empresa y el servicio, de esta manera se refuerza la identidad de la marca, cabe mencionar que según observaciones realizadas se pudo constatar que para los socios es agradable recibir algún obsequio por parte de la empresa.

- **Incentivos para el empleado**

Se recopiló información referente a los incentivos que brinda la empresa a los colaboradores del departamento de servicio al cliente, quienes indicaron lo siguiente. (Véase cuadro 10)

**Cuadro 10**  
**Recepción de incentivos, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Si recibe</b>	6	100.00%
<b>No recibe</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Como se observa, el 100% de los colaboradores del departamento, indicó que reciben incentivos para mejorar su eficiencia. Entre los incentivos que reciben, se determinó que son de tipo monetario y no monetario. (Véase cuadro 11)

**Cuadro 11**  
**Tipos de incentivo que reciben, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
<b>Monetarios</b>	3	50.00%
<b>No monetarios</b>	3	50.00%
<b>Otro</b>	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Entre los incentivos no monetarios se encuentran los pases de cortesía para visitar complejos turísticos que forman parte de VCA; se debe mencionar que los incentivos monetarios, son otorgados por cumplimiento de metas.

Se cuestionó a los colaboradores con respecto a cuáles son los incentivos que reciben, a lo cual el 50% respondió que reciben incentivo de tipo monetario el restante 50% dijo que es de tipo no monetario. Ningún colaborador indicó recibir los dos tipos de incentivos al mismo tiempo.

- **Evaluaciones para medición de la eficiencia del personal de servicio al cliente**

Con el objetivo de identificar áreas vulnerables del departamento, también se tomó en cuenta este aspecto. Se cuestionó a los colaboradores acerca de las evaluaciones para medir la eficiencia en el trabajo, los resultados a continuación. (Véase cuadro 12)

**Cuadro 12**  
**Realización de evaluaciones para medir la eficiencia, según personal de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS	%
Han realizado	0	0.00%
No han realizado	6	100.00%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 6 colaboradores del departamento de atención al socio.

Se comprobó, mediante la encuesta realizada, que el 100% de los colaboradores nunca han sido objeto de evaluaciones para la medición de la eficiencia por parte de la empresa, lo cual influye directamente en las percepciones del cliente en cuánto al servicio recibido.

#### 2.4.4 Análisis de los datos proporcionados por los clientes reales de la empresa

Para obtener la información necesaria y proporcionar datos específicos acerca de las percepciones en cuanto a la empresa y el servicio que se presta, se analizó una muestra representativa de 351 de los 5,175 socios actuales de VCA (Véase página 35) y de esta forma identificar las áreas que puedan presentar alguna deficiencia. A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas:

- **Perfil del cliente de VCA**

Luego de realizadas las encuestas respectivas, se determinó que los clientes actuales de la unidad de análisis, presentan características particulares como el nivel de educación, hábitos de consumo del servicio, motivaciones especiales para viajar, a continuación se presenta una tabla donde se observa el detalle de los resultados obtenidos. (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Perfil del cliente actual de VCA**

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Estudios</b>	Universitario: 66.67%. Diversificado: 33.33%. Maestría y/o doctorado: 28.6%.
<b>Sexo</b>	76.2% hombres y 23.8 % mujeres.

Continúa.....

Continuación.....

<b>Utilización del servicio</b>	El 42.9% de los encuestados utiliza el servicio una vez al año. El 38.1% dos veces y el 19% más de dos veces por año.
<b>Acompañantes de viaje</b>	El 95.2% viaja regularmente con la familia. El 4.8% con amigos.
<b>Motivación de viaje</b>	85% de los encuestados mencionaron que viajan motivados por vacaciones familiares. El 15% que su viaje es motivado por amigos.
<b>Conocimiento de la empresa y servicio</b>	El 38.1% de los clientes fueron contactados en eventos varios (ferias de turismo, centros comerciales, etc.) El 33.3% indicaron que fue por la vía telefónica. El 14.3% por referidos, mediante visitas a hoteles afiliados, internet y por medio de un ejecutivo de la empresa, el 4.8% respectivamente.
<b>Tiempo de ser socio</b>	El 54.2% tiene más de tres años de pertenecer al club. El 28.6% menos de un año y el 19% entre uno y tres años de ser socios.
<b>Reservaciones</b>	El 47.6% realiza sus reservaciones vía telefónica. El 47.6% indicó que gestionan sus reservaciones por otros medios, siendo de estos el 90% en las instalaciones de la empresa directamente y únicamente el 4.8% las realizan vía internet. El 76.2% de los clientes analizados, indicaron que las hacen aproximadamente un mes y el 23.8% entre dos y tres meses antes de hacer uso del servicio.
<b>Motivación para compra</b>	El 66.67% tiene el servicio por los beneficios que este les brinda.

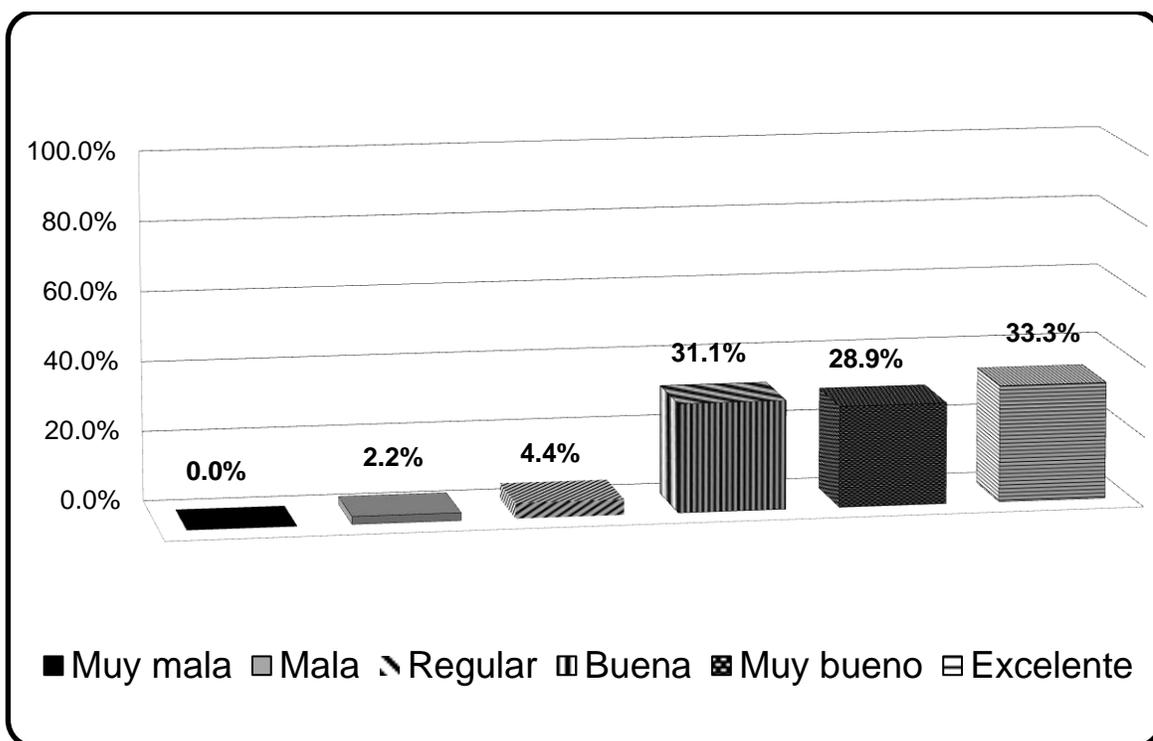
Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 351 clientes reales de VCA.

- **Percepción sobre la atención recibida**

Es importante la opinión que el cliente tiene acerca del servicio que recibe, es por ello que en el proceso investigativo se tomó en cuenta esta variable. A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de realizar la encuesta a clientes reales de la empresa. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Percepción acerca de la atención recibida en servicio al cliente, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

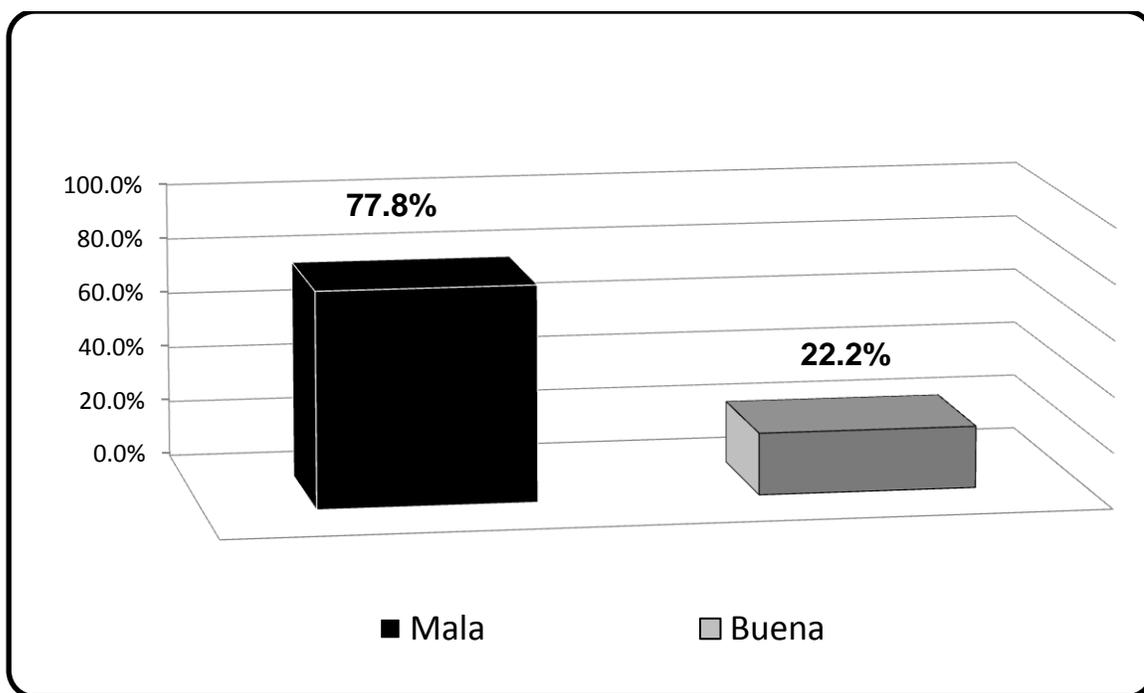
Los resultados son alentadores para los colaboradores del departamento, en la gráfica se observa que la mayoría de los encuestados perciben que la atención recibida fue entre buena y excelente, lo cual indica que si se implementan estrategias para mejorar la atención, se puede llegar a prestar un servicio de excelencia.

- **Percepción del cliente acerca de la atención a problemas**

Al mismo tiempo, se preguntó acerca de la atención recibida por parte del personal del departamento, a lo cual respondieron de la siguiente manera. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**

**Percepción acerca de la atención de problemas, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

Según la información obtenida, el 77.8% de los clientes de VCA, indicó que no le han atendido como esperaban al momento de presentar algún problema o consulta, por el otro lado el 22.2% que opinó que se les ha brindado la atención que esperaban, los problemas más constantes que presentan los clientes son entre otros, la búsqueda de opciones para vacaciones en Guatemala, consultas de puntos para canje y costos por reservaciones en el extranjero.

- **Percepción del cliente acerca de la mezcla de la mercadotecnia**

Para determinar la opinión de los clientes reales de la empresa en cuanto a la mezcla de la mercadotecnia y cada uno de los elementos que la conforman, se cuestionó por medio de las encuestas efectuadas. (Véase tabla 3)

**Tabla 3**  
**Percepción del cliente real acerca de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia**

Elemento	Datos proporcionados
<b>Producto / Servicio</b>	El 61.9% de los clientes consideran que reciben los beneficios que le fueron ofrecidos al momento de adquirir el servicio, sin embargo, el 38.1% creen que la empresa no ha cumplido con dichos ofrecimientos. Se debe mencionar que el 57.1% indicó que no recomendarían a VCA.
<b>Precio</b>	Los resultados no son del todo satisfactorios, ya que el 33.33% de los socios encuestados, creen que la inversión realizada fue insatisfactoria, y por otro lado únicamente el 4,8% consideran como una excelente la adquisición de la membresía.
<b>Plaza</b>	Se indagó acerca de la impresión que tienen los socios acerca de las instalaciones en donde reciben el servicio, a lo cual, el 100% indicaron sentirse conformes con la calidad, el ambiente, accesibilidad y confort de las mismas.
<b>Promoción</b>	El 81% de los socios en estudio, mencionaron que nunca han escuchado u observado ningún tipo de publicidad de VCA, únicamente el 19%, afirmó haber visto publicidad en establecimientos comerciales. En cuanto a las actividades exclusivas para socios, el 47.6% recibieron alguna llamada para informarle de las mismas, de los cuales el 76.2% no ha participado en ellas, mientras que el 52.4% nunca han sido contactados por la empresa para proporcionar información de alguna actividad de este tipo.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 351 clientes reales de VCA.

- **Percepción acerca de los elementos de la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios**

Para determinar la percepción que el cliente real tiene acerca de este aspecto del departamento, se tomó en cuenta varios factores importantes como:

**a) Personas**

Como parte de la investigación de campo realizada, se logró recopilar información importante acerca de las percepciones que el cliente tiene acerca de los colaboradores del departamento, quienes son los encargados de prestar el servicio.

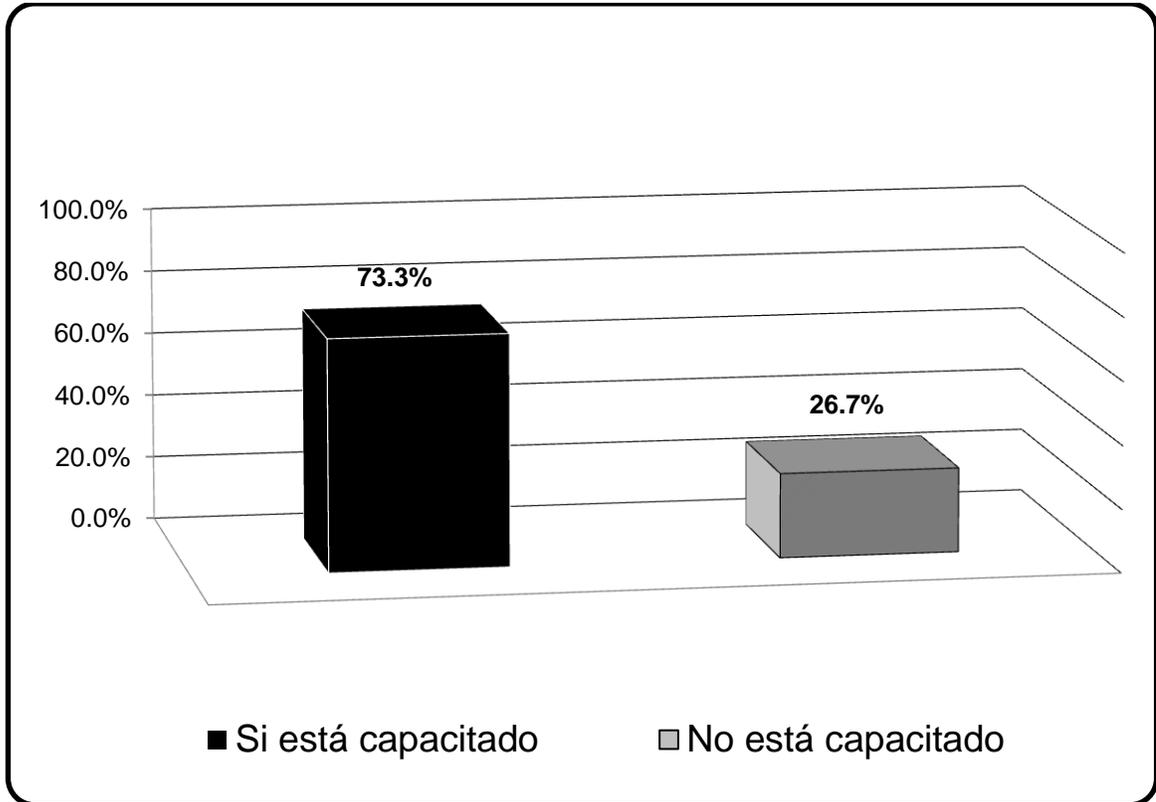
A continuación, se puede observar la información obtenida.

- **Capacitación del personal**

El factor de capacitaciones al personal es importante, ya que se debe contar con personal que pueda desempeñarse de la mejor manera en sus actividades laborales. La percepción del cliente real acerca del personal y sus capacidades mejoran la comunicación entre la empresa y el cliente. A continuación se presentan los resultados. (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**

**Percepción acerca de la capacitación del personal, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

Se observa que la mayoría de los clientes encuestados, el 73.3% consideró que el personal del departamento está capacitado para atender sus demandas y brindarle un servicio de excelencia, mientras que el restante 26.7% indicó que el personal debe ser capacitado.

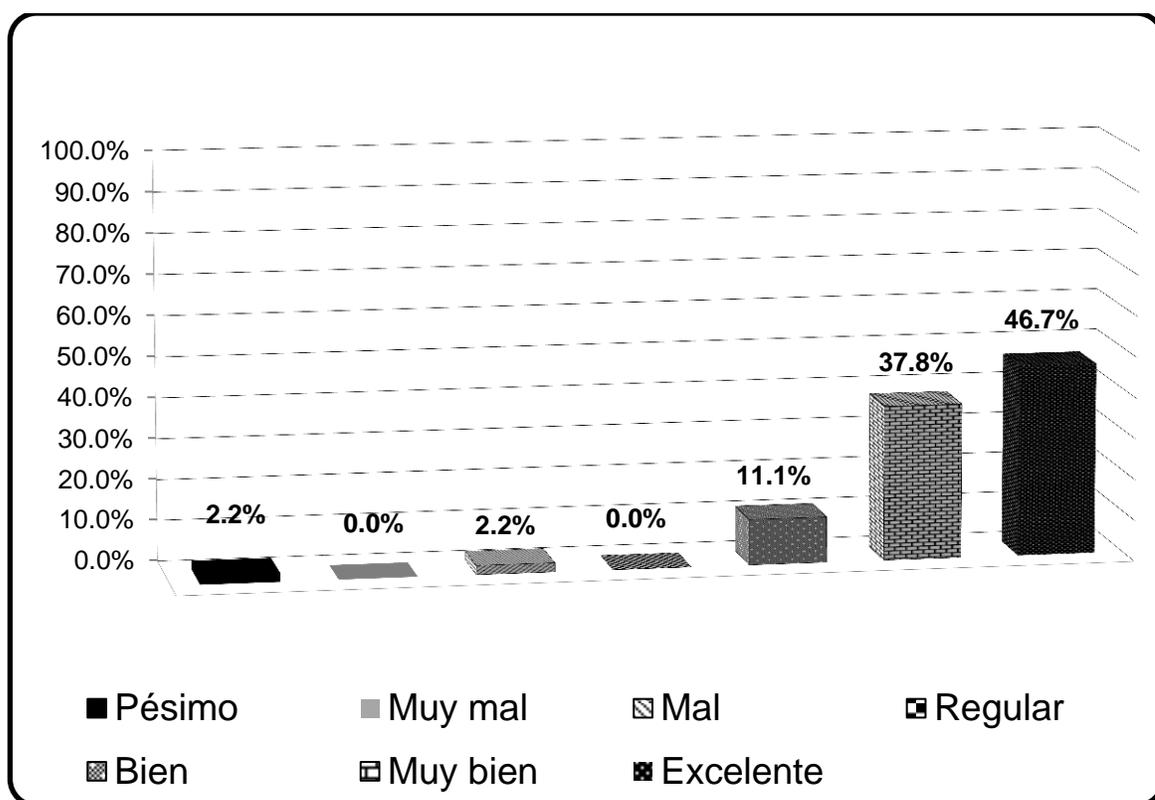
Por otra parte, se determinó que la empresa no proporciona capacitaciones, por lo que es necesaria la creación e implementación de un plan de capacitación que sirva como refuerzo para el mejoramiento de la atención que se brinda y de esa forma mejorar la percepción del cliente en cuanto a este aspecto.

- **Comportamiento del personal**

Al ser cuestionado acerca del comportamiento del personal, el cliente real percibe que en general es bueno, se presenta los resultados del cuestionamiento realizado con respecto a este tema. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**

**Calificación acerca del comportamiento del personal, según el cliente real**



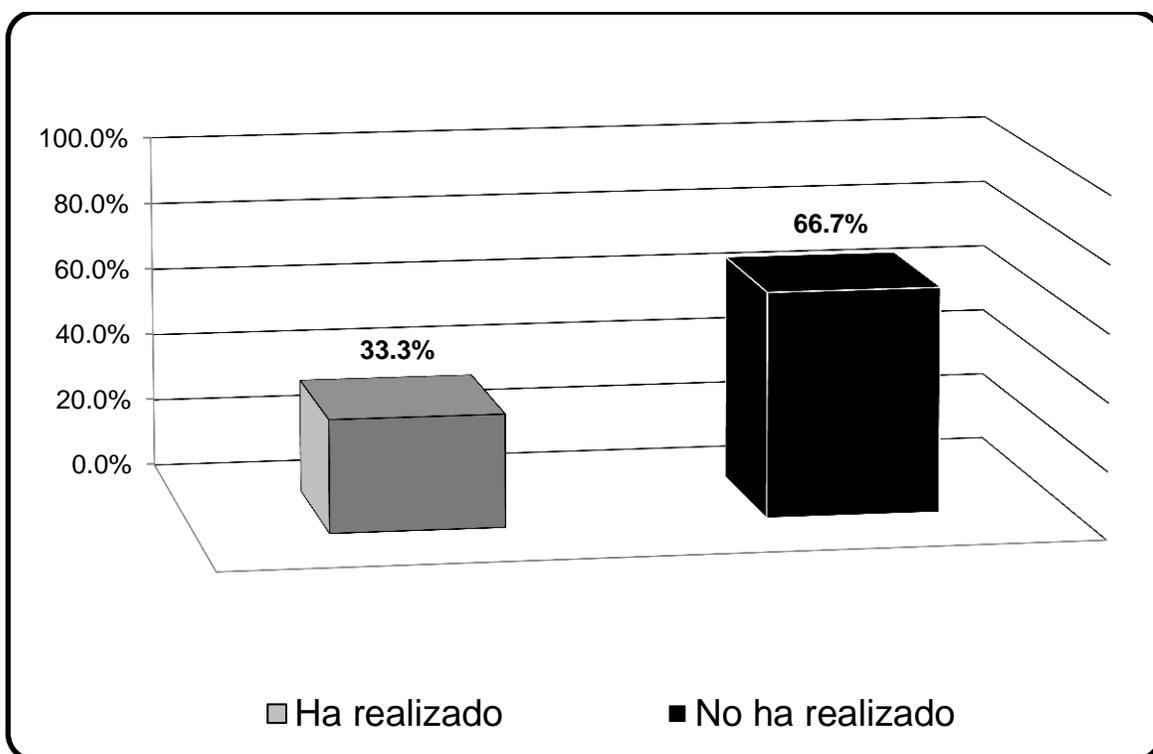
Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

En general se determinó que la percepción de los clientes acerca del comportamiento es aceptable, ya que los datos indican que el 46.7% de los encuestados percibió el comportamiento del personal de servicio al cliente como excelente, el 37.8% lo consideró muy bueno, esto se considera como positivo, ya que solo el 4.4% del total de encuestados opinaron que el personal no tiene el comportamiento adecuado.

- **Evaluaciones del personal**

Continuando con el proceso de investigación, se tomó en cuenta las evaluaciones acerca de la calidad en el servicio, con la finalidad de identificar las percepciones del cliente. (Véase gráfica 5).

**Gráfica 5**  
**Realización de evaluaciones al personal de atención al cliente, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

Como se observa, únicamente el 33.3% de los socios indicó que han realizado alguna evaluación al personal, por su parte, el 66.7% nunca lo han hecho. Cabe mencionar que de los clientes que respondieron afirmativamente, el 80% son socios de VCA desde hace más de tres años. Esta información será de gran ayuda para poder orientar las estrategias para mejorar la atención y el servicio.

## b) Evidencia física

Los elementos que se incluyeron en el análisis de la evidencia física, poseen características en cuanto a la imagen que se transmite por parte de la empresa y que influyen directamente en la percepción del cliente. (Véase cuadro 13)

**Cuadro 13**  
**Calificación del cliente real acerca de la evidencia física**

ELEMENTO	CALIFICACIÓN (porcentajes)						
	Pésimo	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
Presentación del personal	0.0%	0.0%	0.0%	4.8%	19.0%	47.6%	28.6%
Horarios de atención	0.0%	4.8%	4.8%	0.0%	9.5%	57.1%	23.8%
Identificación del personal	0.0%	0.0%	4.8%	23.8%	14.3%	42.9%	14.3%
Material informativo	0.0%	0.0%	9.5%	23.8%	14.3%	28.6%	23.8%
Uniformes	9.5%	9.5%	14.3%	9.5%	14.3%	28.6%	14.3%
Rotulación de instalaciones	0.0%	0.0%	9.5%	19.0%	38.1%	19.0%	14.3%

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

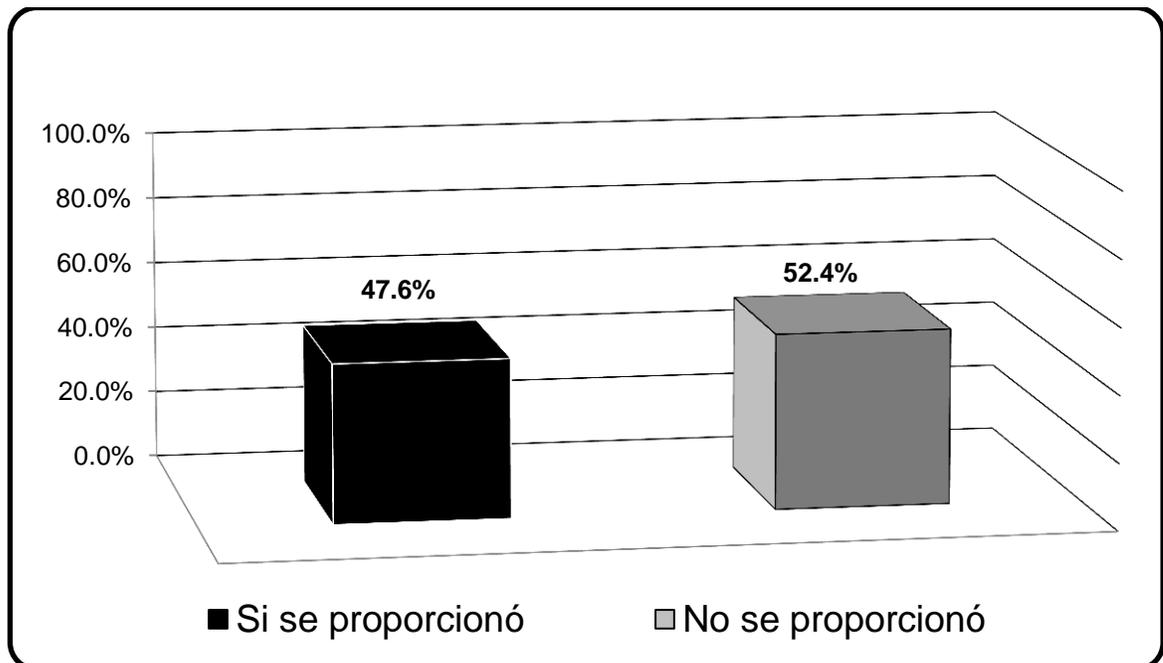
Base: 351 clientes reales de VCA.

En el cuadro anterior se presenta el resumen de los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los clientes reales, se observa que la mayoría de ellos califican como muy bueno cada uno de los elementos que se analizaron de la evidencia física.

### c) Procesos

Como parte de los procedimientos que realiza la empresa para la prestación del servicio, se analizaron varios aspectos entre los que se pueden mencionar el material informativo para el uso del servicio (Véase gráfica 6), se cuestionó a los clientes reales si les fue proporcionado algún manual o guía acerca de las tarifas, beneficios y limitantes, los resultados obtenidos son:

**Gráfica 6**  
**Entrega de manual o guía del servicio por parte de la empresa, según el cliente real**



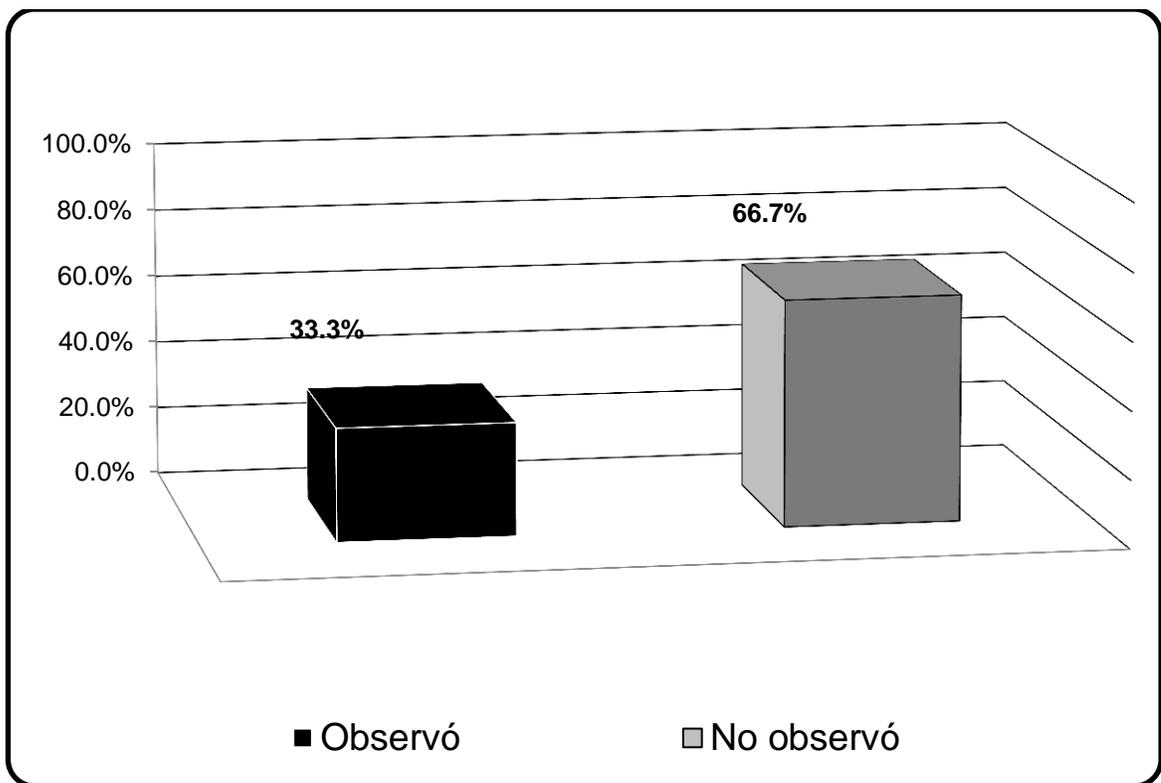
Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

Se identificó que la empresa no proporciona la información necesaria a todos los clientes para que puedan hacer uso del servicio adquirido, de los clientes encuestados, el 52.4% indicó que no se les brindó dicha información, esto puede ser perjudicial, ya que genera una gran cantidad de quejas y reclamaciones por parte del cliente.

- **Diseño del servicio**

En cuanto a la existencia de un mapa del sistema completo del servicio, se cuestionó a los clientes reales acerca de este aspecto, a los cual respondieron. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**  
**Existencia de un mapa de servicio, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

El 66.7% respondió que no han observado un mapa del sistema de servicio, en contraparte, el 33.3% indicó haber visto algún mapa o esquema, al mismo tiempo, se logró determinar mediante visitas a las instalaciones, la inexistencia del mapa en mención, por lo que se hace necesaria la elaboración e implementación del mismo.

- **Opinión del cliente acerca de las quejas, sugerencias y reclamaciones**

La administración de quejas, sugerencias y reclamaciones, es parte muy importante para la mejora en la prestación del servicio, es por ello, que dentro de los alcances de la investigación, se abarcó este tema. Se tomó en cuenta aspectos como los medios que son utilizados por los clientes y las herramientas que la empresa ofrece para la atención de las mismas. Es importante mencionar que todos los clientes que fueron encuestados han presentado quejas o reclamaciones, ya que al realizar los cuestionamientos, ninguno de ellos menciono no haberlo hecho. (Véase tabla 4)

**Tabla 4**

**Opinión del cliente real acerca de las quejas, sugerencias y reclamaciones**

ASPECTO	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>Medios para trasladar las quejas</b>	Se determinó que en su gran mayoría (76.2%), los socios utilizan el teléfono, el 14.3%, utilizan otros medios como visitas a las instalaciones.
<b>Conocimiento del sitio web</b> <u><a href="http://www.vcaofamerica.com">www.vcaofamerica.com</a></u>	El 57.1% de los clientes mencionaron que no conocen el sitio web en mención, mientras que el 42.9% si tienen conocimiento del mismo. Con respecto a la utilización del sitio en mención, el 88.9% de los socios indicaron que no lo han utilizado para hacer reclamos, comentarios y/o sugerencias, únicamente el 11.1% lo han hecho.
<b>Comunicación con el departamento de atención al socio</b>	De los 379 clientes reales de la empresa encuestados, 294 indicaron que no tienen conocimiento acerca de las aplicaciones que tiene el sitio web para comunicarse con el departamento y de esta forma hacer llegar sus comentarios o solicitudes.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

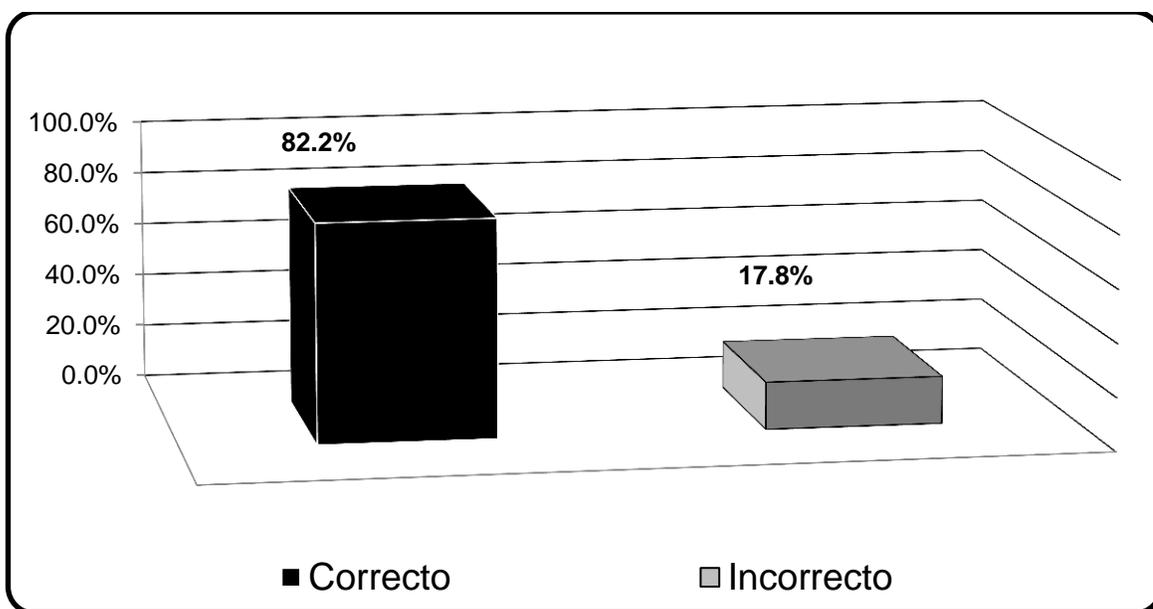
Base: 351 clientes reales de VCA.

- **Consideración del cliente real cerca del seguimiento de casos atendidos por personal de atención al cliente**

Con respecto al seguimiento de los casos, se determinó que en la mayoría de casos se atendió correctamente cada una de las solicitudes o reclamaciones que se presentaron, tal y como se puede observar a continuación. (Véase gráfica 8)

**Gráfica 8**

**Consideración al seguimiento de los casos, según el cliente real**



Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 351 clientes reales de VCA.

El 82.2% de los encuestados, consideró que se le dio seguimiento correcto a su caso al presentarse en las instalaciones del departamento por un trámite o queja, únicamente el 17.8% dijo que se no le brindó el correspondiente seguimiento.

Además, se preguntó acerca del tiempo que toma el colaborador de atención al socio en darle solución a su problemática, a lo cual el 42.9% de los clientes reales encuestados, respondió que su problema y/o solicitud fue solucionado al instante, así mismo, el 42.9% indicó que el tiempo de respuesta fue de entre dos y cinco días y el 14.3% que el período fue mayor a los 5 días.

## 2.4.5 Análisis de los datos proporcionados por los clientes potenciales de la empresa

Con la finalidad de conocer aspectos importantes como el perfil, motivación de adquisición y expectativas del servicio, se encuestó a 379 clientes potenciales de VCA, los cuales fueron extraídos de la base de datos interna de la organización.

- **Perfil del cliente potencial**

En la tabla 5, se muestran características demográficas de los clientes potenciales de VCA, además, se detallan los motivos por los cuales se pueden motivar para adquirir la membresía que ofrece la empresa. (Véase tabla 5)

**Tabla 5**  
**Perfil del cliente potencial de VCA**

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
<b>Estudios</b>	El 25.00% tiene estudios a nivel diversificado. El 58.33% estudios universitarios completos. El 16.67% posee estudios de maestría y/o doctorado.
<b>Sexo</b>	66.67% hombres y 33.33% mujeres.
<b>Sector laboral</b>	El 33.33% de los encuestados labora en instituciones del sector público. El 66.67% en el sector privado.
<b>Edad</b>	Mayores de 30 años
<b>Motivación de viaje</b>	El 41.67% indicó que las vacaciones familiares son su motivo de viaje. El 41,67 indicó que viaje con amigos y el 16.67 viaje de negocios.
<b>Frecuencia de vacaciones</b>	El 25.07% de los encuestados acostumbra a tomar vacaciones una vez al año. El 50.13% toma vacaciones dos veces al año. El 24.80% más de dos veces al año.

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 379 clientes potenciales de VCA.

- **Conocimiento de la empresa según el cliente potencial**

Como parte de las encuestas realizadas y con la finalidad de recabar información acerca del conocimiento de la empresa, se cuestionó a los clientes potenciales acerca de ello. A continuación los resultados obtenidos. (Véase cuadro 14)

**Cuadro 14**  
**Conocimiento acerca de la empresa, según el cliente potencial**

DESCRIPCIÓN	%
<b>Si conoce</b>	41.69%
<b>No conoce</b>	58.31%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 379 clientes potenciales de VCA.

Como se observa, el 58.31% de los encuestados indicó desconocer a la empresa, las personas mencionaron no haber visto información por medio de publicidad o haber visitado las instalaciones de la empresa personalmente y el 41.69% mencionó que si la conoce, regularmente, han obtenido información por medio de personas que son socios actuales del club.

Esto indica que la empresa no implementa estrategias de mercadeo para el servicio que ofrece.

- **Conocimiento del cliente potencial acerca del servicio de tiempo compartido**

En cuanto al conocimiento del servicio que ofrece VCA, los resultados obtenidos en las encuestas son los siguientes. (Véase cuadro 15)

**Cuadro 15**

**Conocimiento del servicio de tiempo compartido, según el cliente potencial**

DESCRIPCIÓN	%
<b>Si conoce</b>	76.25%
<b>No conoce</b>	23.75%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 379 clientes potenciales de VCA.

Se determinó que la mayoría de los entrevistados si tiene conocimiento acerca del servicio de tiempo compartido y su funcionamiento, por lo que se considera que éste mejora las percepciones que éstos puedan tener acerca del servicio. Por otra parte el 23.75% indicó no tener conocimiento de qué es y cómo funciona el servicio en mención.

La empresa no utiliza medios publicitarios para divulgar el servicio que vende, en la actualidad los clientes se enteran a través de referencias de familiares o conocidos que han utilizado el mismo. Deberá aprovechar el conocimiento que tienen los clientes potenciales acerca del servicio que vende, ya que representa una oportunidad para aumentar la cartera actual de socios.

- **Percepción acerca del servicio de tiempo compartido**

La percepción que tienen los clientes potenciales de la empresa acerca del servicio, es de mucha importancia, es por ello que se cuestionó acerca de éste aspecto, a continuación se presentan los resultados obtenidos. (Véase cuadro 16)

**Cuadro 16**  
**Percepción acerca del servicio, según el cliente potencial**

DESCRIPCIÓN	%
<b>Buena</b>	8.44%
<b>Mala</b>	91.56%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 289 clientes potenciales de VCA.

La información obtenida en la encuesta, en cuánto a la percepción de los clientes potenciales acerca del servicio, se considera que no es positiva para la imagen del mismo, ya que de los 289 clientes potenciales que mencionaron conocer acerca del servicio de tiempo compartido, el 91.56% indicó que tienen una mala imagen del servicio, en la mayoría de casos, es por malos comentarios que han escuchado y por otra parte, únicamente el 8.44% percibe como positivo el servicio.

- **Interés por los beneficios del tiempo compartido**

Se cuestionó a los clientes potenciales que conocen el servicio de tiempo compartido, acerca del interés que tienen de los beneficios del mismo, a lo que respondieron de la siguiente forma. (Véase cuadro 17)

**Cuadro 17**

**Interés acerca de los beneficios del sistema de tiempo compartido, según el cliente potencial**

DESCRIPCIÓN	%
<b>Si le interesa</b>	41.16%
<b>No le interesa</b>	58.84%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 289 clientes potenciales de VCA.

Según la información obtenida, se determinó que los clientes potenciales no están interesados en los beneficios del servicio, únicamente 119 de los 289 de los encuestados (el 41.16%) indicó mostrarse interesado, lo que evidencia que la información que se brinda acerca del servicio no es suficiente. Entre los aspectos de importancia que se toman en cuenta para la adquisición del servicio está la calidad, precio, servicio, ofrecimiento de nuevos destinos y la accesibilidad a los diferentes destinos turísticos. (Véase cuadro 18)

- **Importancia de la adquisición del servicio**

Con la finalidad de tener una idea acerca de la importancia que el cliente potencial le da a la adquisición del servicio de tiempo compartido, se preguntó en la encuesta sobre ésta, la información obtenida se presenta en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 18)

**Cuadro 18**

**Importancia de adquirir el servicio, según el cliente potencial**

DESCRIPCIÓN	%
<b>Mucha</b>	0.00%
<b>Poca</b>	58.31%
<b>Ninguna</b>	41.69%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.

Base: 289 clientes potenciales de VCA.

De los clientes potenciales encuestados, se determinó que ninguno le otorga mucha importancia a la adquisición de la membresía que otorga el derecho al uso del servicio, el 58.31% mencionó que es poca la importancia y el 41.69% no le otorga ninguna importancia.

Esta información es sumamente importante, ya que refleja que la empresa no ha dado a conocer efectivamente el producto que vende y no ha implementado las estrategias de comunicación adecuadas.

- **Aspectos de importancia para la adquisición del servicio**

El precio, la calidad, el servicio, la accesibilidad y las nuevas experiencias, son aspectos de importancia para que el cliente potencial base su toma de decisiones al contemplar la adquisición del servicio de tiempo compartido, de igual manera, es información que le sirve a la empresa para orientar las estrategias que se implementen. (Véase cuadro 19)

**Cuadro 19**

**Aspectos importantes para la adquisición del servicio, según el cliente potencial**

ASPECTO	Importancia			
	Mucha	Poca	Nada	Total
<b>Precio</b>	74.93%	16.89%	8.18%	100.00%
<b>Calidad</b>	91.56%	8.44%	0.00%	100.00%
<b>Servicio</b>	83.38%	8.31%	8.31%	100.00%
<b>Accesibilidad</b>	58.31%	33.25%	8.44%	100.00%
<b>Nuevos destinos</b>	25.07%	66.75%	8.18%	100.00%

Fuente: investigación de campo, octubre de 2012.  
Base: 379 clientes potenciales de VCA.

Los diferentes aspectos que se muestran en el cuadro, indican las prioridades que el cliente potencial tiene de cada uno de ellos. Se puede observar que la mayoría de los encuestados, mencionó que la calidad es más importante, el servicio, el precio, la accesibilidad son de mucha importancia y los nuevos destinos tienen poca importancia e influencia en la toma de decisión del cliente.

## 2.5 FODA

Después de analizar los resultados obtenidos en el departamento de atención al cliente en la empresa Vacation Club of América, a través de las entrevistas realizadas a las Gerencias de atención al cliente y mercadeo, encuestas a clientes internos y externos de la organización, se determinó que existe una serie de factores que inciden directamente en la problemática encontrada en la unidad de análisis.

Por medio de la matriz FODA, se evalúan los factores internos y externos que afectan a la empresa y así proponer las estrategias adecuadas para poder hacer frente a las dificultades actuales. (Véase tabla 6)

El análisis abarca los siguientes factores:

- a) Internos
  - Fortalezas
  - Debilidades
  
- b) Externos
  - Oportunidades
  - Amenazas

**Tabla 6**

**Matriz FODA aplicada al departamento de atención al cliente de VCA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelentes instalaciones y ubicaciones.</li> <li>2. Alianzas estratégicas con empresas a nivel mundial.</li> <li>3. Tiempo de experiencia en el mercado.</li> <li>4. Ventajas del servicio ofrecido.</li> <li>5. Personal suficiente y con experiencia.</li> <li>6. Incentivos al empleado.</li> <li>7. Conocimiento del proceso de servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación en servicio al cliente a los empleados.</li> <li>2. Los medios para canalizar las quejas y sugerencias del cliente no son efectivos.</li> <li>3. Falta de empoderamiento a los empleados</li> <li>4. Desinformación a los usuarios del servicio.</li> <li>5. Inexistencia de métodos para medición de la satisfacción del cliente.</li> <li>6. No hay evaluaciones de medición de la eficiencia en el servicio.</li> </ol>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades de recreación.</li> <li>2. Desarrollo turístico.</li> <li>3. Aprovechamiento de la tecnología.</li> <li>4. Aprovechamiento del crecimiento de la oferta de empresas que prestan el servicio de capacitaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divulgación de la información a los clientes acerca de las mejoras realizadas. (F5, F7, O3)</li> <li>2. Mejoramiento de la evidencia física. (F1, F4, F6, 01 )</li> </ol>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad adquisitiva cada vez menor, derivada de la situación económica del país</li> <li>2. Crecimiento de empresas competidoras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de la guía para empoderamiento. (D3, O3)</li> <li>2. Implementación de buzones de quejas y sugerencias. (D2, O3)</li> <li>3. Elaboración de un plan de capacitación en servicio al cliente. (D1, D4, O4)</li> </ol>
		<b>ESTRATEGIA FA</b>
		<b>ESTRATEGIA DA</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento de las quejas y sugerencias. (D1, D2, A2)</li> <li>2. Utilización del cuestionario para satisfacción del cliente. (D5, A2)</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, febrero 2013.

### **CAPÍTULO III**

## **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA DE TIEMPO COMPARTIDO EN GUATEMALA**

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

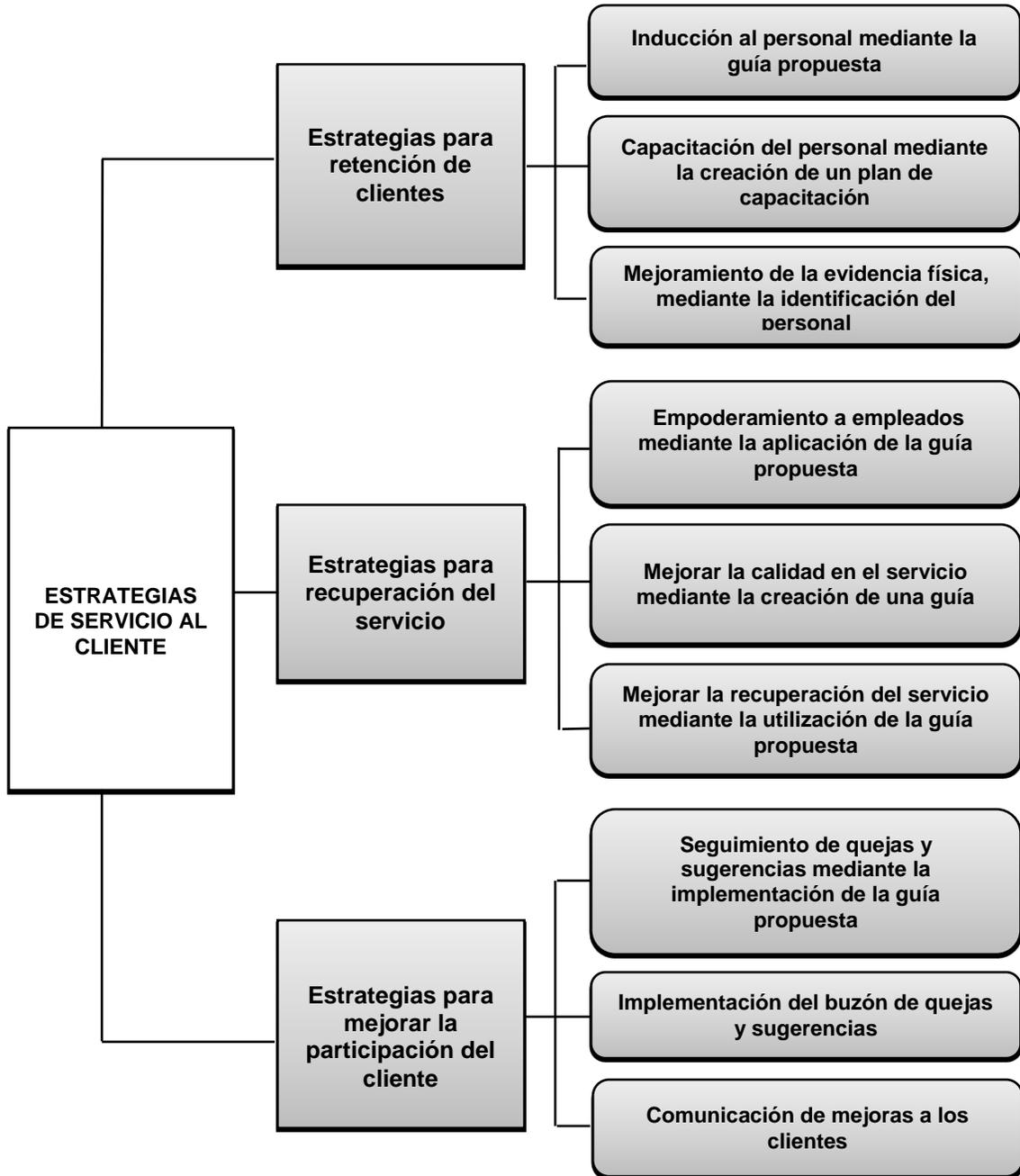
Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de establecer cómo actuará en los servicios que ofrecerá. Se ha observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

Por lo tanto y para el mejoramiento del servicio al cliente, después de realizado el diagnóstico en el departamento de atención al cliente y a los clientes externos, se propone la implementación de las siguientes estrategias: (Véase figura 14)

- **Estrategias enfocadas en el cliente interno**
  - a. Para retención de clients.
  - b. Para recuperación del servicio.
  
- **Estrategias enfocadas en el cliente externo**
  - c. Para mejorar la participación del cliente.

Figura 14

Propuestas de estrategias de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, enero 2013.

### **3.1 Modelo de las brechas del servicio**

Las estrategias tienen como objetivo la optimización del servicio a los usuarios del servicio, con lo cual se cerrarán las cuatro brechas del proveedor del servicio y por consecuencia se cerrará la brecha del cliente de la siguiente forma:

#### **3.1.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera**

La empresa actualmente carece de herramientas para medir el grado de satisfacción del cliente al hacer uso del servicio, para cerrar esta brecha, se hace necesaria la implementación la guía para el seguimiento y la guía la implementación del buzón de quejas y sugerencias. (Véase anexos 7 y 8)

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

Para cerrar esta brecha, se debe mejorar la relación de los empleados con la empresa, en la actualidad el personal no es capacitado formalmente en el área de servicio al cliente y no existe herramientas para inducción de nuevos colaboradores. Por tales motivos se hace indispensable que VCA implemente la propuesta para la inducción del personal de servicio al cliente y el plan de capacitación para el mejoramiento del mismo. (Véase anexo 4)

#### **3.1.3 Brecha 3: no entregar los estándares de servicio**

La brecha 3 se cerrará mediante la implementación de la guía para el empoderamiento a los empleados (Véase anexo 5), al mismo tiempo, se hace necesaria la inducción y capacitación. Los colaboradores deben comprender el papel que desempeñan dentro de la organización. Además, de la utilización de la guía propuesta para la recuperación del servicio. (Véase anexo 6)

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

Las promesas que hace la empresa pueden elevar las expectativas del cliente en cuanto al servicio, es por ello que se genera una inadecuada comunicación de parte del proveedor del mismo. Para cerrar la brecha 4, es necesaria la implementación de estrategias de comunicación con los clientes, esto implica la forma en que se dará a conocer cada cambio realizado para su beneficio.

### **3.2 Triángulo del servicio**

Mediante la aplicación del triángulo del servicio, se pretende que la empresa, los clientes y los proveedores del servicio, formulen y cumplan las promesas que los clientes esperan, abarcando los tres tipos de mercadotecnia, externa, interna e interactiva, todo esto permitirá brindar un servicio de excelencia.

#### **3.2.1 Mercadotecnia externa**

Para formular la promesa al cliente de forma acertada, el empleado deberá evitar las fallas en el servicio y buscar o solicitar ayuda ante cualquier hecho y deberá hacerse responsable del mismo. Por lo anterior, la empresa deberá implementar la guía para la inducción (Véase anexo 4) y la de empoderamiento al empleado. (Véase anexo 5)

#### **3.2.2 Mercadotecnia interactiva**

Las promesas que la empresa ofrece algunas veces no se cumplen, ya que los empleados cometen errores durante la entrega del servicio. Dichos errores se dan en la tardanza del servicio y la falta de personal capacitado.

Estos problemas ocurren por la falta de capacitaciones periódicas, por lo que es necesario capacitar al personal en materia de servicio al cliente y fomentar el trabajo en equipo.

### **3.2.3 Mercadotecnia interna**

Es importante que la empresa motive, capacite y recompense a los empleados, para que estos presten un buen servicio y se puedan cumplir las promesas. Por lo que se deben de aplicar la boleta de quejas y sugerencias (Véase pág. 131), la boleta de evaluación de la evidencia física del servicio (Véase pág. 120) y la guía orientada a la calidad. (Véase pág. 111)

#### **• Alineación de los lados del triángulo**

Cada lado del triángulo es significativo para la empresa, por lo que hay que poner en práctica las estrategias antes mencionadas, para lograr un equilibrio entre cada lado.

### **3.3 Estrategias enfocadas en el cliente interno**

Cuando se habla de atención al cliente, con frecuencia sólo se piensa en el cliente externo y se olvida que los colaboradores son los proveedores del servicio y merecen la misma calidad de atención que se les exige tener con los usuarios del mismo.

Las estrategias que se proponen para el cliente interno son las siguientes:

- a) Para retención de clientes y
- b) Para recuperación del servicio

### **3.3.1 Estrategias para la retención de clientes**

Con la finalidad de mejorar la retención de los clientes actuales de la empresa, se propone la implementación de estrategias, entre ellas se pueden encontrar las siguientes:

- **Inducción del personal de atención al cliente**

La inducción al personal es importante para mejorar las relaciones entre los empleados y la empresa.

- **Definición de la estrategia**

La inducción a los empleados es una estrategia que facilita la incorporación de un nuevo miembro a la organización. La implementación de la misma, ayudará a los empleados a conocer a fondo a la empresa y al servicio, de esta forma podrán afrontar mejor los problemas de los clientes y hacer que éstos se sientan satisfechos.

- **Descripción**

Significa proporcionarles información básica y esencial acerca de los antecedentes y la información que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria.

Las etapas que comprende la inducción a un nuevo empleado son:

- a) A la organización
- b) Al área de trabajo y
- c) Al puesto de trabajo

Esta información incluye aspectos como la obtención de carné de identificación, horarios de trabajo y relaciones laborales del nuevo empleado, además de

empezar a comprender e implementar la misión, visión, los valores, normas, criterios y patrones de comportamiento dentro de la organización.

El nuevo empleado realizará un recorrido por las instalaciones de la organización y el encargado de brindar la inducción, hará la presentación personal con los gerentes, el jefe inmediato y los compañeros de trabajo. Además, se debe mencionar generalidades del servicio que se ofrece y tener una idea que le permita entender a la empresa y sobre todo brindar información y atención al cliente, deberá conocer sus obligaciones, las prohibiciones que existen y los procedimientos y sistemas que le permitan desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo.

- **Justificación**

Debido a que en la actualidad la empresa no cuenta con un programa formal para la inducción del nuevo personal (Véase cuadro 5) y tomando en consideración los beneficios del mismo y los resultados obtenidos, se propone la implementación de una guía que se proporcionará al nuevo colaborador (Véase anexo 4), con el objetivo de facilitar la adaptación al ambiente, necesidades y normas de la organización. A pesar de que hay únicamente 6 empleados que laboran en el departamento, según información proporcionada por la gerencia, se subcontrata personal temporal al que definitivamente hay que brindarle la inducción correspondiente.

Además, dicha implementación influye directamente en la optimización de los recursos disponibles y minimiza la utilización de recursos financieros en capacitaciones.

- **Beneficios de la implementación**

Entre los beneficios que obtendrá la empresa al implementar una guía de inducción, se puede mencionar:

- a) Evita la rotación constante de personal
- b) Simplifica el proceso de adaptación de los nuevos empleados
- c) Crea una actitud del empleado hacia el servicio
- d) Mejora las relaciones entre los empleados
- e) Ahorro de tiempo

- **Objetivos de la implementación**

La inducción al personal en el departamento de atención al socio, debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Facilitar la adaptación de los nuevos empleados a su puesto de trabajo.

- **Objetivos específicos**

- a) Familiarizar a los nuevos empleados con la estructura de la entidad y con sumisión, así como motivarlos para que participen en la consecución de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- b) Instruir a los nuevos empleados sobre todos los asuntos relacionados con su dependencia, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
- c) Informar a los nuevos empleados acerca de las normas y las decisiones, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los prestadores del servicio.

- **Contenido de la guía**

- Objetivos

- Alcance
- Responsables
- Etapa I, inducción a la organización
- Etapa II, Inducción al área de trabajo
- Etapa III, inducción al puesto de trabajo

- **Plan de acción**

El periodo estimado para proporcionar la inducción necesaria al nuevo empleado, será de 40 horas y se tomará en cuenta desde el momento de la contratación. (Véase cuadro 20)

**Cuadro 20**

**Plan de acción para implementar la inducción al personal**

<b>Estrategia:</b>	Inducción a empleados del departamento de servicio al cliente.
<b>Objetivo:</b>	Facilitar la adaptación de los nuevos empleados a su puesto de trabajo.

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>COSTO</b>
1	Impresión de guías de inducción	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 4, 146.00</b>
2	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	<b>Q. 1, 416.66</b>
3	Etapa I: inducción a la organización	Jefe inmediato o persona delegada	8 horas	<b>Q. 0.00</b>

4	Etapa II: inducción al área de trabajo	Jefe inmediato o persona delegada	8 horas	<b>Q. 0.00</b>
5	Etapa III: inducción al puesto de trabajo	Jefe inmediato o persona delegada	24 horas	<b>Q. 0.00</b>
<b>Total:</b>			<b>40 horas</b>	<b>Q. 5, 562.00</b>

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

- **Recursos**

A continuación, se presenta el resumen de los recursos que se necesitan para la implementación de la guía de inducción. (Véase cuadro 21)

**Cuadro 21**  
**Recursos a emplear en la inducción**

<b>HUMANO</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>EQUIPO</b>	<b>INSTALACIONES</b>
Jefe inmediato	Manual de inducción	Retroproyector	Salón predestinado
	Marcadores	Televisiones	
Persona delegada	Lapiceros	Reproductores de DVD	Instalaciones de la empresa
	Papelería varia	Computadora	

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Presupuesto para la implementación de la propuesta**

En cuanto al costo estimado para la implementación de dicha guía, se determinó que existe dos tipos de recursos necesarios, siendo estos: recurso humano y material, además, del equipo y las instalaciones que posee la empresa. (Véase cuadros 22 y 23)

**Cuadro 22**

**Estimación del costo de los materiales para la implementación de la guía de inducción**

<b>MATERIALES</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Guías de inducción	50	Q. 65.00	Q. 3,250.00
Marcadores	12	Q. 8.00	Q. 96.00
Lapiceros	50	Q. 4.00	Q. 200.00
Libreta de apuntes	50	Q. 12.00	Q. 600.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q.89.00</b>	<b>Q. 4,146.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

El cuadro anterior indica que para brindar inducción a un nuevo empleado, la empresa deberá desembolsar una cantidad inicial para contar con el material necesario de Q.4, 146.00.

### Cuadro 23

#### Estimación del costo del recurso humano para la implementación la inducción

RECURSO HUMANO	REQUERIDO	SALARIO	COSTO POR HORA	HORAS INVERTIDAS	TOTAL
Jefe inmediato	1	Q. 12,000.00	Q. 50.00	20	Q. 1,000.00
Empleado delegado	1	Q.5,000.00	Q. 20.83	20	Q. 416.66
<b>TOTAL</b>					<b>Q. 1,416.66</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

Luego del análisis correspondiente, se determinó que para brindar inducción a cada nuevo colaborador de la empresa, se necesita destinar recursos financieros que ascienden a Q.89.00 por concepto de materiales y Q.1, 416.66 por concepto de mano de obra.

Lo anterior indica que para implementar la guía de inducción, la empresa deberá desembolsar Q. 4,146.00 en un inicio y el costo para brindar inducción a cada nuevo empleado será de Q.1, 505.66.

- **Evaluación y control**

Luego de un tiempo prudencial, se cuestionará al nuevo empleado, mediante la implementación de un cuestionario, para determinar la eficiencia de la inducción y se dará el seguimiento correspondiente con la finalidad de que la información sea transmitida y procesada correctamente. (Véase figura 15)

Figura 15

Boleta de seguimiento de la inducción



## BOLETA DE SEGUIMIENTO A INDUCCIÓN

**NOMBRE DE EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE INGRESO:** \_\_\_\_\_

Instrucciones generales: para contestar las preguntas del presente cuestionario, marque el número correspondiente del 1 al 5; el 1 indicará que está en total desacuerdo. Marque únicamente una respuesta por cada pregunta.

1. ¿Le facilitó la empresa, los instrumentos necesarios para el desempeño de sus actividades (Computadora, teléfono, sistemas, etc.)?  

12345
2. ¿Le comunicaron claramente los objetivos de su puesto de trabajo?  

12345
3. ¿La inducción le permitió conocer los objetivos de VCA, y sus funciones dentro de ella?  

12345
4. Al momento de su incorporación a la empresa, ¿le informaron acerca de la misión y la visión de ésta?  

12345
5. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de inducción aplicado por la organización?  

12345

**Gracias por su colaboración!!!**

- **Plan de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente**

Con la capacitación a los empleados se busca mejorar las destrezas y habilidades de los empleados para que realicen sus actividades.

- **Definición**

En la actualidad, la capacitación es una de las herramientas más eficientes para las organizaciones, ya que por medio de éstas, se pretende lograr la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, mejoramiento de habilidades y actitudes de los empleados del departamento.

- **Descripción**

Por medio de la formación y capacitación se puede crear o modificar actitudes como el entusiasmo, la disciplina, el compromiso, la creatividad, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, entre otros, es así como a través de una estrategia pueden cumplirse los objetivos, se refuerza o modifica una serie de destrezas, habilidades, actitudes, y/o competencias que debe poseer para producir un aumento en el potencial del personal.

Se deberán precisar y delinear los temas que formarán parte de cada módulo de la capacitación en servicio al cliente. Se fijarán para cada caso, objetivos generales y específicos, destinatarios, modalidades, lugares de realización, costos, materiales bibliográficos, pautas para la aprobación, etc.

Las capacitaciones son la base para que el servicio prestado sea el esperado, es por ello que se considera necesaria la implementación de un programa de capacitación, que provea de conocimientos, técnicas u otras herramientas que permitan al empleado desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo y se pueda ver reflejado en la satisfacción del cliente.

- **Justificación**

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados y actualizar al personal antiguo, es que en la actualidad la empresa no proporciona capacitaciones de ningún tipo que ayude a darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. Entre los aspectos de mayor importancia se encuentra el servicio al cliente. (Véase cuadros 3 y 4)

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve, sin olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Un personal capacitado puede ayudar a mejorar la percepción del cliente acerca del servicio que recibe cuando presenta algún inconveniente y se ve en la necesidad de acudir a la empresa, ya que sabrá realizar sus funciones adecuadamente y más importante aún, bajo los lineamientos de la empresa.

- **Beneficios de la implementación**

De ser considerada la implementación del plan de capacitaciones, la organización podrá tener, entre otros, los siguientes beneficios:

- a) Sirve de apoyo al empleado a la toma de decisiones y resolución de problemas.
- b) Mejora de las relaciones personales entre jefes y empleados.
- c) Amplía los conocimientos del puesto de trabajo.
- d) Ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores.

- e) Genera mayor identificación con la cultura organizacional.
- f) Influye en el mejoramiento de la imagen del servicio.
- g) Mejora la calidad del entorno de trabajo.

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Promover y propiciar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal del departamento de servicio al cliente, para el desempeño eficiente de sus tareas en su puesto de trabajo.

- **Objetivos específicos**

- a) Fomentar la mejora continua de las habilidades y destrezas.
- b) Actualizar al personal en cuanto a sistemas y programas tecnológicos.

- **Plan de acción**

Entre las áreas que se consideran importantes para la implementación del plan de capacitación en servicio al cliente se pueden mencionar:

- **Fase I, relaciones humanas (4 horas)**

- Temperamento y actitudes que dañan el servicio.
- Escalera de la valoración personal.

- **Fase II, actitud de servicio al cliente y trabajo en equipo (4 horas)**

- Los diez pasos para la atención al cliente con excelencia.
- Habilidades sociales.

- **Fase III, manejo de situaciones conflictivas (4 horas)**

- Tipos de clientes.

- Escalera de la valoración personal.

Se considera necesaria la capacitación en tres fases, cada una de las cuales se deberá realizar en una sesión de cuatro horas.

**Cuadro 24**  
**Plan de acción para implementar la capacitación**

<b>Estrategia:</b>	Capacitación a empleados del departamento de servicio al cliente.
<b>Objetivo:</b>	Promover y propiciar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal del departamento de servicio al cliente, para el desempeño eficiente de sus tareas en su puesto de trabajo.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Sesión 1	Empresa responsable	4 horas	<b>Q. 2,100.00</b>
2	Sesión 2	Empresa responsable	4 horas	<b>Q. 2,100.00</b>
3	Sesión 3	Empresa responsable	4 horas	<b>Q. 2,100.00</b>
4	Impresión de guías	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 3,250.00</b>
<b>Total:</b>			<b>12 horas</b>	<b>Q. 9,550.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Recursos**

Es obligación de la empresa que se subcontrate, proporcionar todos los recursos necesarios para llevar a cabo todas las actividades de capacitación, exceptuando las instalaciones.

- a) **Recursos humanos**

- Personal de capacitación.

- b) **Recursos tecnológicos**

- Equipo de cómputo.
    - Cañonera.

- c) **Materiales**

- Material impreso para talleres.
    - La empresa deberá proveer la infraestructura necesaria para la realización de las diferentes sesiones mencionadas.

- **Presupuesto**

Se propone que la capacitación sea local, es decir, en las instalaciones de la empresa. Esta cubrirá el costo mediante la designación presupuestaria que establece como parte de sus costos de funcionamiento.

- **Evaluación y control**

Como parte del control que se tendrá que llevar y para medir la eficiencia de las capacitaciones, se propone la implementación de la estrategia de cliente misterioso, es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. El cliente misterioso actúa como cliente común que realiza una compra o consume un servicio y luego entrega un reporte sobre cómo fue su experiencia con la que se podrá verificar directamente en el momento de la prestación del servicio.

- **Mejoramiento de la evidencia física, mediante la implementación de uniformes a los empleados**

La utilización de uniformes distintivos para los empleados, busca mejorar las percepciones que el cliente tiene acerca de este aspecto.

- **Definición**

El uniforme laboral crea una imagen excelente en el cliente acerca de la organización de la empresa, busca distinguir a los colaboradores y genera recordatorio de marca, lo cual puede llegar a reducir gastos en publicidad y promoción.

- **Descripción**

La estrategia busca ser una herramienta por medio de la cual se mejoren las percepciones acerca de la empresa y del servicio y al mismo tiempo, se fomente un sentimiento de propiedad y compromiso en el cliente interno.

El cliente debe ser capaz de distinguir a un empleado del departamento y poder acudir a él directamente para realizar una consulta o una solicitud de servicio, el uniforme busca mejorar la comunicación entre el cliente y la empresa y fomentar la confianza entre ellos.

A continuación se presenta la propuesta para los uniformes de los colaboradores del departamento, se debe mencionar que actualmente únicamente laboran mujeres. (Véase imagen 16)

En la actualidad la empresa no utiliza uniformes de trabajo en el departamento de atención al cliente, tal y como se observa en el diagnóstico realizado, (Véase cuadro 13) y a través de la entrevista realizada a la gerencia, es por ello que se hace necesaria la implementación de esta herramienta.

**Figura 16**

**Propuesta de uniforme para el departamento de atención al cliente**



Fuente: Elaboración propia mayo de 2013.

**Figura 17**

**Propuesta para gafetes para identificación del personal**



Fuente: Elaboración propia mayo de 2013.

- **Beneficios de la implementación**

- Mejora la imagen de la empresa y del servicio.
- Crea un sentido de pertenencia y lealtad en el empleado.
- Hace que el ambiente de trabajo sea más profesional.

- **Objetivo**

Influir en la percepción del cliente en los aspectos relacionados con la identificación del personal de atención al cliente.

- **Plan de acción**

Para implementar la identificación de los empleados, deberá tomarse en cuenta los siguientes aspectos. (Véase cuadro 25)

**Cuadro 25**

**Plan de acción para implementar la identificación de los empleados**

<b>Estrategia:</b>	Mejoramiento de la evidencia física, mediante la identificación de los empleados.
<b>Objetivo:</b>	Influir en la percepción del cliente en los aspectos relacionados con la identificación del personal de atención al cliente.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	DURACIÓN	COSTO
1	Elaboración de uniformes	Empresa responsable	Enero 2014	<b>Q. 3, 250.00</b>
2	Elaboración de gafetes	Empresa responsable	Enero 2014	<b>Q. 875.00</b>
Total:				<b>Q. 4, 125.00</b>

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Recursos**

Para la implementación de esta herramienta, la empresa debe utilizar los siguientes recursos:

- a) Recursos materiales

- Compra de uniformes.
- Compra de gafetes de identificación.

- **Presupuesto**

Los costos en que debe incurrir la empresa para la implementación de los uniformes y gafetes de identificación para los empleados se muestran en el siguiente cuadro. Es importante mencionar que para dicha implementación, se debe subcontratar los servicios de otra (s) empresa (s), para que los fabriquen con los requerimientos necesarios.

**Cuadro 26**

**Costo de fabricación de uniformes y gafetes**

MATERIAL	REQUERIMIENTO	COSTO UNITARIO	TOTAL
Compra de uniformes	25	Q. 130.00	Q. 3,250.00
Compra de gafetes	25	Q. 35.00	Q. 875.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,125.00</b>

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Evaluación y control**

Con el objetivo de medir la eficiencia de la implementación de uniformes y gafetes de identificación, se propone que el gerente del departamento elabore un formulario para seguimiento de la utilización y observaciones por parte de los empleados del departamento, esto con la finalidad de conocer de primera mano los avances obtenidos.

### **3.3.2 Estrategias para recuperación del servicio**

Entre las estrategias que se proponen para el mejoramiento de la recuperación del servicio, se encuentran las siguientes:

- **Empoderamiento a los empleados**

Es una herramienta utilizada para transformar la mentalidad de los ejecutivos de atención al cliente.

- **Definición**

El empoderamiento consiste en delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Se propone una guía la cual pretende ser una herramienta que colabore en el reforzamiento de la mentalidad de los empleados y genere un mejor desempeño en la atención prestada al cliente y permita al empleado tomar decisiones oportunas al momento de necesitarlas.

- **Descripción**

La gerencia deberá ser en primera instancia la encargada de compartir toda la información que sea posible con los empleados para que gradualmente aprendan a realizar actividades que normalmente realizan únicamente los altos mandos.

Con ésta herramienta, se le da la oportunidad al empleado de dar lo mejor de sí, de obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional, de que sea dueño de su propio trabajo, reemplazando el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsando de forma estratégica el trabajo en equipo.

- **Justificación**

En la actualidad existen un alto nivel competitivo empresarial y sólo las empresas bien organizadas podrán salir avante en industria a la que pertenecen y luego de realizar el análisis correspondiente, en el que se determinó que la empresa no aplica la estrategia del empoderamiento con sus colaboradores (véase cuadro 9), es por ello, que se hace necesaria la implementación, con la finalidad de crear sentido de pertenencia y asignar responsabilidades y autoridad sobre las actividades realizadas en el puesto de trabajo.

Con la implementación del empoderamiento, se pretende lograr mejoras significativas en aspectos como el trabajo en equipo, el rendimiento laboral y la agilización de los procedimientos de atención al cliente, especialmente en la resolución de problemas.

- **Beneficios**

Toda herramienta que se considera implementar buscar tener los mayores beneficios posibles, en el caso del empoderamiento, se puede tener los siguientes:

- a) El personal participa en la toma de decisiones, reduciendo el tiempo de respuesta.
- b) Efectividad en la resolución de problemas a los clientes.
- c) Pretende descentralizar las funciones.
- d) Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo.
- e) Incremento de la confianza en el personal por parte del cliente.

Todos estos beneficios desarrollan la productividad, vuelven a la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

- **Objetivos**

Para la implementación de ésta estrategia, se pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Aumentar la participación de los colaboradores que prestan el servicio, mediante la toma de decisiones.

- **Objetivos específicos**

- Facilitar los lineamientos para que los colaboradores se involucren en la implementación del empoderamiento.
- Contribuir en la creación del trabajo en equipo en el departamento.

- **Plan de acción**

Para la implementación del empoderamiento, se debe tomar en cuenta varios aspectos y pasos que a continuación se presentan. (Véase cuadro 27)

**Cuadro 27**

**Plan de acción para la implementación del empoderamiento**

<b>Estrategia:</b>	Empoderamiento a los empleados.
<b>Objetivo:</b>	Aumentar la participación de los colaboradores que prestan el servicio, mediante la toma de decisiones.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Impresión de guías para empoderamiento	Empresa responsable	Septiembre 2013	Q. 3, 000.00
2	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	Q. 1, 416.66
Total:				Q. 4, 416.66

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

Esta guía se debe otorgar en las capacitaciones que se proporcionen a todos los empleados especialmente a los de nuevo ingreso. (Véase anexo 5)

#### **a) Primera fase**

Creación de una cultura del empoderamiento al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se va adoptar en el trabajo, como por ejemplo, el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad.

#### **b) Segunda fase**

Capacitación de los gerentes como facilitadores y entrenadores, enseñar a los colaboradores a que tengan confianza en sí mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de la implementación.

Los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos entrenadores o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo, para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación de la organización, a través de actitudes positivas que permitan motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir retroalimentación, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia.

#### **c) Tercera fase**

Tomar en cuenta que el empoderamiento, se basa en dos pilares fundamentales, la capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, sino que se debe construir, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se deberá explicar la nueva filosofía y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

#### **d) Cuarta fase**

Formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un entrenador que los guíe, pues ellos deben iniciar a generar el cambio radical, deberán entonces monitorear que la gente vaya poco a poco internalizando los nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales con sus colegas, colaboradores y superiores, obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

#### **e) Quinta fase**

Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento del clima laboral obtenido.

Esta guía servirá para mejorar la prestación del servicio y evitar posibles inconvenientes, así como incentivar a los empleados para que actúen por ellos mismos, asuman responsabilidades y tomen sus propias decisiones.

#### **• Recursos**

Para la implementación del empoderamiento a los empleados, se deberá contar con los siguientes recursos:

- a) Recursos humanos
  - a)** Jefe inmediato o persona delegada.
- b) Recursos materiales
  - Salón para realización de los grupos de enfoque.
  - Materiales didácticos (guías).

- **Presupuesto**

En el cuadro 28 se observa el costo que deberá desembolsar la empresa para la implementación de la guía a todo el personal.

**Cuadro 28**  
**Costo de impresión de guías de empoderamiento**

<b>MATERIAL</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Impresión de guías	50	Q. 60.00	Q. 3,000.00
Recurso humano			Q. 1,416.66
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,416.66</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Evaluación y control**

La efectividad de la implementación del empoderamiento, se podrá medir a través de grupos de enfoque o focus group, por lo general se realiza en una habitación amplia y cómoda, que cuente con todas las comodidades de climatización y confort que favorezca la conversación de los participantes, que, en este caso tendrá la participación de los seis colaboradores de atención al cliente y el gerente del departamento.

El encargado de los grupos de enfoque, deberá realizar talleres prácticos con casos reales para determinar las habilidades y capacidades de cada empleado.

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

Es necesario que se mejore la calidad del servicio prestado en la actualidad, es por ello que se propone que se implemente un documento que sirva de guía a los colaboradores del departamento de servicio al cliente.

- **Definición**

Se debe crear una cultura de servicio en la cual los colaboradores estén convencidos que a través de sus habilidades y trabajo cotidiano encontrarán la mejor forma de manifestar su existencia, enfocada siempre en la misión y visión de la organización.

- **Descripción**

La calidad en el servicio, implica satisfacer en todo momento las expectativas del cliente, por tal motivo se deben poseer instrumentos que guíen a la empresa a establecer la calidad en el servicio que prestan.

Toda aquella persona que trabaje en la organización debe aceptar que la calidad del servicio implica la satisfacción de las expectativas de los clientes y para lograrlo, se requiere de una estrecha colaboración por parte de todos los empleados, en un afán por mejorar la calidad y obtener los beneficios que desean los clientes.

Se propone la creación de una guía orientada al mejoramiento en la calidad en el servicio al cliente, que servirá de herramienta para que todos los usuarios de VCA, reciban el servicio de calidad que se merecen, aportando de esta forma al fortalecimiento de la imagen de la organización.

- **Justificación**

Luego de realizar el diagnóstico correspondiente, acerca de la calidad del servicio que actualmente brindan los colaboradores del departamento de atención al cliente y cuál es la percepción de la misma por parte de los usuarios (Véase gráfica 1), se considera necesario el reforzamiento de dicho aspecto para mejorar la percepción del cliente en cuanto a la atención recibida.

Por lo descrito, se propone la creación e implementación de la guía orientada en la calidad en el servicio al cliente, con la que se espera superar las expectativas del usuario.

- **Beneficios**

- Se crea mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- Genera menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- Ayuda al mejoramiento de la imagen y reputación de la empresa.

- **Objetivos**

Con el mejoramiento de la calidad en el servicio, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión.

- **Objetivos específicos**

- a) Conocer la importancia de la atención y el servicio al cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente servicio.
- b) Identificar todos los tipos de clientes y definir la calidad del servicio.

- **Contenido de la guía**

Los aspectos que se han tomado en cuenta en la guía, son de gran utilidad para que los colaboradores puedan entregar el servicio esperado. El contenido de la guía es el siguiente:

- a) Como saludar, recibir y despedir.
- b) Normas de cortesía con el cliente.
- c) La comunicación con el cliente.
- d) Atención telefónica.
- e) El público y la empresa.
- f) El servicio de calidad.
- g) La imagen de la empresa y los trabajadores.
- h) Reglas de comportamiento en el ambiente laboral.
- i) Lo que el cliente debe decir de nosotros.
- j) Regalos promocionales.
- k) Proceso de recuperación del cliente.

- **Plan de acción**

Deberá ser aprobada en primera instancia por la gerencia de atención al cliente y deberá ser proporcionada a cada empleado al momento de recibir la inducción correspondiente a su puesto de trabajo. (Véase cuadro 29)

### Cuadro 29

#### Plan de acción para la implementación de la guía para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente

<b>Estrategia:</b>	Mejoramiento en la calidad en el servicio al cliente
<b>Objetivo:</b>	Dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Impresión de guías	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 4, 250.00</b>
2	Impresión de cuestionarios	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 75.00</b>
3	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	<b>Q. 00.00</b>
Total:				<b>Q. 4, 325.00</b>

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Recursos**

- a) Recursos humanos.

- Gerente de atención al cliente o colaborador designado.

- b) Recursos materiales

- Material didáctico (guías).
- Formatos para cuestionarios de seguimiento.
- Instalaciones físicas.

- **Presupuesto**

A continuación, se observa en el cuadro 30, el resumen del costo de los materiales a utilizar para la reproducción del material.

**Cuadro 30**

**Costo de reproducción de guías para el mejoramiento del servicio al cliente**

<b>MATERIAL</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Impresión de guías	50	Q. 85.00	Q. 4,250.00
Impresión de cuestionarios	100	Q. 0.75	Q. 75.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,325.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Evaluación y control**

La forma más efectiva de evaluar la efectividad de la implementación de la guía, es por medio de la recopilación de la información de las quejas y sugerencias en un periodo determinado de tiempo. Se propone que se evalúe un periodo de 3 meses. Así mismo, la implementación de un cuestionario de encuesta dirigido al personal que tiene contacto directo con el cliente. (Véase figura 18)

Figura 18

Cuestionario para personal de servicio al cliente



## BOLETA DE ENCUESTA DE SEGUIMIENTO

**NOMBRE DE EMPLEADO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE INGRESO:** \_\_\_\_\_

Instrucciones generales: para contestar las preguntas del presente cuestionario, marque el número correspondiente del 1 al 5; el 1 indicará que está en total desacuerdo. Marque únicamente una respuesta por cada pregunta.

1. ¿Le facilitó la empresa la guía para el mejoramiento del servicio al cliente?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. ¿Hay supervisión directa que le permita mejorar su desempeño?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. ¿Existen objetivos relacionados con la calidad del servicio al cliente?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. ¿Se esfuerza por brindar solución a los problemas de los clientes?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. ¿Cómo considera usted el servicio que presta?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Gracias por su colaboración!!!

- **Recuperación del servicio**

Este es un momento crítico y se debe tener prevista la respuesta ante los problemas más comunes, esta herramienta servirá de ayuda para que los empleados sepan los pasos a seguir al momento de presentarse el caso.

- **Definición**

La recuperación del servicio, es la actitud que deberá adoptar la empresa y la compensación que se le da al cliente por el mal servicio prestado. Ofrecer una disculpa a un cliente no es suficiente, se debe entender que es lo que el cliente espera, el empleado debe tener claro que hacer en el momento de presentarse un problema.

- **Descripción**

Se deberá desarrollar un sistema de recuperación del servicio basado en políticas y procedimientos, que guíen a los empleados para que puedan responder inmediatamente cuando el servicio falla y un cliente se siente molesto e insatisfecho. Con la implementación de esta herramienta, se pretende corregir los procedimientos que deben seguir los empleados al momento de la verdad.

La empresa deberá seleccionar una lista de productos y/o servicios, se sugiere implementar pases de cortesía, vales de descuento, artículos promocionales y enfocarlos principalmente en los beneficios económicos, para que puedan ofrecerse como compensación ante distintos tipos de problemas y que resulten agradables ante los ojos del cliente, contar con empleados proactivos y con sentido común, y delegarles la responsabilidad para que puedan tomar decisiones en favor del cliente. La guía propuesta servirá de orientación a los empleados de servicio al cliente, ya que contiene toda la información necesaria y los pasos que deberá seguir para enfrentar casos de clientes. (Véase anexo 6)

- **Justificación**

Con la finalidad de compensar los errores y fallos presentados durante la prestación del servicio, la empresa debe implementar acciones que la ayuden a minimizar las quejas y reclamos posteriores, es por ello que se hace necesaria la implementación de la guía orientada a la recuperación del servicio y al mismo tiempo la creación de estándares para la compensación de todos los clientes que presenten problemas. Si las fallas no se corrigen es posible que ocasionen que el cliente se retire, comente con otros consumidores sus experiencias negativas e, incluso, demanden a la compañía.

- **Beneficios**

Con la adecuada implementación de esta estrategia para la recuperación del servicio, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Fortalecer los vínculos entre el cliente y la empresa.
- Crear una excelente imagen del servicio.
- Establecer estándares para eventos futuros.
- Mejorar la relación y comunicación con los clientes de una manera personalizada.

- **Objetivos**

Si se implementa esta propuesta, se estará cumpliendo con los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Orientar a los empleados de atención al cliente al momento de que un cliente presente un problema, saber cómo afrontarlo y tomar decisiones.

- **Objetivos específicos**

- Identificar los procedimientos para la recuperación del servicio.
- Establecer medidas de compensación por tipo de caso.
- Evitar quejas y reclamos posteriores.

- **Contenido**

- a) ¿En qué consiste la recuperación del servicio?
- b) Actitudes del empleado en la recuperación del servicio
- c) La importancia del servicio al cliente
- d) ¿Cómo afecta a la empresa un cliente no satisfecho?
- e) ¿Cómo establecer un sistema para recuperar a los clientes?
- f) ¿Cómo liberar de fallas el servicio?
- g) Estrategias para la recuperación del servicio
- h) ¿Exactamente qué es lo que satisface al cliente?
- i) Emplazar a los empleados en la recuperación

- **Plan de acción**

Deberá ser aprobada en primera instancia por la gerencia de atención al cliente, la guía deberá ser proporcionada a cada empleado al momento de recibir la inducción correspondiente a su puesto de trabajo. (Véase cuadro 31)

### Cuadro 31

#### Plan de acción para implementar la guía para la recuperación del servicio

<b>Estrategia:</b>	Mejoramiento en recuperación del servicio.
<b>Objetivo:</b>	Orientar a los empleados de atención al cliente al momento de que un cliente presente un problema y saber cómo afrontarlo y tomar decisiones.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Impresión de guías	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 4, 250.00</b>
2	Impresión de cuestionarios	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 375.00</b>
3	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	<b>Q. 00.00</b>
Total:				<b>Q. 4, 625.00</b>

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Recursos**

- a) Recursos humanos

- Gerente de atención al cliente o colaborador designado

- b) Recursos materiales

- Material didáctico (guías)
- Formatos para cuestionarios de seguimiento
- Instalaciones físicas

- **Presupuesto**

En el cuadro 32, se detalla el costo que deberá absorber la empresa para la reproducción de cada guía que será proporcionada a los empleados del departamento de atención al cliente.

**Cuadro 32**

**Costo de reproducción de guías para la recuperación del servicio**

<b>MATERIAL</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Impresión de guías	50	Q. 85.00	Q. 4,250.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,250.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Evaluación y control**

Con la finalidad de medir la eficiencia de la implementación de esta estrategia, la empresa deberá realizar reportes periódicos (una vez al mes), para determinar la cantidad de compensaciones realizadas a los clientes, además, se propone la implementación de un cuestionario de satisfacción del servicio, por medio del cual, se puede obtener información de primera mano acerca de las percepciones del cliente acerca del servicio recibido y si el mismo, considera o no que el proceso de resolución de su problema le ha representado beneficios, o por el contrario inconvenientes, de esa forma, se puede prevenir eventos futuros. (Véase figura 19)

Figura 19  
Boleta de satisfacción en el servicio



## FORMULARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DATOS PERSONALES (OPCIONAL)

**NOMBRE DEL SOCIO:**

**FECHA:**

**No. DE SOCIO:**

**EMPLEADO QUE LE ATENDIÓ:**

INFORMACIÓN DEL SERVICIO

Estimado cliente: agradecemos su colaboración, le solicitamos responda a las siguientes preguntas, marque con una "x" la respuesta que considere correcta.

1. ¿Resolvieron su problema?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
2. ¿La atención fue recibida correcta y en los tiempos esperados?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
3. ¿Considera que la persona que le atendió, tiene los conocimientos adecuados para el puesto que desempeña?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
4. La solución que le brindaron, ¿es satisfactoria?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
5. ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

Muchas gracias!!!

### **3.4 Estrategias enfocadas en el cliente externo**

Entre las estrategias propuestas a VCA y haciendo énfasis en la necesidad existente en conocer las necesidades y expectativas del cliente, se puede mencionar las siguientes:

#### **3.4.1 Estrategias para mejorar la participación del cliente**

Para lograr mejorar la participación del cliente y con la finalidad de recopilar información de primera mano acerca de las quejas y sugerencias de los clientes, se propone la implementación de las siguientes propuestas:

- **Seguimiento de quejas y sugerencias**

Dar seguimiento a las quejas y sugerencias será de beneficio para la empresa, ya que minimizará los casos futuros.

- **Definición**

Consiste en el establecimiento del procedimiento que se llevará a cabo para dar solución a una queja, sugerencias o reclamación que se presente por parte de un cliente, cuando este inconforme con el servicio prestado y cualquier otro aspecto derivado del mismo.

- **Descripción**

**Queja**, cualquier expresión verbal o escrita o en medio electrónico, de insatisfacción respecto a los empleados o servicio que presta la entidad y que requiere una respuesta. (Las quejas deben ser resueltas, atendidas o contestadas dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha de su presentación).

**Sugerencia**, recomendación entregada por el cliente, que tiene por objeto mejorar el servicio que se presta en el departamento de atención al cliente,

racionalizar el empleo de los recursos disponibles. (En un término de quince (15) días se informará sobre la viabilidad de su aplicación).

La implementación de esta estrategia, tendrá que ser responsabilidad de la unidad de quejas y sugerencias, la cual es encargada de canalizar mismas, el cliente podrá hacerlas llegar por varios medios, a través del buzón de quejas y sugerencias, presenciales y por la página web de la empresa. La guía que se propone para el seguimiento de las mismas, brindará una orientación al prestador del servicio, para actuar de forma inmediata cuando se enfrente a una situación determinada.

Se deberá fijar plazos para la respuesta de cada caso, de no ser respondida una queja o sugerencia, el cliente podrá acudir a la unidad de quejas y sugerencias para indagar acerca del seguimiento de su caso. Dicha implementación, comprende varias fases, a continuación se detalla cada una de ellas.

- **Justificación**

Las quejas y sugerencias son una gran oportunidad para aprender de los errores cometidos en la presentación del servicio, es por ello que es indispensable la implementación de la guía para seguimiento de quejas y sugerencias, además,

La guía propuesta, tiene como finalidad reglamentar el trámite de quejas, reclamos, solicitudes y sugerencias presentadas por los usuarios internos y externos la empresa, relacionadas con los servicios que presta la entidad, teniendo en cuenta la función administrativa, alcanzar la adecuada prestación del servicio, así mismo, disponer el procedimiento para estudiar y acoger sus quejas y reclamos estableciendo acciones correctivas y preventivas frente a los mismos.

- **Beneficios**

Mediante la implementación de ésta estrategia, se puede lograr, entre otros, los siguientes beneficios:

- Estandarizar el trámite para las quejas y sugerencias.
- Registrar todas las inconformidades de los clientes y se generan análisis estadísticos.
- Evitar eventos futuros.
- Minimizar las inconformidades de los clientes.

- **Objetivos**

Mediante el seguimiento de quejas y sugerencias se pretende el logro de los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

Describir los pasos para la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias presentados por los usuarios y partes interesadas ante el departamento de atención al cliente. (Véase anexo 8)

- **Objetivos específicos**

- Recabar información confiable, acerca de las percepciones del cliente en cuanto al servicio y la empresa.
- Promover y fortalecer la participación de los clientes de la empresa.
- Disponer de mecanismos de seguimiento que permitan establecer las causas de las quejas y reclamos, solicitudes y sugerencias con el propósito de impulsar acciones de mejoramiento.

- **Contenido**

- Introducción.
- Las quejas y sugerencias en el servicio.

- Gestión de las quejas y sugerencias.
  - a. Designación de la unidad de gestión de quejas y sugerencias.
  - b. Preparación de la unidad de quejas y sugerencias.
  - c. Comunicación interna.
  - d. Seguimiento del programa.
- Codificación de las causas de las quejas y/o sugerencias.
- Formulario.

- **Plan de acción**

La implementación de ésta guía, deberá realizarse en varias fases, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 33**

**Plan de acción para implementar el seguimiento de quejas y sugerencias**

<b>Estrategia:</b>	Seguimiento de quejas y sugerencias
<b>Objetivo:</b>	Describir los pasos para la gestión de las quejas, reclamos y sugerencias presentados por los usuarios y partes interesadas ante el departamento de atención al cliente.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
1	Impresión de guías	Empresa responsable	Septiembre 2013	<b>Q. 4, 250.00</b>
2	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	<b>Q. 00.00</b>
Total:				<b>Q. 4, 250.00</b>

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Recursos**

- a) Recursos humanos

- Encargado de la unidad de quejas y sugerencias.

- b) Recursos materiales

- Guías para seguimiento de las quejas y sugerencias.
- Cuestionarios.

- **Presupuesto**

Para la implementación de la estrategia, la empresa, previamente deberá analizarla y autorizarla, si es factible, tendrá que desembolsar la cantidad que a continuación se detalla en la reproducción de las guías que serán entregadas a los prestador y además, la contratación de la persona encargada de la unidad de quejas y sugerencias. (Véase cuadro 34)

**Cuadro 34**

**Costo de reproducción de guías para el seguimiento de quejas y sugerencias**

<b>MATERIAL</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Impresión de guías	50	Q. 85.00	Q. 4,250.00
Encargado de la unidad de quejas y sugerencias	1	Queda a criterio de la empresa	
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,250.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Evaluación y control**

Para medir la eficiencia del seguimiento de las quejas y sugerencias, se propone que el encargado de la unidad responsable, elabore reportes descriptivos periódicamente para controlar mediante las estadísticas, el comportamiento de la cantidad de clientes insatisfechos en determinado período.

- **Implementación del buzón de quejas y sugerencias**

Para aprovechar toda la información y todo el potencial de mejora que las quejas y sugerencias ponen a nuestra disposición, es imprescindible contar con buzón para la recepción y seguimiento de las mismas.

- **Definición**

Es un sistema que permite la recolección de la información acerca de las manifestaciones de insatisfacción de los clientes, así como de sus sugerencias para la mejora del servicio.

- **Descripción**

Una queja es una oportunidad de mejora. Esta es la concepción que debe tener la empresa cuando recibe quejas y sugerencias. Una queja siempre es valiosa porque da información de primera mano sobre cómo es percibida por los usuarios la calidad de los servicios. Además, una queja siempre lleva implícita una idea de mejora que puede ser utilizada por la organización para adaptar sus servicios a las necesidades de los clientes, sin olvidar por ello el deber de cumplir las obligaciones que conlleva la prestación del servicio.

Este sistema permitirá además, que la organización goce de una segunda oportunidad para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio. La presente está dirigida al personal de atención al cliente, con la finalidad de unificar los criterios, para que el usuario y el empleado, conozcan exactamente los pasos a seguir y los resultados que se pueden esperar.

- **Justificación**

El conocimiento de las expectativas de los usuarios sobre los servicios prestados es un aspecto fundamental en la organización. Una forma de conocer estas expectativas es a través de las quejas y sugerencias de mejora, formuladas por las personas usuarias del servicio. Esta información permitirá, conocer el funcionamiento de los servicios prestados, desde el punto de vista de quien los utiliza, detectar oportunidades de mejora y aplicar las modificaciones oportunas en los procedimientos de trabajo y conocer la valoración y opinión que las personas usuarias tienen sobre los servicios que se les prestan.

Por todo ello, se hace necesario establecer los mecanismos oportunos para favorecer y facilitar a las personas usuarias la presentación de quejas y sugerencias, así como los procedimientos para su recepción, tramitación y respuesta.

- **Beneficios de la implementación**

Con la implementación de la estrategia para el manejo de quejas y sugerencias, se pueden obtener beneficios, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

- a) Ayuda a mejorar la atención al cliente.
- b) Minimizar la pérdida de clientes.
- c) Permite eliminar ineficiencias en los procesos de prestación del servicio.
- d) Mayor capacidad de respuesta.
- e) Aumenta los niveles de lealtad de los clientes.

- **Objetivos**

La implementación del buzón de quejas y sugerencias pretende alcanzar los objetivos siguientes:

- **Objetivo general**

Atender, resolver, evaluar y dar seguimiento a las quejas o sugerencias, hasta la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, para consolidar y enriquecer la calidad del servicio.

- **Objetivos específicos**

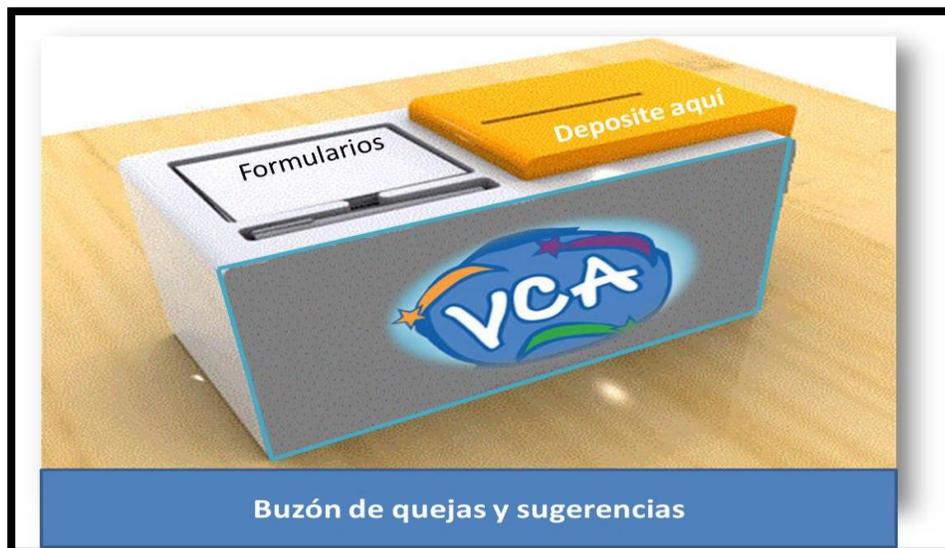
- a) Desarrollar en los empleados la capacidad de solucionar problemas
- b) Recoger del visitante el mayor número de quejas y sugerencias
- c) Incrementar el número de mejoras introducidas por información recibida del cliente

- **Diseño del buzón de quejas y sugerencias**

Se propone la instalación de cuatro buzones, uno en cada oficina de atención al cliente. (Véase figura 20)

**Figura 20**

**Buzón de quejas y sugerencias**



Fuente: Elaboración propia, enero de 2013.

- **Contenido**

- I. Procedimiento

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones
4. Políticas
5. Productos
6. Clientes
7. Indicadores
8. Descripción de la operación

- II. Instalación del buzón

- III. Apertura del buzón

- IV. Operación de quejas y sugerencias

- **Plan de acción**

La implementación de la guía y buzón de quejas y sugerencias, se tendrá que llevar a cabo en varias fases que se muestran en el siguiente cuadro.

### Cuadro 35

#### Plan de acción para implementar el buzón de quejas y sugerencias

<b>Estrategia:</b>	Implementación del buzón de quejas y sugerencias
<b>Objetivo:</b>	Atender, resolver, evaluar y dar seguimiento a las quejas o sugerencias, hasta la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, para consolidar y enriquecer la calidad del servicio.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	DURACIÓN	COSTO
1	Impresión de guías	Empresa responsable	Septiembre 2013	Q. 4, 250.00
2	Impresión de cuestionarios	Empresa responsable	Septiembre 2013	Q. 375.00
3	Recurso humano	Jefe inmediato o persona delegada	Septiembre 2013	Q. 00.00
4	Buzones	Empresa responsable	Septiembre 2013	Q. 600.00
Total:				Q. 5, 225.00

Fuente: trabajo de campo, marzo 2013.

- **Recursos**

- a) Recursos humanos

- Encargado de la unidad de quejas y sugerencias

- b) Recursos materiales

- Buzones para las quejas y sugerencias
- Talonarios de formatos de cuestionarios de quejas y sugerencias

- **Presupuesto**

Para la implementación de ésta estrategia, la empresa deberá desembolsar Q. 3, 875.00, dichos recursos servirán para cubrir los siguientes gastos. (Véase cuadro 36)

**Cuadro 36**  
**Presupuesto para la implementación del buzón de quejas y sugerencias**

DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO	COSTO UNITARIO	TOTAL
Impresión de talonarios de cuestionarios	25	Q. 35.00	Q. 875.00
Buzón de quejas y sugerencias	4	Q. 750.00	Q. 3,000.00
<b>Total</b>			<b>Q3, 875.00</b>

Fuente: trabajo de campo, enero 2013.

- **Evaluación y control**

Para evaluar la efectividad del buzón de quejas y sugerencias, se propone la implementación de un cuestionario de quejas y sugerencias, y al mismo tiempo una revisión periódica de la cantidad de casos recibidos, la cual se podrá hacer cada mes y poder llevar el control estadístico del comportamiento. (Véase figura 21)

Figura 21  
Formulario para quejas y sugerencias



## FORMULARIO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

DATOS PERSONALES (OPCIONAL)

NOMBRE DEL SOCIO:

FECHA:

No. DE SOCIO:

EMPLEADO QUE LE ATENDIÓ:

SERVICIO / MOTIVO DE LA QUEJA O SUGERENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS, VCA

- **Comunicación de mejoras a los clientes**

La comunicación con los clientes es vital para el mejoramiento constante de las relaciones con la empresa, por lo que se debe informar acerca de las mejoras que se realicen para su beneficio.

- **Definición**

Esta herramienta busca difundir información acerca del aprovechamiento que éste debe hacer de los medios que la empresa pone a su disposición para lograr una comunicación efectiva a través de la implementación de:

- Marketing interactivo (a través de la página web)
- Marketing directo (a través de envío de correos electrónicos)

- **Descripción**

Esta herramienta debe aprovechar el gran poder que tiene el internet para la transmisión de información hacia el cliente, la finalidad es informar por medios virtuales como correos electrónicos masivos, boletines informativos, además del aprovechamiento de una herramienta con la que ya cuenta la empresa, que es la página web institucional de VCA, [www.vcaofamerica.com](http://www.vcaofamerica.com), por medio de la cual el cliente puede interactuar con personal del departamento de atención al cliente.

La divulgación de la información hacia los clientes deberá enfatizar la implementación de estrategias y herramientas que se realizan periódicamente en el departamento de atención al cliente, con la finalidad de mejorar el servicio y ante todo la imagen de la empresa. Se debe mencionar que la empresa cuenta con una base de datos interna con la información necesaria de cada cliente real y además de aproximadamente 25,000 clientes potenciales.

- **Justificación**

Debido a la poca utilización de los medios existentes para la comunicación entre el cliente y la empresa, tal y como se puede observar en la tabla 4 de la página 77, únicamente el 11.1% de los socios utilizan la página web para comunicarse con el departamento de atención al cliente, al mismo tiempo, se determinó que no tienen conocimiento de las aplicaciones que tiene la página para hacer llegar sus solicitudes a la empresa.

- **Beneficios**

Si la empresa emplea la herramienta de la comunicación con el cliente, se pretende que obtenga entre otros los siguientes beneficios:

- Mejora la relación con los clientes.
- Ahorro de tiempo en visitas a oficinas.
- Crea oportunidades para publicidad y promoción.
- Mejorar las percepciones del cliente en cuanto al servicio.
- Genera información para retroalimentación del departamento.

- **Objetivos**

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de ésta herramienta, están:

- **Objetivo general**

Dar a conocer información de manera oportuna a los clientes, a través de los medios existentes como la página web y correo electrónico.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar la imagen de la empresa.
- Mantener el canal de contacto constante con el cliente.
- Minimizar los esfuerzos y la utilización de recursos.

- **Plan de acción**

Se propone la implementación de esta estrategia periódicamente cada mes, previamente se debe identificar la información más actualizada y oportuna para ser transmitida al cliente. El departamento de informática, que es el encargado de la imagen institucional de la empresa, deberá realizar los diseños adecuados de los boletines informativos y de los correos que se enviarán masivamente a todos los clientes reales.

Debe haber un trabajo conjunto entre el departamento de atención al cliente, el de mercadeo y el de informática, para que se genere la información pertinente y que llegue efectivamente a los clientes.

## **Recursos**

### **a) Recurso humano**

- Personal del departamento de informática.
- Personal del departamento de atención al cliente.
- Personal del departamento de mercadeo.

### **b) Recurso tecnológico**

- Equipo de cómputo existente.

## **Presupuesto**

Todo el recurso que se utilizará para la aplicación de dicha estrategia, actualmente ya es parte de la estructura de la organización, por lo tanto, no se utilizarán recursos financieros.

## **Evaluación y control**

Para hacer una medición de la eficiencia de la implementación de esta estrategia, se propone llevar un control de la información transmitida por los clientes reales por medio de la utilización del formato de comentarios disponible

en la página web y/o un contador virtual de accesos al sub menú de información al socio, con esto hacer un análisis estadístico de las diferentes necesidades de servicio.

Se propone implementar un apartado de la información para el socio en la página de inicio del sitio web, en el cual se podrá ingresar a un sub menú correspondiente, tal y como se puede observar en las siguientes figuras. (Véase figuras 22, 23 y 24)

**Figura 22**  
**Información acerca de capacitaciones a clientes reales**



Fuente: elaboración propia, mayo 2013.

Figura 23

Información acerca del manejo de quejas y sugerencias a clientes reales

The image shows a website navigation menu with the following items: Inicio, Quienes somos, Multidestinos, Interval International, and Información para socios. A purple star and arrow graphic points from the 'Quejas y sugerencias' menu item to a central text box that reads 'Manejo de quejas y sugerencias'. To the right, a circular inset highlights three menu items: Capacitaciones, Quejas y sugerencias, and Uniformes. Below this is a 3D rendering of a white and blue complaint box with the VCA logo, a 'Formularios' slot, and a 'Deposite aquí' slot. The box is labeled 'Buzón de quejas y sugerencias'.

**Manejo de quejas y sugerencias**

**Buzón de quejas y sugerencias**

*Se implementarán buzones para que nos hagas llegar tus quejas y sugerencias y poder darte el seguimiento correspondiente*

Fuente: elaboración propia, mayo 2013.

Figura 24

Información acerca de la identificación del personal a clientes reales



Fuente: elaboración propia, mayo 2013.

Los diseños propuestos para comunicar las mejoras realizadas, deberá ser implementado en el enlace de información para socios que estará ubicado en la parte superior derecha de la página de inicio de la empresa. Dicha información podrá ser enviada por correo electrónico masivo a todos los clientes reales de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. Vacation Club of América, presenta deficiencias en aspectos relacionados con el servicio al cliente que presta actualmente, esto se debe a que no se han implementado estrategias e instrumentos orientados a la prestación adecuada del servicio.
2. Se evidencia la falta de estrategias para mejorar el servicio, entre las que se pueden mencionar las estrategias de retención, de recuperación del servicio, para mejorar la participación del cliente, además, no aplican los modelos del triángulo del marketing y el de las brechas sobre la calidad del servicio.
3. VCA no aplica estrategias e instrumentos para el mejoramiento del servicio al cliente.
4. Se identificó que la empresa no implementa el empoderamiento a los empleados, por lo que se ve afectada la toma de decisiones efectivas y la resolución de los problemas de los clientes.
5. La empresa no cuenta con un sistema buzón y seguimiento de las respectivas quejas y sugerencias, por medio de los cuales se pueden identificar las principales fallas en el servicio.
6. Actualmente, VCA no cuenta con procedimientos establecidos para la adecuada inducción y capacitación del personal que presta el servicio y que tiene contacto directo con los clientes.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa deberá implementar instrumentos orientados al servicio al cliente, tanto para el cliente interno, como para externo que le permitan prestar un servicio adecuado a las necesidades de la naturaleza de la compañía.
2. Implementar las estrategias de servicio al cliente propuestas, tales como estrategias para la retención de clientes, para la recuperación del servicio y para mejorar la participación del cliente.
3. Es necesario que la empresa elabore evaluaciones periódicas de cada una de las estrategias, mediante las actividades de control que se incluyen en cada una de las estrategias e instrumentos propuestos. Entre los instrumentos que pueden apoyar al mejoramiento de las actividades del departamento están: guía para mejorar la calidad en el servicio y la guía orientada a la recuperación del servicio.
4. Para mejorar el tiempo de resolución de los problemas de los clientes, VCA deberá implementar la guía para el empoderamiento a los empleados de servicio al cliente, la cual permitirá la optimización de los recursos disponibles y brinda al empleado facultades para la toma de decisiones.
5. Para cerrar el ciclo de la prestación del servicio de la mejor manera posible, la empresa deberá contemplar la implementación de la Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias y al mismo tiempo los buzones para dar el seguimiento respectivo a todas las solicitudes de los clientes.

6. Para brindar un servicio que supere las expectativas de los clientes de la empresa, se propone que se implemente la guía para inducción del personal de nuevo ingreso al departamento, la misma podrá ser adaptada y utilizada por otros departamentos de la organización. Además, la capacitación en temas relacionados con el servicio al cliente, se brindará las herramientas necesarias para que lograrlo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Barrera, A. G. Estrategias de Servicio al Cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de La Democracia, Escuintla. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 197p.
2. Cristiani Alvarado, C. 1999 Recursos Turísticos. Guatemala. Editorial universitaria. 13p.
3. Hernández Sagastume, B. M. Estrategias de servicio al cliente para el desarrollo de una empresa y control de normas de calidad. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala. USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 258p.
4. INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2005. Guatemala. A meeting of three worlds. 89p.
5. INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). 2011. Ciudad de Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 5 de enero de 2011. Disponible en <http://www.visitguate.com/es/explore-guatemala/moderna-y-colonial/ciudad-de-guatemala>.
6. Kotler, P. 2002. Dirección de marketing. 4ª. Ed. México, Pearson. 717p.
7. \_\_\_\_\_. 2002. Mercadeo de servicios. 4ª. Ed. México, Pearson. 747p.
8. Kotler, P. y Armstrong G. 1998. Fundamentos de mercadotecnia. 2ª. Ed. México, Prentice Hall. 654p.
9. Kotler, P. y Keller K. L. 2006. Dirección de marketing. 12ª. Ed. Pearson. 816p.

10. León, Santa María, S. 2007. Estrategias de servicio al cliente aplicadas a los servicios de hospedaje y alimentación que se prestan en Antigua Guatemala, en apoyo al Instituto Guatemalteco de Turismo. INGUAT. Tesis. Lic. Admón. De Emp. Guatemala. USAC. Facultad de Ciencias Económicas. 128p.
11. Lovelock, C. 1996. Mercadotecnia de servicios. 3ª. Ed. México, Pearson. 661p.
12. Merli, G. 2007. La calidad total como estrategia de negocio. 2ª. Ed. España. Ediciones Díaz de Santos. 216p.
13. Muñoz Machado, A. 2008. Logística y turismo. 1ª. Ed. España. Ediciones Díaz de Santos. 67p.
14. Saloner, G. 2008. Administración estratégica. 5ª. Ed. México. Editorial Limusa. 425p.
15. Tiempo compartido. Estados Unidos de América. (En línea). Consultado el 12 de febrero de 2012. Disponible en <http://tiempocompartido.com/articulos/el+tiempo+compartido+permite+comprar+una+propiedad+vacacional-por+semanas+anuales+convenientes+al+comprador.php>.
16. Zeithaml, V. y Bitner, M. J. 2001. Marketing de servicios. 2a. Ed. McGraw-Hill. México. 747p.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

Boleta de encuesta dirigida a empleados del departamento de atención al cliente

**BOLETA DE ENCUESTA**  
**DIRIGIDA AL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE**  
**TEMA: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE**  
**CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA HOTELERA EN**  
**GUATEMALA**

---

**Objetivo:** Analizar toda la información que usted proporcione, para poder elaborar propuestas de solución a la problemática establecida, por lo que se solicita su participación desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz; la información es de carácter confidencial y reservado, únicamente será utilizada para la presente investigación. Se le agradece de antemano su valiosa colaboración.

**Nivel académico:** Diversificado  Licenciatura  Maestría

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la empresa:**

Menos de un año  Entre uno y tres años  Tres años o más

**RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN**

1. En la actualidad, ¿los clientes que posee la empresa generan quejas y/o sugerencias por el servicio prestado?

SI  NO

- a. Si su respuesta es positiva, favor pasar a pregunta No. 2
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a pregunta No. 3

2. ¿Qué aspectos considera usted que son la causa por la cual el cliente se queja por el servicio prestado?

Falta de información  Incumplimiento de lo ofrecido

Calidad en el servicio

Otros, explique: \_\_\_\_\_

---

3. ¿Qué medios utiliza la empresa para canalizar las quejas y/o sugerencias del cliente externo?

Teléfono  Correo electrónico   
Buzón  Ninguno

Otros, \_\_\_\_\_ Especifique:

4. ¿Existe alguna unidad que se encargue de la administración de las quejas y /o sugerencias del cliente externo?

SI  NO  ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

5. ¿Posee la empresa alguna guía que lo oriente a prestar un servicio adecuado y/o para la resolución de problemas que presente el cliente?

SI  NO

### **DISEÑO DEL SERVICIO Y EVIDENCIA FISICA**

6. ¿Conoce el proceso completo (venta, post venta) del servicio que se le proporciona al cliente para la adquisición de la membresía?

SI  NO

7. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un mapa o esquema que retrate de forma precisa el sistema completo del servicio?

SI  NO

8. De los siguientes enunciados, marque aquellos con los que cuenta la empresa

Elemento	Sí cuenta
Uniformes para el personal	
Material promocional	
Material informativo	
Gafetes para identificar al colaborador	
Rotulación en instalaciones	

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

9. ¿Al momento de optar al cargo que actualmente ostenta, por qué medio se enteró que la empresa estaba reclutando personal?

Anuncio en prensa  Recomendaciones

Promoción interna

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

10. En el proceso de selección, la empresa le realizó:

Evaluaciones psicométricas  Evaluaciones por competencias

Entrevista  Otros, \_\_\_\_\_ especifique:

\_\_\_\_\_

11. Al momento de ingresar a la empresa, ¿se le dio alguna inducción o capacitación para el puesto a desempeñar?

SI  NO

12. ¿La empresa le ha proporcionado capacitaciones para apoyarlo en el desarrollo de sus actividades?

SI  NO

- a. Si su respuesta es positiva, favor pasar a pregunta No. 13
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a pregunta No. 14

13. ¿Cuántas capacitaciones ha recibido durante el tiempo que ha formado parte de este departamento?

Ninguna  Una  Entre dos y cinco  Más de cinco

14. ¿La empresa ha proporcionado capacitaciones de servicio al cliente?

SI  NO

15. ¿Está usted facultado por parte de la gerencia, para resolver cualquier problema que se presente por parte del cliente?

SI  NO

- a. Si su respuesta es positiva, favor pasar a pregunta No. 16
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a pregunta No. 17

16. Estas facultades para resolver problemas son de tipo:

Parcial  Total

17. ¿Cómo cree usted que es considerado por la empresa?

Como un empleado más

Como un talento humano

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Le proporciona la empresa algún incentivo en forma motivacional?

SI  NO

- a. Si su respuesta es positiva, favor pasar a pregunta No. 19
- b. Si su respuesta es negativa, favor pasar a pregunta No. 20

19. ¿Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa para motivarlo?

Monetario  No monetario

Otro, \_\_\_\_\_ especifique:

20. ¿Realiza la empresa evaluaciones periódicas para determinar su eficiencia?

SI  NO  Cada cuanto tiempo: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2**

Boleta de encuesta dirigida clientes reales de VCA

**BOLETA DE ENCUESTA**  
**DIRIGIDA A SOCIOS DE VCA**  
**TEMA: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE**  
**CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA HOTELERA EN**  
**GUATEMALA**

**Objetivo:** Analizar toda la información que usted proporcione, para poder elaborar propuestas de solución a la problemática establecida, por lo que se solicita su participación desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz; la información es de carácter confidencial y reservado, únicamente será utilizada para la presente investigación. Se le agradece de antemano su valiosa colaboración.

**Nivel académico:** Diversificado  Licenciatura  Maestría

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**Sexo:**

Masculino  Femenino

**Utiliza los servicios del club:**

Una vez al año  2 veces al año  Más de 2 veces al año

**Tiempo de ser socio del club**

Menos de un año  Entre 1 y 3 años  Más de 3 años

**RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN**

1. ¿Qué lo motivó a adquirir la membresía?

El precio  Los beneficios  Buenas referencias

Otros, Explique: \_\_\_\_\_

2. Regularmente ¿con quien viaja?

Familia  Amigos  Compañeros de trabajo

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué motiva su viaje?

Vacaciones familiares  Escapadas  Viaje con amigos

Deporte  Negocios

Otro: \_\_\_\_\_

4. ¿Al momento de tener algún problema, le han atendido como usted esperaba?

SI  NO

5. ¿Considera que se le dio el seguimiento correcto a su caso?

SI  NO

6. ¿En cuánto tiempo le resolvieron su problema?

Al instante  Entre dos y cinco días

Entre dos y cinco días  Más de cinco días

7. ¿Qué medio utilizo para hacer llegar su queja o problemática a la empresa?

Correo electrónico  Teléfono  Libro de quejas

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce el sitio web [www.vcaofamerica.com](http://www.vcaofamerica.com)?

SI  NO

c. Si su respuesta es positiva, favor pasar a pregunta No. 9

d. Si su respuesta es negativa, favor pasar a pregunta No. 12

9. ¿Ha utilizado el sitio web para contactarse directamente con la empresa para hacer algún reclamo?

SI  NO

10. ¿Sabe cómo utilizar el sitio web para comunicarse directamente con el departamento de servicio al cliente?

SI  NO

11. ¿Ha utilizado el sitio web para expresar algún comentario o sugerencia acerca de la empresa o del servicio?

SI  NO

12. ¿Alguna vez ha recibido alguna llamada del departamento de servicio al cliente para informarle de alguna actividad o promoción para socios?

SI  NO

13. ¿Considera usted que el número de personal del departamento de servicio al cliente es suficiente para atender las quejas y reclamaciones?

SI  NO

14. ¿Qué medio utiliza para hacer sus reservaciones?

Internet  Teléfono

Otro, explique: \_\_\_\_\_

15. ¿Con cuánto tiempo de anticipación realiza sus reservaciones?

Menos de 1 mes  Entre 1 y 2 meses

Más de 2 meses

16. ¿Cómo califica la eficiencia del servicio al cliente que recibió?

Muy mala  Mala  Regular  Bueno

Muy buena  Excelente

### **DISEÑO DEL SERVICIO Y EVIDENCIA FISICA**

17. ¿Ha observado en las instalaciones de la empresa, algún mapa que retrate de forma precisa el sistema completo del servicio?

SI  NO

18. ¿Según lo observado en el Departamento de Atención al Socio, qué calificación le daría a cada uno de los aspectos que a continuación se enlistan?

Presentación del personal	1	2	3	4	5	6	7
Identificación del personal	1	2	3	4	5	6	7
Material Informativo	1	2	3	4	5	6	7
Uniformes del personal	1	2	3	4	5	6	7
Rotulación de las instalaciones	1	2	3	4	5	6	7
Instalaciones adecuadas	1	2	3	4	5	6	7
Material informativo	1	2	3	4	5	6	7
Horarios de atención	1	2	3	4	5	6	7
Comportamiento del personal	1	2	3	4	5	6	7

(1= Pésimo, 2= Muy mal, 3= Mal, 4= Regular, 5= Bien, 6= Muy bien, 7= Excelente.)

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

19. ¿Considera usted que el personal de Atención al Socio está capacitado para brindarle un servicio de excelencia?

SI  NO

20. ¿Considera usted que el personal de Atención al Socio está facultado para resolver cualquier problema que usted tenga?

SI  NO

21. ¿En alguna ocasión VCA le ha solicitado a usted que realice evaluaciones a la calidad y el servicio?

SI  NO

En caso de respuesta afirmativa, por favor indique el número de veces: \_\_\_\_\_

## **ENTREGA DEL SERVICIO**

22. ¿Cómo tuvo conocimiento acerca de la empresa y de los servicios que ésta presta?

Referidos  Anuncios en TV

Anuncios en radio  Evento

Visita a hoteles afiliados  Internet

Contacto directo vía telefónica por parte de la empresa

Por medio de un ejecutivo de la empresa

23. ¿Ha participado en alguna actividad informativa exclusiva para los socios?

SI  NO

En caso de respuesta positiva, por favor indicar en cuantas oportunidades: \_\_\_\_\_ veces.

24. ¿Considera usted que los beneficios que recibe al poseer su membresía, es lo que realmente le fue ofrecido al momento de adquirirla?

SI  NO

25. ¿Qué consideración le otorga a la inversión que hizo al adquirir la membresía?

Muy mala  Mala  Regular  Buena   
Muy buena  Excelente

26. ¿Ha observado publicidad del club del cual es socio?

SI  NO

En caso de respuesta afirmativa, por favor indique en cual (es) de los siguientes medios la ha observado:

Televisión  Prensa  Internet

Vallas publicitarias  Radio  Eventos

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

27. En el proceso de la adquisición de la membresía, ¿hubo algún cobro mal efectuado?

SI  NO

En caso de respuesta positiva, por favor explique:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Al momento de adquirir la membresía, ¿se le proporcionó algún tipo de manual o guía para que pudiera informarse de todos los beneficios, limitaciones, tarifas, etc. que esta conlleva?

SI  NO

29. ¿Según sus experiencias, recomendaría a VCA?

SI  NO

## **ANEXO 3**

Boleta de encuesta dirigida clientes potenciales de VCA

## BOLETA DE ENCUESTA

### DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES DE VCA

TEMA: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MANTENIMIENTO DE  
CLIENTES DE PAQUETES VACACIONALES EN UNA EMPRESA HOTELERA EN  
GUATEMALA

---

**Objetivo:** Analizar toda la información que usted proporcione, para poder elaborar propuestas de solución a la problemática establecida, por lo que se solicita su participación desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz; la información es de carácter confidencial y reservado, únicamente será utilizada para la presente investigación. Se le agradece de antemano su valiosa colaboración.

**Nivel académico:** Diversificado  Licenciatura  Maestría   
Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Edad:** Menos de 30 años  Entre 31 y 35 años  Más de 35 años

**Sector en donde labora:** Público  Privado

### CAPTACIÓN

1. Regularmente ¿con quién viaja?

Familia  Amigos  Compañeros de trabajo

Otro, especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué motiva su viaje?

Vacaciones familiares  Escapadas  Viaje con amigos

Deporte  Negocios

Otro: \_\_\_\_\_

3. ¿Alguna vez ha recibido alguna llamada del club de vacaciones, para invitarle a alguna actividad informativa?

SI  NO

4. ¿Conoce usted el sistema de tiempo compartido?

SI  NO

5. ¿Alguna vez ha asistido a alguna actividad en la cual se le haya ofrecido el servicio de paquetes vacacionales con membresía?

SI  NO

6. ¿Qué importancia le otorga usted a la adquisición de una membresía para disfrutar de los beneficios de un club vacacional?

Mucha  Poca  Ninguna

7. ¿Cuántas veces al año acostumbra salir de vacaciones?

Una vez año  Dos veces al año

Más de dos veces al año

8. ¿Es socio de algún club vacacional de tiempo compartido?

SI  NO

9. ¿Ha sido socio de algún club vacacional de tiempo compartido?

SI  NO

Si su respuesta es positiva, por favor indique el (los) motivo (s) que le llevaron a no continuar con este servicio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuándo decide tomarse unas vacaciones, regularmente hacia donde se dirige?

Se queda en la ciudad  Al interior del país

Otro país

11. ¿Qué impresión tiene acerca de las membresías de un club vacacional?

Buena

Mala

En caso de respuesta negativa, por favor explique: \_\_\_\_\_

---

12. ¿Qué importancia le otorga usted a cada uno de los siguientes aspectos a la hora hacer uso de algún establecimiento turístico?

Precio competitivo	1	2	3
Calidad	1	2	3
Servicio	1	2	3
Accesibilidad	1	2	3
Nueva experiencia	1	2	3

(1= Mucha, 2= Poca, 3= Nada)

### **ENTREGA DEL SERVICIO**

13. ¿Conoce usted o ha oído acerca de Vacation Club of América o de los servicios que ésta ofrece?

SI

NO

14. ¿Conoce el sitio web [www.vcaofamerica.com](http://www.vcaofamerica.com)?

SI

NO

En caso de respuesta positiva, continuar en pregunta No. 16

En caso de respuesta negativa, continuar en pregunta No. 17

15. ¿Ha utilizado el sitio web para contactarse directamente con la empresa o para buscar información acerca de los servicios que ésta presta?

SI

NO

16. ¿Cuándo necesita información acerca de destinos turísticos, regularmente en donde la busca?

Internet  Revistas

Consulta con conocidos  Directorios

Otro, explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Ha recibido información acerca del club de vacaciones o de los servicios que ésta presta?

SI  NO

18. ¿Ha observado o escuchado publicidad del club de vacaciones Vacation Club of América?

SI  NO

En caso de respuesta afirmativa, por favor indique en cual (es) de los siguientes medios la ha observado:

Televisión  Prensa  Internet

Vallas publicitarias  Radio  Eventos

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿En alguna ocasión ha escuchado comentarios acerca del club de vacaciones Vacation Club of América?

SI  NO

Si su respuesta es positiva, por favor indique si los comentarios son:

Positivos  Negativos

## **ANEXO 4**

Guía para la inducción del personal de nuevo ingreso



# GUÍA DE INDUCCIÓN

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

2013



Vacation Club  
of America



# ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
1.- Objetivo general	3
2.- Objetivos específicos	3
3.- Alcance	3
4.- Responsabilidad	3
5.- Etapa I, Inducción a la organización	4
6.- Etapa II, Inducción al área de trabajo	8
7.- Etapa III, Inducción al puesto de trabajo	9

# INTRODUCCIÓN

La guía de inducción para el personal de nuevo ingreso, es una herramienta necesaria para agilizar el proceso de adaptación y familiarización, esto conlleva una serie de actividades acerca de la organización en general, el departamento de atención al cliente y el puesto de trabajo para el que fue contratado.

La guía está estructurada en tres etapas: en la primera, se da la bienvenida, se brinda información general acerca de la empresa, las actividades, el servicio que se presta, en la segunda etapa, se presenta con el personal con quien tendrá contacto y se da un recorrido por las instalaciones y en la tercera fase, se pondrá en contacto directo con su lugar y puesto de trabajo, en el que podrá conocer más a fondo el funcionamiento de los sistemas, obligaciones, responsabilidades y los procedimientos que se llevan a cabo, según sea el caso o puesto de trabajo para el que fue seleccionado.

Le motivamos a leer detenidamente esta guía, esperando que sea una herramienta para el desarrollo de sus actividades profesionales dentro de la organización.



## 1.- OBJETIVO GENERAL

Facilitar la adaptación de los nuevos empleados del departamento de atención al cliente a su puesto de trabajo.

## 2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Familiarizar a los nuevos empleados con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
- Instruir a los nuevos empleados sobre todos los asuntos relacionados con su dependencia, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
- Negociar con los nuevos empleados, sus expectativas, redefinir y precisar con el jefe inmediato sus conocimientos y habilidades, evaluar su potencial, e iniciar el acercamiento a los compañeros con miras a que se integren a los equipos de trabajo.
- Informar a los nuevos empleados acerca de las normas y las decisiones, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los prestadores del servicio.

## 3.- ALCANCE

Se proporcionará a todo el personal de nuevo ingreso en el departamento.

## 4.- RESPONSABILIDAD

La gerencia del departamento deberá asignar a un colaborador de su entera confianza, para realizar el proceso completo para el personal de nuevo ingreso.

## 5.- ETAPA I

Inducción a la organización.

### 5.1.- BIENVENIDA

Con la finalidad de darle a conocer el entorno laboral en el que desarrollará sus funciones y actividades, Vacation Club of América, ha elaborado el presente manual, ya que a partir de este momento, usted forma parte de esta organización.

Estamos seguros que con su compromiso, colaboración y responsabilidad, coadyuvarán para que alcancemos nuestra misión.

A continuación encontrará en este manual de inducción una breve reseña de la historia de la empresa, su visión y misión, las principales obligaciones laborales a su cargo, así como información de interés que le será muy útil. Sea usted bienvenido (a) a Vacation Club of América (VCA).



## 5.2.- HISTORIA DE LA EMPRESA

Vacation Club of América, es la realización de un proyecto puesto en marcha por Desarrollos Hoteleros International (DHI), una corporación que ha logrado en poco tiempo, ganarse un lugar preferencial de negocios en el mercado turístico y hotelero de Guatemala. Fue creado en el año 1996, siendo el primer club de tiempo compartido que se forma en la región centroamericana. Desde su inicio se estableció como el más moderno club de viajes, que asiste a los socios para planificar sus vacaciones y así disfrutar del confort del destino deseado.

VCA, cuenta con una amplia lista de hoteles y resorts afiliados por medio de alianzas con empresas como Interval International y Multidestinos, los cuales han sido diseñados especialmente para cumplir con los estándares de calidad más exigentes, además, de brindarles la mayor comodidad y seguridad a sus huéspedes. Busca los destinos más impresionantes del mundo, para afiliarlos y así mantenerse a la vanguardia en servicio, calidad y variedad.

## 5.3.- MISIÓN Y VISIÓN DE VCA

- Nuestra misión:  
“Proporcionar las mejores experiencias vacacionales, distinguiéndonos por los más exclusivos destinos turísticos a nivel mundial y un servicio de calidad que supera las expectativas de nuestros socios.”
- Nuestra visión:  
“Ser el club vacacional líder en el mercado latinoamericano que se distinga por proporcionar la mejor y más creativa opción de destinos vacacionales con excelente calidad en el servicio a través del trabajo en equipo y el compromiso de mejora e innovación continua en todas las áreas del negocio.”

## 5.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los niveles de organización del departamento son: alto mando, formado por la gerencia del departamento, mando medio, que lo conforma la jefatura de atención al cliente y el nivel operativo, que es todo el personal que tiene contacto directo con el cliente. (Véase figura 1)

Figura 1

### Organigrama del departamento de servicio al cliente



## 5.5.- SERVICIO

VCA, ofrece a sus miembros el derecho de uso exclusivo para acceder a sus principales desarrollos, Amatique Bay Resort & Marina y Hotel Viva Clarion Suites, así como hoteles afiliados, en un periodo de 50 años, también ofrece a los socios dos magníficos programas vacacionales: interval internacional y multidestinos, en lugar de comprar una propiedad, el tiempo compartido permite disfrutar de un inmueble durante el periodo del año previamente acordado. Dicho periodo consiste normalmente en una semana concreta del año, esto significa que los socios tienen aseguradas vacaciones de primera clase, con precios accesibles, sin estar atados a un país específico, época del año o tipo de habitación, los socios tienen flexibilidad de elegir las vacaciones a su conveniencia.

Es importante entender que la propiedad vacacional es una comodidad que es comprada para ser disfrutada y utilizada a través de los años.

Vacation Club of América, vende en Guatemala, el servicio de tiempo compartido en la modalidad de canje de puntos y ofrece a los clientes variedad de destinos turísticos, mediante alianzas estratégicas con otras empresas en Latinoamérica, Estados Unidos de América y el Caribe.



## 6.- ETAPA II

# INDUCCIÓN AL ÁREA DE TRABAJO

En esta etapa, usted será presentado personalmente con los diferentes gerentes de las áreas con las que tendrá contacto directo, así mismo, conocerá las instalaciones de toda la organización. (Sala de ventas, salón para presentaciones, oficinas centrales y oficinas del departamento de atención al cliente)

Los pasos para esta etapa son:

1. Presentación con jefe inmediato
2. Presentación con gerentes
3. Presentación con compañeros de trabajo
4. Recorrido por las instalaciones

La inducción en el área de trabajo lo ayuda a familiarizarse rápidamente con todo el entorno que le rodeará en sus actividades diarias de trabajo.



## 6.- ETAPA III

# INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

### 7.1 ¿Qué esperamos de usted?

Usted es parte de nuestra organización, hemos depositado nuestra confianza y es por ello que le solicitamos:

1. Comparta y practique todos los valores fundamentales.
2. Participe en todas las actividades programadas, sean éstas de carácter recreacional, motivacional o de capacitación, ya que por medio de ellas se fomenta el crecimiento personal y un buen clima organizacional.
3. Cumpla con los reglamentos y políticas establecidas.
4. Respete y cuide todos los bienes de la empresa.

### 7.2 Introducción a sistemas

Como parte de la inducción al puesto de trabajo, usted empezará a familiarizarse con los diferentes sistemas internos que son utilizados como herramienta para la prestación del servicio y control de las operaciones. Entre los sistemas que debe emplear se encuentran:

- Sistema de reservaciones y
- Sistema interno de consultas

Cabe mencionar que ésta es solo una introducción a los sistemas, posteriormente, se le estará capacitando por la persona encargada.

### 7.3 Obligaciones y prohibiciones del empleado

- Jornada de trabajo  
Debido a la naturaleza del servicio que se presta, el horario laboral será el siguiente:  
Lunes a viernes de 08:00 a 17:00 horas  
Sábado de 08:00 a 12:00 horas

Se hace constar que, de ser necesario su apoyo para actividades extras, usted deberá colaborar, únicamente se tolerará la ausencia por causas mayores.

- Gafete de identificación  
Como parte de nuestra organización, se le proporcionará un gafete, esta es una medida de identificación y seguridad.
- Ausencias, retardos y permisos  
La empresa está regida estrictamente al código de trabajo de Guatemala.
  - a) Ausencias  
Si por alguna razón, el empleado faltase a su trabajo sin haber pedido permiso a su jefe inmediato o sin ninguna justificación médica o social se le descontará el día completo.  
  
Si marca más de tres ausencias sin permiso se hará acreedor a una carta administrativa.  
  
Al reunir tres cartas administrativas; se hará acreedor a la cancelación del contrato laboral, es decir se entenderá como termino laboral.
  - b) Retrasos  
El tiempo de tolerancia es de 30 minutos, si usted se presenta a su lugar de trabajo fuera de ese período, deberá reportarse directamente con su jefe inmediato.
  - c) Permisos  
De ser necesaria la solicitud de un permiso, el empleado deberá elaborar una carta dirigida al jefe inmediato con 48 horas de anticipación, si el jefe acepta la solicitud, deberá llenar el formato correspondiente y firmarlo de autorizado.

## 7.4 Procedimientos

La empresa está en la obligación de proporcionarle una copia de la descripción técnica del puesto de trabajo, en la cual podrá verificar cuáles son sus obligaciones y las actividades que deberá desarrollar dentro de la organización.

Esperamos que con el paso de los años, su trabajo sea testimonio vivo de realización profesional, y le deseamos sinceramente el mejor de los éxitos.

Atentamente,

Gerencia de Atención al cliente  
Vacation Club of America

## **ANEXO 5**

Guía para el empoderamiento de los empleados



2013

# GUÍA PARA EMPODERAMIENTO DE EMPLEADOS

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



# ÍNDICE

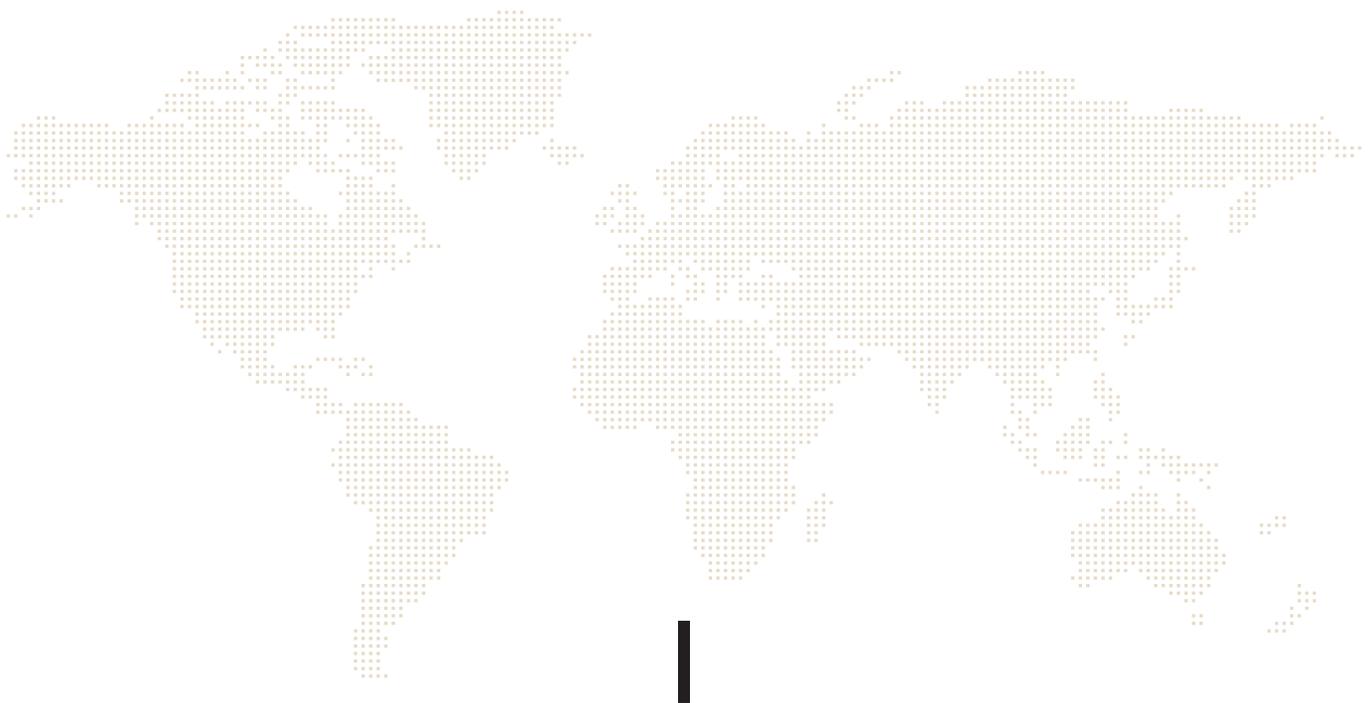
Contenido	Página
Introducción	I
1.- ¿Qué es el empoderamiento?	2
1.1.- Premisas del Empoderamiento	2
1.2.- Problemas frecuentes que suceden en la empresa	3
1.3.- Beneficios de Empoderamiento	3
1.4.- ¿Cómo integrar a la gente al Empoderamiento?	4
2.- Cambio y Empoderamiento	6
2.1.- ¿Qué se requiere para lograr el cambio?	6
3.- Tecnologías del Empoderamiento	6
3.1.- Beneficios de la tecnología	7
4.- Conocimiento, calidad y Empoderamiento	8
4.1.- ¿Por qué fracasa el Empoderamiento?	8

# INTRODUCCIÓN

Para mejorar la calidad en el servicio que se le proporciona al cliente, es necesario que la organización trabaje conjuntamente con sus empleados a través de mejoras en los procesos de servicios, con el fin de tener mejores resultados que se reflejarán en el aumento del valor hacia al trabajo y hacia el servicio.

Toda persona que trabaje en la organización debe aceptar que el Empoderamiento es una herramienta indispensable en la toma de decisiones y para lograrlo, se requiere de una estrecha colaboración por parte de todos los empleados, en un afán por mejorar la calidad y obtener los beneficios que desean los clientes.

Por tales motivos, este documento está dirigido a todas las personas que trabajan en los diferentes departamentos o áreas de la organización y lograr que estas tomen sus propias decisiones en nombre de la empresa, así como actuar individualmente en la solución de problemas.



# 1 ¿QUÉ ES EL EMPODERAMIENTO?

Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

## 1.1 PREMISAS DEL EMPODERAMIENTO

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, desde la gerencia, a todos los niveles, estas son:

- Los empleados deben ser responsables de sus áreas de trabajo y de rendimientos designados.
- Debe tener control absoluto sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos de trabajo.
- Debe controlar las condiciones de trabajo, como por ejemplo: manejo del horario, atención a los clientes, etc.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.



## 1.2 PROBLEMAS FRECUENTES QUE SUCEDEN EN LA EMPRESA

Todas las empresas dedicadas a prestar un servicio, tienden a caer en problemas que afectan el rendimiento de los empleados, así como la eficiencia del trabajo.

Estos problemas son llamados "Síntomas de las empresas tradicionales" y los más comunes son:

- El puesto de trabajo y la responsabilidad por el mismo, pertenecen a la empresa.
- El empleado solo recibe órdenes.
- La creencia de que el puesto de trabajo no es realmente importante.
- El empleado desconoce si realmente está trabajando bien, puesto que los indicadores no son claros.
- El puesto de trabajo no es el adecuado para la persona.
- El empleado no tiene control sobre su trabajo.

Lo anterior conlleva a consecuencias negativas que repercuten en el desempeño laboral, algunos de estos son:

- Falta de confianza por parte del empleado en su superior y en la empresa.
- Falta de cooperación en las actividades laborales.
- No se da crédito a la gente por sus ideas y esfuerzos.

## 1.3 BENEFICIOS DEL EMPODERAMIENTO

Algunas de las empresas de servicios que han experimentado el empoderamiento han incurrido en innumerables beneficios tanto para sus empleados como para la empresa, algunos de ellos son:

- Los empleados sienten que su trabajo es importante para la empresa.
- Aumenta el rendimiento laboral.
- El empleado tiene total autoridad para actuar en nombre de la empresa.
- Participa de la toma de decisiones.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Los empleados desarrollan sus conocimientos y habilidades.

## 1.4 ¿CÓMO INTEGRAR A LA GENTE AL EMPODERAMIENTO?

Para integrar a los empleados al Empoderamiento, es necesario que se les haga saber a los empleados las cosas que esperan de ellos, que pueden ser actitudes, metas de trabajo, etc., así como aplicar tres elementos para integrarlos, que son:

- Las relaciones: se debe fomentar el compañerismo, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los empleados.
- La disciplina: las autoridades deben de exigir un orden en las actividades y definir los roles de cada empleado.
- El compromiso: éste debe ser decidido en todos los niveles y ser promovido por los líderes y agentes de cambio.

A lo anterior se le debe de sumar la responsabilidad y la autoridad, deben existir indicadores que permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera del empleado en cada puesto de trabajo.



## 1.4.1 EQUIPOS DE TRABAJO

Para aplicar correctamente el empoderamiento, se deben de crear grupos de trabajo, los cuales deben de estar organizados y asignárseles responsabilidades, para ello se debe diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento del trabajo en equipo. Dicho plan funciona al aplicar tres fases:

Fase1. Reclutamiento de los individuos que conforman el equipo. En esta fase los equipos deben de centrarse en lo individual, tener objetivos propios y no compartir responsabilidades. Se debe de mantener e incrementar el autoestima, escuchar a los demás, tener empatía y participar.

Fase 2. Grupos. Desarrollar una identidad grupal, definir los roles, establecer un propósito y normas para trabajar juntos. Deben controlar conflictos, resolver problemas, evaluar diferencias y participar en reuniones informales en horario de trabajo.

Fase 3. Equipo. Los miembros deben de estar comprometidos con él y orientar las acciones y decisiones de manera conjunta.



## 1.4.2 IMPLEMENTACIÓN

Las autoridades de los servicios deben de desarrollar una visión compartida con los empleados y establecer objetivos claros, así como diseñar adecuadamente los puestos de trabajo acompañados de entrenamiento en todos los niveles.

## 2. CAMBIO Y EMPODERAMIENTO

La mayoría de la gente sólo puede implantar unos cuantos cambios a la vez. Si se les pide que cambien muchas cosas en una sola vez, entonces sufren el efecto conocido como "Parálisis por análisis". Dado que la gente debe cambiar debe poseer el cambio.

### 2.1 ¿QUÉ SE REQUIERE PARA LOGRAR EL CAMBIO?

La alta dirección necesita hablar menos y escuchar más, confiar y depender de otros, en formas que nunca lo había hecho, para lograrlo se debe decidir lo que quiere lograr, lo que los clientes quieren y necesitan, escuchándolos y aprendiendo de ellos.

## 3. LA TECNOLOGÍA Y EL EMPODERAMIENTO

Si se puede hacer que la tecnología se localice en un lugar donde la gente fácilmente puede acceder, y si tiene las habilidades para utilizarla, entonces la gente tendrá un apoyo más fuerte que le permitirá ser creativo y manejar su área de la manera que todos esperan. Además, la gente necesita destreza, herramientas y capacitación adecuada.

## 3.1 BENEFICIOS DE LA TECNOLOGÍA

Al utilizar la tecnología, la empresa puede gozar de los siguientes beneficios:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Mejora el cambio de actitud en el empleado.
- Existe mayor compromiso de los empleados.
- Mejora la comunicación entre jefes y subordinados.
- Se obtiene una organización más rentable.



## 4. CONOCIMIENTO, CALIDAD Y EMPODERAMIENTO

Ambos son necesarios para el éxito de los negocios y para mejorar la satisfacción del cliente. Los empleados de todos los niveles de la organización, no pueden abrazar el empoderamiento de la noche a la mañana, lograrlo requiere de objetivos constantes, un enfoque adecuado, entrenamiento y retroalimentación.

### 4.1 ¿POR QUÉ FRACASA EL EMPODERAMIENTO?

Aunque algunas empresas aplican el Empoderamiento, generalmente fracasan sin lograr los resultados deseados. Esto se debe a que no se le pone la atención debida y porque no se muestra de manera concreta, de tal manera que todos los empleados sepan que se trata y cuáles son los resultados que se pueden esperar de él.

Si no se incorporan los factores fundamentales como: satisfacción del cliente y atraer a los empleados adecuados, los resultados del Empoderamiento serán mediocres.

Para que esto no suceda se deben seguir las siguientes acciones:

- Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.
- Delegar autoridad para llevar a cabo el trabajo y la toma de decisiones.
- Delegar el trabajo sin dar autoridad para la toma de decisiones.
- Hacer uno mismo el trabajo.

## **ANEXO 6**

Guía para la recuperación del servicio



2013

# GUÍA ORIENTADA A LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Vacation Club  
of America



# ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
1. En qué consiste la recuperación del servicio	2
2. Actitudes del empleado en la recuperación del servicio	2
a. Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio	3
b. Actuar con profesionalismo	3
c. Orientación hacia las personas	3
d. Disponibilidad	3
e. De una respuesta personalizada	3
f. Respeto	3
g. Confiabilidad	3
3. La importancia del servicio al cliente	3
a. ¿Qué espera el cliente en la recuperación del servicio?	4
4. ¿Cómo afecta a la empresa un cliente no satisfecho?	5
5. ¿Cómo establecer un sistema para recuperar a los clientes?	6
6. ¿Cómo liberar de fallas el servicio?	6
6.1 ¿Qué hacer?	6
6.2 ¿Cómo se hace?	6
6.3 ¿Cómo se puede mejorar?	6
7. Estrategias para la recuperación del servicio	6
8. Exactamente qué es lo que satisface al cliente	8
9. Emplazar a los empleados en la recuperación	8

# INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que tiene el servicio al cliente en la construcción de la calidad que se le brinda al usuario de tiempo compartido, los encuentros del servicio pueden ser satisfactorios o insatisfactorios; cuando son estos últimos generalmente surge las dudas de:

- ¿Por qué sucedió dicho accidente?
- ¿Qué circunstancias favorecieron esa situación?
- ¿Qué fue exactamente lo hizo o dijo el empleado?

Pero la más importante es

- ¿Qué se debe hacer para recuperar el servicio?

Ante las fallas del sistema en la prestación del servicio y el proceso de su recuperación, la empresa conjuntamente con sus empleados debe estar preparada para adaptar y reajustar el sistema a manera de cumplir con las promesas hacia los clientes, los cuales se sienten irritados y frustrados ante los incidentes.

Por tales motivos, este documento está dirigido a todos los empleados que trabajan en el departamento de atención al cliente y lograr que estos:

- Adquieran respuestas ante las fallas en la prestación del servicio, las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Obtengan una mejora continua del servicio que se le brinda a los clientes y evitar incidentes desagradables a través de la aplicación de la guía orientada a la recuperación del servicio, y
- Recuperar la confianza de los clientes.

# 1. ¿EN QUÉ CONSISTE LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO?

La recuperación del servicio consiste en corregir los problemas que se hayan suscitado con los clientes y convertir esa situación negativa en un estado normal positivo, a manera de hallarles una solución favorable. Para lograrlo es necesario:

- Anticiparse y pedir una disculpa, los clientes necesitan que el empleado o la empresa tome la responsabilidad de los problemas sin importar quien cometió el error.
- Admitir que hubo un error, esto demuestra buena voluntad para corregir el problema y es un buen indicador de compromiso de la empresa para hacer las cosas bien.
- Actuar inmediatamente ya que los clientes esperan soluciones eficaces.

## 2. ACTITUDES DEL EMPLEADO EN LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Al tratar de recuperar el servicio se debe de tomar en cuenta las siguientes actitudes:

- a). **Actitud positiva del empleado como primer paso en la recuperación del servicio. (Mentalidad del “cliente es primero”)**

El lema “el cliente siempre tiene la razón”, se debe aplicar ante las necesidades del cliente en la recuperación del servicio y asegurarse de que estas necesidades sean cubiertas. Los pasos para lograrlo son:

- Mediante una actitud positiva que refleje la disponibilidad del empleado para solucionar el problema.
- Hacerle ver a los clientes que el problema tiene solución y
- Saber manejar los problemas.



- b). **Actuar con profesionalismo**  
Estar preparado en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes, si no tiene algún conocimiento relacionado con el problema, debe saber a quién recurrir y estar dispuesto a solicitar ayuda.
- c). **Orientación hacia las personas**  
Se debe tomar la iniciativa para establecer prioridades. Demuestre interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre o según sea el caso. Se debe buscar en todo momento que se sienta cómodo.
- d). **Disponibilidad**  
Al tratar de resolver los problemas, se deben sugerir alternativas y cuando sea apropiado, se debe ser flexible con las reglas que la empresa permita.
- e). **De una respuesta personalizada**  
Se debe buscar entender las preferencias y expectativas de los clientes, tomando en cuenta su punto de vista cuando le proporciona información.
- f). **Respeto**  
Sea cortés con todas las personas sin importar su apariencia y otras características personales, evite apenar al cliente respetando su tiempo y espacio personal.
- g). **Confiabilidad**  
Tómese el tiempo necesario para hacer su trabajo correctamente, muestre confiabilidad y haga lo que es mejor y no lo que es más fácil.

### 3. LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes exigen una solución rápida al problema y sus expectativas del servicio han cambiado, por lo tanto ofrecer una recuperación eficaz es primordial.

Por ello los beneficios de recuperar rápidamente el servicio son:

- Cuando el cliente recibe una pronta solución, no le da importancia al tiempo perdido.
- El cliente recupera la confianza en el servicio.
- Se crean satisfacciones psicológicas en los clientes.

a). **Qué espera el cliente en la recuperación del servicio**  
En la solución de los problemas, los clientes esperan que:

- El empleado domine lo que hace.
- La empresa cumpla con sus promesas.
- Respondan con prontitud.
- Ser tratados con atención.
- Una comunicación clara, que se les hable en un lenguaje que entiendan y que se les explique claramente como solucionarían el problema y que respondan a sus preguntas.
- Se les de seguridad económica, física y psicológica.
- Que el empleado o la empresa entiendan sus sentimientos ante el problema.



## 4. ¿CÓMO AFECTA A LA EMPRESA UN CLIENTE NO SATISFECHO?

Un cliente no satisfecho afecta en gran medida a la empresa debido a que:

- Afecta la reputación de la empresa y hablará negativamente del servicio.
- Baja el nivel de la demanda.
- Aumentan los costos por resolver nuevos problemas.
- La empresa se ve obligada a tratar de ganar nuevos clientes.
- Se reduce la productividad de los empleados y las instalaciones del hotel.

## 5. ¿CÓMO ESTABLECER UN SISTEMA PARA RECUPERAR A LOS CLIENTES?

Es de suma importancia entender que una recuperación satisfactoria aumenta la disposición del cliente a fomentar una comunicación de boca en boca positiva acerca de la calidad del servicio.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Registrar todas las quejas y sugerencias y organizarlas, se debe crear un sistema de categorías.
2. Identificar las causas para prevenir o eliminar los problemas.
3. Se debe hacer una investigación de las quejas, tanto en los clientes como por parte de los empleados.
4. Cuidar de que las quejas se solucionen lo más pronto posible.
5. Se debe confirmar que el problema se ha resuelto.
6. Facilitar a los clientes a que puedan dar su opinión sincera a través de:
  - Formularios de sugerencias
  - Un número telefónico gratuito para quejas
  - Entrevistar a los clientes a través de una encuesta o dialogo personal acerca del servicio.
  - Página web.

## 6. ¿CÓMO LIBERAR DE FALLAS EL SERVICIO?

Se enuncia como "haga lo correcto desde la primera vez", de esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio pueden evitarse.

### 6.1 ¿Qué hacer?

Analizar todas las ocasiones posibles en las que el empleado tiene contacto directo o indirecto con el cliente, visualizando en un día normal el tipo de servicio que les brinda a los clientes.

### 6.2 ¿Cómo se hace?

Preguntar directamente a los clientes como es el servicio que el empleado le proporciona y que éste pregunte a sus compañeros como ven ellos lo que él hace.

### 6.3 ¿Cómo se puede mejorar?

Se debe dar más de lo que el cliente espera, tener empatía con él, ponerse en su lugar. Es necesario realizar reuniones de trabajo con todos los empleados para idear estrategias creativas que ayuden a mejorar el servicio al cliente.

## 7. ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Los empleados deben poner todas sus energías en recuperar el servicio, es por ello que se deben seguir las siguientes estrategias:

- **Liberar de fallas el servicio**

Como se mencionó, si se hacen las cosas bien desde el principio, la recuperación resulta innecesaria, los clientes se van satisfechos y se suprimen los costos de otorgar el servicio nuevamente.

Es necesario que la empresa desarrolle una cultura de “cero errores” en donde predomine la confianza entre empleados, gerentes y por supuesto los clientes.

- **Acoger y estimulas las quejas**

Las quejas deben estimularse, anticiparse y seguirse. Existen muchas formas de dar seguimiento a las reclamaciones; esto se puede hacer a través de encuestas, boletas de quejas, buzón de sugerencias y llamadas telefónicas.

- **Actuar con rapidez**

Los clientes que reclaman generalmente están molestos y requieren de respuestas rápidas en la solución de sus problemas. Para lograrlo es necesario contar con sistemas que permitan actuar con rapidez, como lo es el uso de la tecnología, también se debe de contar con procedimientos en los cuales se delega autoridad a los empleados, así como capacitarlos para hacerle frente a los problemas.

- **Aprender de los clientes perdidos**

Se debe averiguar los motivos por los cuales los clientes se han retirado y evaluar la situación para prevenir fallas futuras.



## 8. EXACTAMENTE ¿QUÉ ES LO QUE SATISFACE AL CLIENTE?

A fin de cuentas en el servicio al cliente, lo que se busca es que se marche feliz, que se sienta satisfecho completamente pero lo más importante es que ese cliente sea fiel a la empresa y no a la competencia.

## 9. EMPLAZAR A LOS EMPLEADOS EN LA RECUPERACIÓN

La gerencia debe de enseñar a los empleados la recuperación como aquella estrategia en donde se obtiene beneficios a largo plazo en cuanto a recuperar al cliente y no limitarse simplemente a corregir el problema. Por ello se deben organizar reuniones de trabajo en donde se traten las quejas y problemas suscitados en el transcurso de la semana, quincena o mes.

Otra solución es identificar aquellos problemas más comunes en el servicio y evaluarlos a través de una boleta de sugerencias para conocer la opinión de los clientes.

Los empleados deben de poner en práctica ciertas primicias para prestar un servicio de calidad, estos son:

- Ofrecer un servicio personalizado, amable y amigable.
- Tratar al cliente como le gustaría ser tratado.
- Al atender a los clientes, se debe actuar como si fuera el responsable de la empresa.
- Esmerarse en el trato al cliente.
- Utilizar una comunicación proactiva, cortés y amable.
- El trabajo no termina hasta que el cliente se marche satisfecho.
- Actuar con profesionalismo y responsabilidad.
- Acudir por ayuda en la solución de fallas.



## **ANEXO 7**

Guía para instalación del buzón de quejas y sugerencias



*2013*

# GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BUZÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



# ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Objetivos	2
Responsabilidad y coordinación	2
Estrategias de acción	2
Carátula del buzón	3
Instalación del buzón	6
Apertura del buzón	6

# INTRODUCCIÓN

El conocimiento de las expectativas de los usuarios acerca de los servicios prestados, es un aspecto fundamental en la organización. Una forma de conocer estas expectativas es a través de las quejas y sugerencias, las que son generadas directamente por los usuarios del servicio.

Para aprovechar toda la información y todo el potencial de mejora que las quejas y sugerencias representan, es imprescindible contar con buzón para la recepción y seguimiento de las mismas. Este sistema permitirá que la organización goce de una segunda oportunidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La presente guía está orientada al personal de atención al cliente, con la finalidad de unificar los criterios, para que el usuario el empleado, conozcan exactamente los pasos a seguir y los resultados que se pueden esperar.



## OBJETIVO GENERAL

Propiciar la calidad del servicio al cliente, mediante un trato digno a los socios de VCA en un ambiente de respeto y equidad.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a). Atender, resolver, evaluar y dar seguimiento a las quejas o sugerencias, hasta la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, para consolidar y enriquecer la calidad del servicio.
- b). Promover permanentemente en todo el personal, actitudes de responsabilidad y vocación de servicio.
- c). Lograr que los clientes ejerzan sus derechos y cumplan sus obligaciones, durante el periodo en que reciben los servicios que ofrece la empresa.
- d). Sensibilizar a directivos y personal de apoyo, sobre la relevancia que tiene atender y prevenir conductas irregulares del cliente.

## RESPONSABILIDAD Y COORDINACIÓN DEL BUZÓN

Será responsabilidad de la unidad de quejas y sugerencias el darle seguimiento y solución a las mismas.

## ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

- I. Carátula del buzón (instructivo y procedimiento)
- II. Instalación del buzón en las instalaciones físicas en donde se presta el servicio

III. Apertura del buzón de quejas y sugerencias

IV. Operación de quejas y sugerencias

## I. CARÁTULA DEL BUZÓN (INSTRUCTIVO Y PROCEDIMIENTO)

Buzón de quejas y sugerencias.



## 1. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Disponer de un sistema de información interna que facilite a la gerencia de atención al cliente, el conocimiento de las iniciativas, quejas y sugerencias de los clientes de los diferentes servicios que se prestan, para la toma de decisiones en el mejoramiento de la calidad de atención.

## 2. ALCANCE

Aplica únicamente en el trámite de quejas y sugerencias de usuarios del servicio de paquetes vacacionales.

### 3. DEFINICIONES

**Buzón:** Es un espacio físico o virtual, donde se depositan las quejas y sugerencias expresadas por los clientes de VCA.

**Quejas:** Describen algún tipo de inconformidad en cuanto a los servicios que se ofrecen en la institución.

**Sugerencia:** Es una alternativa de solución, propuesta por cualquier interesado, para colaborar en la mejora o solución de alguna inconformidad.

**Usuario:** Persona que formula una queja o sugerencia.

**Recibir:** Registrar las quejas y sugerencias que presenten los clientes.

**Tramitar:** Realizar el conjunto de acciones e interacciones, que han de llevar a cabo para dar, a las quejas y sugerencias, el curso que corresponde hasta su conclusión.

**Resolver:** Comunicar al usuario el trámite o solución de la queja o sugerencia.

### 4. POLÍTICAS

- a). Se recibirán las quejas y sugerencias que formulen los usuarios del servicio.
- b). Se abrirá el buzón en fecha y hora acordadas, en presencia del encargado de la unidad correspondiente.
- c). Se tramitarán las quejas y sugerencias que sean llenadas en el formato oficial.
- d). Se dará respuesta a las quejas y sugerencias en un plazo máximo de tres días hábiles a partir de la apertura del buzón.
- e). Se dará respuesta al usuario.

## 5. PRODUCTOS

Registro de quejas atendidas.

## 6. CLIENTES

Socios de Vacation Club of América, que visitan las instalaciones del departamento de atención al cliente.

## 7. INDICADORES

Número de quejas y sugerencias atendidas.

## 8. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- a). Se abren los buzones.
- b). Se registran las quejas y sugerencias elaboradas por el usuario en el formato depositado en los buzones.
- c). Verificación de datos.
- d). Se verifica que el formato de quejas y sugerencias tenga los datos requeridos.
- e). Verificación de quejas y sugerencias.
- f). Verifica las quejas y sugerencias que no proceden y las archiva.
- g). Se asignan los responsables de tramitar la queja o sugerencia. Se seleccionan y canalizan para su seguimiento y solución.
- h). Registra la información.
- i). Elabora un análisis estadístico donde indica las áreas que registran más quejas y sugerencias.
- j). Resolución de quejas y sugerencias.
- k). Entrega de resoluciones.
- l). Se entregan a los usuarios las respuestas a sus quejas y sugerencias.

## II. INSTALACIÓN

- a). El buzón de quejas y sugerencias deberá instalarse en un área visible y accesible a los clientes.
- b). El encargado de la unidad de quejas y sugerencias, deberá notificar por medio de un oficio a la gerencia, la hora y el día que se instalará el buzón, así como las estrategias de difusión que se aplicaran para dar a conocer a los clientes su ubicación y uso.

## III. APERTURA DEL BUZÓN

- a). Se propone que la apertura del buzón, se realizará cada 15 días.
- b). El encargado de la unidad de quejas y sugerencias, será el encargado de guardar en un lugar adecuado el buzón, deberá volver a cerrarse con las medidas pertinentes de seguridad.
- c). El encargado de la unidad de quejas y sugerencias abrirá el buzón y clasificará las quejas o sugerencias.
- d). En cada apertura del buzón, el encargado de la unidad procederá a levantar el acta de apertura y contenido del buzón, registrando todos los escritos de quejas y sugerencias, de no existir quejas o sugerencias, levantarse acta de constancia, manifestando “cero quejas y sugerencias.”

El encargado de la unidad, atenderá de inmediato las quejas y sugerencias captadas en el buzón e implementará los procedimientos operativos y/o normativos necesarios para resolver las quejas y enriquecer el buen funcionamiento y calidad del servicio. Así mismo, dará una respuesta en un plazo no mayor a 72 horas después de haber abierto el buzón.

## **ANEXO 8**

Guía para el seguimiento de quejas y sugerencias



**2013**

# **GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

(Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias)



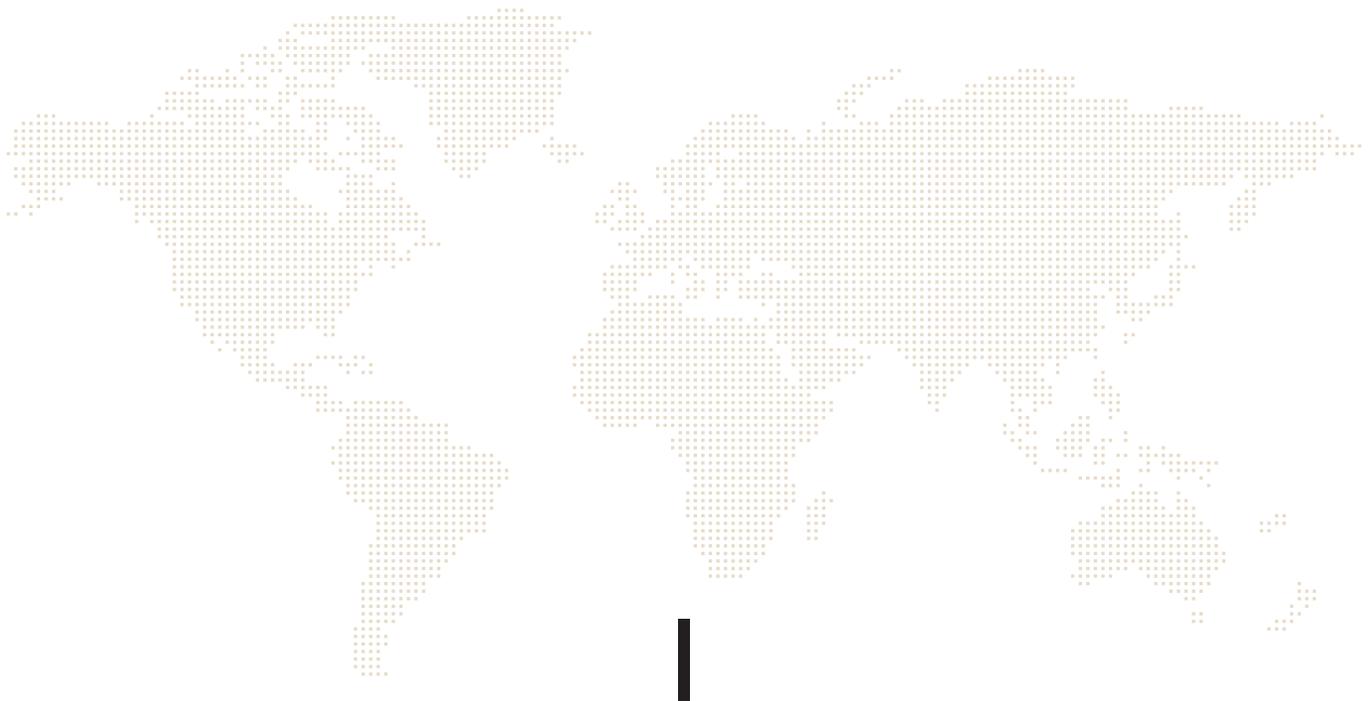
# ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
1. Designación de una unidad de gestión de quejas y sugerencias	2
2. Preparación de la unidad de gestión de quejas y sugerencias	2
3. Comunicación interna	3
4. Procedimiento de gestión de quejas y sugerencias	4
5. Codificación de las quejas y sugerencias	5
6. Seguimiento de la implementación	6

# INTRODUCCIÓN

Una queja es una oportunidad de mejora. Esta es la concepción que debe tener la organización cuando reciba quejas y sugerencias. Una queja siempre es valiosa porque da información de primera mano sobre cómo es percibida por los usuarios la calidad de los servicios. Además, una queja siempre lleva implícita una idea de mejora que puede ser utilizada por la organización para adaptar sus servicios a las necesidades de los clientes, sin olvidar por ello el deber de cumplir las obligaciones que conlleva la prestación del servicio.

Para aprovechar toda la información y todo el potencial de mejora que las quejas o sugerencias ponen a nuestra disposición, es imprescindible contar con un sistema para su gestión. Este sistema permitirá además que la organización goce de una segunda oportunidad para satisfacer las necesidades de los clientes.



# 1. DESIGNACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

La unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias tendrá las siguientes funciones:

- Recoger y tramitar las manifestaciones de insatisfacción.
- Recoger y tramitar las manifestaciones de insatisfacción de los clientes.
- Recoger y gestionar las iniciativas de los clientes para mejorar la calidad de los servicios que presta el órgano administrativo, o para cualquier mejora efectiva que pueda ser aplicada por el mismo.
- Ofrecer respuesta a los clientes e informarles de las actuaciones realizadas y de las medidas adoptadas. Con ellas se deberá buscar la protección efectiva de sus derechos y la mejora continua de los servicios.
- Elaborar los Informes Resumen de la situación de las quejas y sugerencias recibidas en el organismo correspondiente.

Tanto en el caso de designarse una única UGQS como en el de designarse más de una, se nombrará un responsable para cada una de ellas y se las dotará del personal necesario para la correcta ejecución de sus funciones.

La estructura de cada unidad será la siguiente:

- Un Responsable.
- Un equipo de apoyo.

# 2. PREPARACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Una vez constituida la UGQS, es conveniente preparar a las personas que la integran para la función que han de desempeñar. La formación recomendada es:

- Sobre el proceso de Gestión de Quejas y Sugerencias: Es importante resaltar durante todo el proceso de formación la diferente gestión a que se han de someter aquellas quejas que se presenten como consecuencia del incumplimiento de alguno de los compromisos del servicio.

- Es imprescindible, por tanto, recopilar todas las cartas de servicios en vigor dentro de la entidad a la que sirve la UQS y a lo largo de las sesiones formativas, explicar sus compromisos. De esta forma el encargado de la UGQS podrá aprender a diferenciar claramente aquellas quejas relacionadas con incumplimientos de compromisos de los servicios de aquellas que no lo son.

Esta formación podría ser impartida por los responsables del seguimiento de los servicios o por los empleados más familiarizados con estos compromisos.

- En habilidades personales en relación con los clientes: Escucha activa, resolución de conflictos, expresión verbal y otras habilidades relacionadas.

La UGQS deberá ubicarse en lugar visible y accesible para todos los clientes. Se recomienda por tanto que la ubicación de dicha unidad sea en lugares de paso frecuente, como los vestíbulos.

Si la unidad ocupa el mismo espacio físico que el departamento de atención al cliente, es importante establecer alguna señal que la identifique y sea perfectamente comprensible para todos los usuarios que ese es el lugar adecuado para presentar una queja o sugerencia.

La unidad deberá estar dotada de todos los medios ofimáticos necesarios para el cumplimiento de sus funciones

Se recomienda que se habilite un espacio donde archivar las copias de los formularios presentados a lo largo de la jornada laboral. Así mismo, deberá habilitarse un espacio que sirva de archivo permanente de las quejas y sugerencias recibidas.

### 3. COMUNICACIÓN INTERNA

El objetivo de esta fase es que el 100% del personal del organismo, conozca la existencia de la Unidad y las funciones que ésta desempeña.

Una vez creada la Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias y definida su ubicación física, se procederá a la formación e información de todos los empleados del departamento. Se informará sobre las funciones de la Unidad, las personas que la dirigen y que la integran, su ubicación física y aquellos aspectos esenciales de la gestión de las quejas y de las sugerencias.

Los medios recomendados para alcanzar una mayor difusión son los siguientes:

- **Intranet (sistemas internos)**, la información podría aparecer como un “banner” en la entrada de la intranet o en forma de mensaje cuando se abre el correo electrónico. Una vez superado el primer mes de la puesta en marcha de la unidad, podría dejarse como un apartado más de la Intranet. Se informará de la ubicación de la unidad, la composición de la misma, los procedimientos aplicables y cualquier información que sea útil para el empleado.
- **Elaboración de un documento informativo**, de carácter sencillo. Se podría utilizar tanto para distribuirlo internamente como a los clientes.
- **Charlas o sesiones informativas**, para los empleados que se encuentran en los lugares de atención al cliente ubicados afuera de las instalaciones del departamento.

En algún caso puede ser necesario realizar alguna acción de comunicación más específica para aquellos empleados que, por las características de su trabajo, deban tener un mayor contacto con los clientes y, por lo tanto, sobre los que tenga una mayor incidencia todo el sistema de gestión de quejas y sugerencias.

## 4. GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

### 4.1 PRESENTACIÓN DE LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS

Además de la UGQS, las quejas y sugerencias podrán presentarse en cualquier otra oficina en donde se presten servicios al cliente, posteriormente se enviarán al organismo al que corresponda su tramitación.

El buzón de quejas y sugerencias deberá instalarse en un área visible y accesible a los clientes.

El encargado de la unidad de quejas y sugerencias, deberá notificar por medio de un oficio a la gerencia, la hora y el día que se instalará el buzón, así como las estrategias de difusión que se aplicaran para dar a conocer a los clientes su ubicación y uso.

Las diferentes posibilidades de presentación deberán incluir la complementación del formulario que dará origen a la fase de tramitación. De tal manera que ningún expediente de tramitación debería iniciarse sin el correspondiente formulario debidamente completado.

Las quejas y sugerencias se podrán presentar de forma presencial, vía telefónica y por medios virtuales (correo electrónico o por la página web de la empresa). Una vez completo y firmado el formulario, la primera copia se le entregará al cliente y el original del formulario junto con la segunda copia, se utilizarán para la tramitación del expediente y su archivo.

La UGQS deberá determinar, a continuación, si la queja o sugerencia presentada es competencia del departamento o no. En caso afirmativo, dará comienzo la tramitación, notificando al interesado. En caso negativo serán remitidos por correspondencia interna el original firmado y la segunda copia del formulario al registro del departamento correspondiente que procederá a tramitarla según el procedimiento general de presentación por correo postal. El interesado deberá ser notificado del traslado.

**a) Presencial**

Para aquellos clientes que quieran presentar su queja o sugerencia de forma presencial, en la Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias, ésta dispondrá de un número suficiente de formularios, a disposición de los clientes. Para la complementación del formulario, el cliente podrá contar, si lo solicita, con la ayuda de un representante de atención al cliente.

**b) Vía telefónica**

Las llamadas telefónicas pueden ser también otra vía de presentación de quejas y sugerencias. Para ello, es importante hacer alguna formación específica con las personas responsables de la centralita de forma que sepan gestionar aquellas llamadas que tengan por objeto presentar quejas o sugerencias.

La UQS grabará las llamadas transferidas por la planta telefónica. El representante que reciba la llamada deberá advertir al cliente que su llamada va a ser grabada y que dicha grabación se ajustará a la normativa vigente en materia de protección de datos.

En caso de que la UGQS no dispusiera de medios para efectuar la grabación la persona que atiende la llamada deberá estar instruida para solicitar del interesado los datos que permitan rellenar el formulario.

A continuación el representante determinará si la queja o sugerencia es competencia o no del departamento donde ha sido presentada y procederá en ambos casos de la misma forma que si hubiera sido presentada por correo electrónico, sustituyéndose en su caso lo dicho para el original de la carta por el de la grabación.

#### c) Medios virtuales

Las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico o a través de Internet deberán estar suscritas con la firma electrónica del interesado. En caso de no ser así, el personal de la Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias, deberá contestar al cliente requiriendo la correspondiente firma electrónica o informándole de las otras vías que permite la normativa para la presentación de quejas y sugerencias.

En cualquier caso, las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico que no tengan la firma electrónica deberán ser almacenadas para su posterior tratamiento estadístico. La UGQS deberá igualmente determinar si procede tramitarse la queja o no, llenando el formulario correspondiente por la propia Unidad, o por el contrario enviarse por medio virtual al departamento que proceda. En el primer caso y en concordancia con lo descrito anteriormente, deberá enviarse al interesado la copia correspondiente del formulario dando origen así al inicio del procedimiento.

## 4.2 TRÁMITE Y CONTESTACIÓN

Los pasos que se describen a continuación, son comunes para el trámite de quejas y sugerencias sea cual fuere su sistema de presentación. Comienzan en el momento en que la UGQS considera la queja o sugerencia como de su competencia.

- b) Una vez determinado que la queja o sugerencia es de competencia propia, se debe evaluar si la queja corresponde a un incumplimiento de un compromiso del servicio o no. En caso afirmativo, deberá remitirse al titular del departamento al que esté referida la carta.

En caso de que la queja presentada no corresponda al incumplimiento de un servicio, la UGQS iniciará los trámites para dar cumplida respuesta al cliente.

- c) La UGQS tiene un plazo de veinte días hábiles para contestar informando al cliente de las actuaciones realizadas. El transcurso de dicho plazo puede suspenderse si la Unidad de Gestión de Quejas y Sugerencias requiere al cliente información adicional para completar la contestación, que este deberá remitir en un plazo de diez días hábiles. Una vez recibida la información requerida al cliente, se reanudará el cómputo del plazo hasta completarse los veinte días hábiles.

Cuando el plazo de veinte días se sobrepase, el cliente podrá dirigirse a la UGQS, la que deberá contestarle explicando los motivos de la tardanza, para que el cliente pueda ejercer este derecho, la UGQS deberá informarle previamente de esta posibilidad. Por tanto el propio formulario de presentación de quejas o sugerencias, debería contener dicha información. (Dirección y teléfono).

## 5. CODIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE LAS QUEJAS Y LAS RAZONES DE LAS SUGERENCIAS

La estructura de códigos se puede elaborar a partir de los productos/servicios o de los procesos de un servicio, que constituirían el primer nivel del código (alfabético), precedido de la “Q” de queja, o la “S” de sugerencia y seguido por los niveles relativos a la dimensión, el atributo y las características (numéricos) Por ejemplo, una queja referida a una información deficiente en un trámite del servicio “A” se codificaría como sigue: Q/A/121

Una sugerencia referida al autoritarismo en el trato en un trámite del servicio “B” se codificaría como sigue: S/B/23.

## 5.1 DIMENSIONES

Los pasos que se describen a continuación, son comunes para el trámite de quejas y sugerencias sea cual fuere su sistema de presentación. Comienzan en el momento en que la UGQS considera la queja o sugerencia como de su competencia.

- **Información**

11 Accesibilidad de las instalaciones:

111 Presencial.

112 Telefónica.

113 Medios virtuales.

12 Calidad de la información:

121 Información deficiente o incompleta.

122 Falta de capacidad o nivel de conocimientos del empleado.

123 Nivel de definición de los requisitos previos.

- **Trato a los clientes**

21 Falta de amabilidad, cortesía o educación.

22 Falta de interés en ayudar al cliente.

23 Autoritarismo.

24 Falta de equidad en el trato.

25 Nivel de comprensión de los problemas planteados.

- **Calidad del servicio**

31 Falta de simplicidad del procedimiento administrativo.

32 Tiempos de espera excesivos.

33 Problemas de coordinación entre departamentos.

34 Petición de documentación innecesaria.

35 Falta de recursos humanos.

36 Horarios.

37 Falta de cumplimiento de las expectativas de servicio al cliente.

38 Otras incidencias en la gestión.

- **Instalaciones**

41 Accesibilidad de las instalaciones.

42 Barreras físicas o arquitectónicas.

43 Condiciones ambientales y físicas.

44 Recursos tecnológicos.

45 Mobiliario.

46 Falta de espacios o inadecuación de los existentes.

- Incumplimiento de compromisos en el servicio
- Otras

## 6. SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

La UGQS remitirá a la gerencia del departamento, un Informe en el mes de enero de cada año, que contenga los aspectos más importantes relativos a la gestión de quejas y sugerencias del ejercicio anterior, estructurado en correspondencia con la codificación adoptada. Dicho informe deberá contener como mínimo los siguientes aspectos:

- a) Informe estadístico del número de quejas y sugerencias recibidas a lo largo del año. (Cuanto más segmentados se presenten los resultados mayor será la información útil disponible) Los principales datos segmentados serán los siguientes:
  - causas de las quejas y sugerencias y su modo de presentación.
  - departamentos afectados.
  - tiempo en el que se concentran quejas y sugerencias (calendario y horario).
  - impacto de las quejas sobre el servicio (porcentaje de quejas sobre el total de actos administrativos).
  - empleado/s afectados (número y puesto que desempeñan).
  - cumplimiento de los plazos de contestación.
  - impacto económico de las quejas y sugerencias.
  - relación entre las quejas y sugerencias y el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios.
- b) Copias de los formularios completados y de las contestaciones y medidas adoptadas en todas las quejas y sugerencias. En caso de que varias quejas o sugerencias hayan dado motivo a cambios en el funcionamiento administrativo departamento implicado, se reflejará y se hará referencia a las quejas y sugerencias que motivaron dicho cambio.

- c) Se hará un tratamiento estadístico específico para las quejas y sugerencias presentadas por correo electrónico que no vengan acompañadas de firma electrónica. A los efectos del formulario correspondiente, no se pueden considerar quejas o sugerencias por defecto de forma, sin embargo, pueden dar una información muy valiosa a los órganos u organismos para elaborar planes de mejora.

Las Autoridades responsables de la coordinación y seguimiento global de los programas de calidad recibirán el informe de la UGQS, lo incorporarán al Informe agregado Anual de seguimiento de los programas de calidad y lo remitirán a la Gerencia correspondiente.