

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure, surrounded by a border containing the Latin motto "LETTERAS SCIENTIAS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACATEMALENSIS INTER".

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA PARA LA FIDELIZACIÓN
DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA
FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD
CAPITAL DE GUATEMALA”**

DARWIN FERNANDO CAL MEDINA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2014

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

**“LA CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA PARA LA FIDELIZACIÓN
DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA
FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD
CAPITAL DE GUATEMALA”**

TESIS

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

DARWIN FERNANDO CAL MEDINA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2014

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 Obdúlio Chiguichón Boror |

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

| | |
|----------------------------------|---|
| Área Matemática – Estadística | Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez |
| Área Administración – Finanzas | Lic. Mario Baudilio Morales Duarte |
| Área Mercadotecnia – Operaciones | Licda. Elizabeth Solis Berganza de Cardoza |

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|------------|--------------------------------------|
| PRESIDENTE | Licda. María del Carmen Mejía García |
| SECRETARIA | Licda. Maricruz Samayoa Peláez |
| EXAMINADOR | Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo |

Guatemala, 12 de septiembre 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, procedí a asesorar al estudiante **DARWIN FERNANDO CAL MEDINA**, carné 1999-15078, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“LA CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD CAPITAL DE 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. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Escuela de Planes de Investigación
Área de Mercadotecnia
Escuela de Admón. de Empresas, Uaac

Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado No. 6,525



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 6-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de abril de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 311-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "LA CALIDAD DEL SERVICIO, COMO ESTRATEGIA PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante DARWIN FERNANDO CAL MEDINA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
REVISALDC

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y sobre todo por enseñarme a disfrutar día con día, las cosas sencillas que tiene la vida.

A MIS PADRES

Venancio Cal y Romelia Medina de Cal por ser ejemplo de carácter, humildad y valor para enfrentar la vida.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS

Su ejemplo y apoyo en las diferentes etapas de mi vida, han hecho posible cumplir con esta meta.

A MIS SOBRINOS

Gracias por demostrarme su cariño, todos Uds. son lo más especial en mi vida.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS

Ribel, Hyro, Cristian, Erick, Gerardo y Paola, por su amistad incondicional y en especial a Vicky, Gaby, Marlon, David, Carlos, Dennise, Abda y Adolfo, con quienes tuve el privilegio de compartir tan maravillosa etapa estudiantil y a quienes debo gran parte de este logro.

A SAN CRISTÓBAL VERAPAZ

Sus tradiciones, belleza natural y la calidez humana de su gente, me hace sentir cada día más orgulloso de ser cristobalense.

A LA USAC

Templo del saber y alma mater de mi formación académica.

ÍNDICE

| Contenido | No. de página |
|--|----------------------|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO I | |
| MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 La industria del mueble en Guatemala | 1 |
| 1.1.1 Materiales para la fabricación de muebles | 2 |
| 1.2 Empresa | 2 |
| 1.3 Importación | 3 |
| 1.4 Mercadotecnia | 3 |
| 1.4.1 Conceptos básicos de la mercadotecnia | 3 |
| 1.4.2 Entorno de la mercadotecnia | 4 |
| 1.4.2.1 Macro ambiente | 5 |
| 1.4.2.2 Micro ambiente | 6 |
| 1.4.3 Segmentación de mercados | 7 |
| 1.4.4 Mezcla de mercadotecnia tradicional | 8 |
| 1.4.5 Mezcla promocional | 9 |
| 1.5 Cliente | 11 |
| 1.5.1 Cliente externo | 12 |
| 1.5.2 Cliente interno | 12 |
| 1.5.3 Consumidor final | 12 |
| 1.6 Servicio | 13 |
| 1.6.1 Características del servicio | 14 |
| 1.7 Mercadotecnia de servicios | 15 |
| 1.7.1 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios | 15 |
| 1.8 Triángulo de la mercadotecnia de servicios | 16 |
| 1.9 Modelo de Brechas de la calidad del servicio | 17 |
| 1.9.1 Brecha del cliente | 18 |

| Contenido | No. de página |
|---|----------------------|
| 1.9.2 Brecha del proveedor del servicio | 19 |
| 1.9.2.1 Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera | 19 |
| 1.9.2.2 Brecha 2 del proveedor: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos | 20 |
| 1.9.2.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares | 20 |
| 1.9.2.4 Brecha 4 del proveedor: cuando las promesas no son iguales al desempeño | 21 |
| 1.10 Calidad del servicio | 21 |
| 1.11 Cultura de servicio | 21 |
| 1.12 Servicio al cliente | 22 |
| 1.12.1 Satisfacción del cliente | 23 |
| 1.12.2 Dimensiones de la calidad del servicio | 23 |
| 1.12.3 Encuentros de servicio | 24 |
| 1.12.3.1 Tipos de encuentros de servicio | 24 |
| 1.13 Fidelización | 25 |
| 1.14 Estrategia de fidelización | 25 |
| 1.14.1 Estrategia de fidelización basada en el servicio | 26 |
| 1.15 Estrategia de satisfacción total del cliente | 26 |
| 1.16 Estrategias de retención del cliente | 26 |
| 1.17 Estrategias para la recuperación del servicio | 27 |
| 1.18 Estrategias para lograr una entrega efectiva del servicio | 27 |
| 1.19 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA– | 29 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN
LA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE
MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

| Contenido | No. de página |
|--|----------------------|
| 2.1 Metodología de la investigación | 30 |
| 2.2 Situación actual | 32 |
| 2.2.1 Antecedentes | 32 |
| 2.2.2 Filosofía empresarial | 34 |
| 2.2.3 Estructura organizacional | 35 |
| 2.2.4 Servicios que presta | 37 |
| 2.3 Análisis del entorno de la mercadotecnia | 37 |
| 2.3.1 Macro-entorno de la empresa importadora de materiales para fabricación de mueblería | 37 |
| 2.3.1.1 Entorno Demográfico | 38 |
| 2.3.1.2 Entorno económico | 38 |
| 2.3.1.3 Entorno natural | 39 |
| 2.3.1.4 Entorno tecnológico | 39 |
| 2.3.1.5 Entorno político | 40 |
| 2.3.1.6 Entorno cultural | 40 |
| 2.3.2 Micro-entorno de la empresa importadora de materiales para fabricación de mueblería | 40 |
| 2.3.2.1 Empresa | 41 |
| 2.3.2.2 Proveedores | 41 |
| 2.3.2.3 Cliente | 42 |
| 2.3.2.4 Competidores | 43 |
| 2.4 Diagnóstico del servicio actual | 43 |
| 2.4.1 Proceso de reclutamiento y selección | 47 |
| 2.4.2 Inducción | 51 |
| 2.4.3 Capacitación | 52 |
| 2.4.4 Motivación del trabajador | 55 |
| 2.4.5 Comunicación | 60 |
| 2.4.6 Procedimiento de atención al cliente | 63 |
| 2.4.7 Método de resolución de quejas y reclamos | 66 |

| Contenido | No. de página |
|--|----------------------|
| 2.4.8 Obstáculos que el empleado encuentra para ofrecer calidad en el servicio | 71 |
| 2.5 Diagnóstico de las promesas del servicio con la entrega | 72 |
| 2.5.1 Medios publicitarios utilizados | 72 |
| 2.5.2 Evidencia física asociada al servicio | 73 |
| 2.5.2.1 Instalaciones | 73 |
| 2.5.2.2 Tecnología | 73 |
| 2.5.2.3 Uniforme | 74 |
| 2.5.2.4 Documentación | 74 |
| 2.5.2.5 Material en el punto de venta | 74 |
| 2.6 Diagnóstico del servicio al cliente externo | 74 |
| 2.6.1 Perfil del cliente externo real | 75 |
| 2.6.2 Nivel de satisfacción actual | 77 |
| 2.6.3 Factores que motivan al cliente requerir los servicios de la organización | 79 |
| 2.6.4 Expectativas y percepciones del servicio | 80 |
| 2.6.5 El servicio actual comparado con la competencia | 86 |
| 2.7 Diagnóstico del servicio brindado al cliente externo inactivo | 90 |
| 2.7.1 Perfil del cliente externo inactivo real | 90 |
| 2.7.2 Percepción del servicio recibido durante la relación con la empresa | 91 |
| 2.7.3 Nivel de satisfacción respecto al servicio al término de la relación comercial con la empresa | 92 |
| 2.7.4 Factores que motivaron el cese de la relación comercial con la empresa | 93 |
| 2.7.5 Comparación del servicio recibido de su actual proveedor, con el brindado anteriormente por la empresa | 94 |
| 2.7.6 Posibilidad de reactivar la relación comercial con la empresa | 95 |

| Contenido | No. de página |
|--|----------------------|
| 2.7.7 Aspectos del servicio que deben mejorar en caso de reactivar la relación comercial | 95 |
| 2.8 Análisis FODA | 97 |
| 2.8.1 Fortalezas | 97 |
| 2.8.2 Oportunidades | 97 |
| 2.8.3 Debilidades | 98 |
| 2.8.4 Amenazas | 98 |

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

| | |
|--|-----|
| 3.1 Justificación de la propuesta | 102 |
| 3.2 Objetivos | 103 |
| 3.3 Aplicación del modelo de brechas en la organización | 104 |
| 3.3.1 Brecha del cliente: diferencia existente entre las expectativas y las percepciones del cliente | 104 |
| 3.3.2 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera | 106 |
| 3.3.3 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos | 107 |
| 3.3.4 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares | 108 |
| 3.3.5 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño | 109 |
| 3.4 Alineación del triángulo de mercadotecnia de servicio | 109 |
| 3.5 Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio | 112 |
| 3.5.1 Estrategia 1. Redefinición de la filosofía empresarial y reestructuración de organigrama | 116 |

| Contenido | No. de página |
|---|----------------------|
| a. Objetivos de la estrategia | 116 |
| b. Descripción de la estrategia | 116 |
| 3.5.2 Estrategia 2. Estandarización de procesos de atención al cliente | 121 |
| a. Objetivos de la estrategia | 121 |
| b. Descripción de la estrategia | 121 |
| 3.5.3 Estrategia 3. Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas | 129 |
| a. Objetivos de la estrategia | 129 |
| b. Descripción de la estrategia | 129 |
| • Guía para el manejo de quejas y reclamos | 129 |
| • Guía para recuperación del servicio | 131 |
| c. Control de la estrategia | 131 |
| 3.5.4 Estrategia 4. Correspondencia de las promesas del servicio con la entrega | 134 |
| a. Objetivos de la estrategia | 134 |
| b. Descripción de la estrategia | 134 |
| c. Control de la estrategia | 138 |
| 3.5.5 Estrategia 5. Retención de clientes a través de bonos sociales y de personalización | 138 |
| a. Objetivos de la estrategia | 139 |
| b. Descripción de la estrategia | 139 |
| c. Control de la | 140 |
| 3.5.6 Estrategia 6. Recuperación de clientes a través de bonos financieros | 140 |
| a. Objetivos de la estrategia | 141 |
| b. Descripción de la estrategia | 141 |
| c. Control de la estrategia | 142 |
| 3.6 Presupuesto general | 142 |
| 3.7 Relación-costo beneficio | 144 |

| Contenido | No. de página |
|------------------|----------------------|
| CONCLUSIONES | 145 |
| RECOMENDACIONES | 147 |
| BIBLIOGRAFÍA | 149 |
| ANEXOS | 151 |

ÍNDICE DE CUADROS

| No. | | No. de página |
|-----|--|---------------|
| 1 | Perfil del cliente interno | 44 |
| 2 | Posibilidad de mejorar el servicio | 65 |
| 3 | Perfil del cliente externo | 75 |
| 4 | Calificación del servicio brindado | 79 |
| 5 | Evaluación de la dimensión de la calidad | 80 |
| 6 | Evaluación de la dimensión de la responsabilidad | 81 |
| 7 | Evaluación de la dimensión de la seguridad | 82 |
| 8 | Evaluación de la dimensión de la empatía | 83 |
| 9 | Evaluación de los elementos tangibles | 84 |
| 10 | Referencias sobre las expectativas del servicio | 85 |
| 11 | Comparación de los factores que componen la entrega del servicio brindado por la empresa versus la competencia, según el cliente externo | 89 |
| 12 | Perfil del cliente externo inactivo | 90 |
| 13 | Consideración del cliente externo inactivo, respecto a la reactivación de la relación comercial con la empresa | 95 |
| 14 | Plan de acción para la estrategia: “Definición de la filosofía empresarial y reestructuración organizacional | 120 |
| 15 | Cantidad de participantes en capacitación de procesos | 123 |
| 16 | Cantidad de participantes en capacitación de liderazgo | 124 |
| 17 | Cantidad de participantes en capacitación de productos y servicios | 125 |
| 18 | Plan de capacitación general para el cliente interno | 126 |
| 19 | Plan de acción para la estrategia: “Estandarización de los procesos de atención al cliente” | 127 |
| 20 | Plan de acción para la estrategia: “Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas y reclamos” | 132 |
| 21 | Inversión anual para la implementación de estrategias propuestas | 143 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | | No. de página |
|------------|--|----------------------|
| 1 | Triángulo de la mercadotecnia de servicios | 16 |
| 2 | Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio | 18 |
| 3 | Modelo de matriz FODA | 29 |
| 4 | Organigrama general de la empresa | 36 |
| 5 | Organigrama funcional con implementación del SAC | 118 |
| 6 | Organigrama funcional propuesto para el departamento de ventas | 119 |

ÍNDICE DE TABLAS

| No. | | No. de página |
|------------|--|----------------------|
| 1 | Matriz FODA empresa importadora | 99 |
| 2 | Estrategias propuestas para cerrar la brecha del cliente | 104 |
| 3 | Estrategias propuestas para mejorar la calidad del servicio actual | 113 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | | No. de página |
|------------|---|----------------------|
| 1 | Distribución del cliente interno por área de trabajo | 45 |
| 2 | Distribución del cliente interno según el puesto de trabajo | 46 |
| 3 | Tiempo de laborar en la empresa según el cliente interno | 47 |
| 4 | Forma de ingreso del cliente interno a la empresa | 48 |
| 5 | Evaluaciones recibidas por el cliente interno previo a su ingreso a la empresa | 49 |
| 6 | Medio a través del cual se enteró de la vacante, según el cliente interno | 50 |
| 7 | Empleados que recibieron inducción al momento de su ingreso | 51 |
| 8 | Recepción de información por escrito de asignación del jefe inmediato superior, según el cliente interno | 52 |
| 9 | Conocimiento del puesto al momento de iniciar labores según el cliente interno | 53 |
| 10 | Percepción del cliente interno, acerca del cumplimiento de las expectativas de servicio del cliente externo | 54 |
| 11 | Nivel de estrés que genera el desarrollo de las actividades de trabajo, según el cliente interno | 55 |
| 12 | Tipo de incentivos brindados por la empresa, según el cliente interno | 56 |
| 13 | Factores que motivan la estabilidad laboral, según el cliente interno | 57 |
| 14 | Factores que afectan de manera negativa la motivación del empleado | 58 |
| 15 | Expectativa de permanencia laboral de los empleados | 59 |
| 16 | Percepción de la motivación interna hacia los empleados según el cliente interno | 60 |
| 17 | Calificación de la comunicación subalterno – jefe inmediato según el cliente interno | 62 |

| No. | | No. de página |
|------------|---|----------------------|
| 18 | Calificación de la comunicación ente compañeros de área según el cliente interno | 62 |
| 19 | Calificación de la comunicación con otras áreas según el cliente interno | 63 |
| 20 | Valoración del servicio brindado según el cliente interno | 64 |
| 21 | Factores que afectan la entrega adecuada del servicio según el el cliente interno | 65 |
| 22 | Manual para la solución de quejas y reclamos según el cliente interno | 66 |
| 23 | Conocimiento de los colaboradores acerca del procedimiento para la solución de quejas y reclamos | 67 |
| 24 | Frecuencia de las quejas y reclamos según el cliente interno | 68 |
| 25 | Tipo de quejas y reclamos según el cliente interno | 69 |
| 26 | Quejas y reclamos recibidos por tipo de cliente según el cliente interno | 70 |
| 27 | Tiempo de solución de quejas y reclamos según el cliente interno | 71 |
| 28 | Factores que afectan con mayor frecuencia la entrega de calidad del servicio según el cliente interno | 72 |
| 29 | El servicio en la primera compra según el cliente externo | 77 |
| 30 | Satisfacción en cuanto al servicio recibido, según el cliente externo | 78 |
| 31 | Factores de motivación para requerir los productos de la empresa según el cliente externo | 79 |
| 32 | Percepción del servicio recibido durante los últimos 6 meses según el cliente externo | 86 |
| 33 | Compra de productos iguales o similares con otras empresas según el cliente interno | 87 |
| 34 | Factores que motivan la compra con otras empresas según el cliente externo | 88 |

| No. | | No. de página |
|------------|---|----------------------|
| 35 | Calificación del servicio recibido por el cliente real inactivo, durante la relación comercial con la empresa importadora | 91 |
| 36 | Nivel de satisfacción respecto al servicio al terminar la relación comercial, según el cliente real inactivo | 92 |
| 37 | Factores que motivaron el cese de la relación comercial con la empresa, según el cliente real inactivo | 93 |
| 38 | El servicio brindado por la empresa, en comparación el de su actual proveedor, según el cliente real inactivo | 94 |
| 39 | Aspectos a considerar por el cliente real inactivo, en caso de evaluar una posible reactivación de la relación comercial | 96 |

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo No. 1 Boleta de evaluación del servicio actual al cliente interno
- Anexo No. 2 Boleta de evaluación del servicio actual al cliente externo
- Anexo No. 3 Boleta de evaluación del servicio brindado al cliente externo inactivo
- Anexo No. 4 Arte gráfico de afiche para la divulgación de la nueva filosofía empresarial
- Anexo No. 5 Descripción del puesto asistente de servicio al cliente
- Anexo No. 6 Boleta de evaluación del servicio brindado por el área de servicio al cliente
- Anexo No. 7 Guía de servicio al cliente
- Anexo No. 8 Manual de quejas y reclamos
- Anexo No. 9 Guía para la recuperación del servicio
- Anexo No. 10 Boleta de evaluación del servicio dirigida al cliente externo
- Anexo No. 11 Boleta de seguimiento post venta
- Anexo No. 12 Boleta de evaluación del nivel de motivación del cliente interno

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el servicio se ha convertido en un factor de suma importancia para el alcance de los objetivos de toda empresa, sea cual sea el sector en el que se ubiquen sus actividades empresariales, ya que del nivel de satisfacción que presenten sus clientes y colaboradores al respecto, dependerá el establecimiento de relaciones comerciales estables y de largo plazo, que posibiliten el alcance de las metas de ventas y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

La evaluación de calidad del servicio brindado debe realizarse de manera periódica, esto con el fin de establecer las posibles áreas de mejora que permitan elevar de manera constante, el nivel de satisfacción del cliente, garantizar el desarrollo de sus operaciones comerciales con la empresa y fomentar la fidelización hacia la organización.

El trabajo de tesis titulado: **“La calidad del servicio, como estrategia para la fidelización del cliente en una empresa importadora de materiales para fabricación de mueblería, ubicada en la zona 5 de la ciudad capital de Guatemala”**, ha sido elaborada con la finalidad de proporcionar a la empresa, una propuesta que sirva de guía para la entrega de calidad en el servicio y permita aumentar el nivel de satisfacción del cliente de manera permanente.

El trabajo consta de tres capítulos:

El primer capítulo contiene el marco teórico dentro del cual se desarrollan los conceptos relacionados a la mercadotecnia de servicios, tales como cliente interno y externo, modelo de brechas, triángulo de servicio y estrategias a través de los cuales se sustenta la presente investigación.

El segundo capítulo presenta la situación actual de la empresa importadora, la cual ha sido determinada a través del análisis del servicio brindado a los clientes internos y externos de la empresa, así como del micro y macro ambiente dentro del cual se desarrollan sus actividades, además del análisis FODA.

El tercer capítulo contiene la propuesta de estrategias de servicios planteadas para brindar calidad en el servicio y aumentar el nivel de satisfacción actual del cliente, basadas en la aplicación del triángulo de servicio y el modelo de brechas de servicio.

Finalmente se incluyen conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 La industria del mueble en Guatemala

La industria está integrada por una gran diversidad de sectores, entre los cuales para el caso de Guatemala, los más representativos son: azúcar, textiles, químicos, metales, turismo y muebles dentro de los cuales se encuentran ubicadas las empresas importadores y exportadoras de materias primas para su fabricación. Para la mayoría de estos sectores EE.UU y Centroamérica representan el mayor socio comercial tanto en importación de materias primas, como en la exportación de sus productos manufacturados.

La industria de muebles en Guatemala se encuentra dividida en dos sectores: el primario, que integra las empresas encargadas de llevar procesos forestales a productos semi terminados y el secundario, en el cual se llevan a cabo procesos cuya finalidad es agregar valor a productos en transformación, entre los que se encuentran los muebles para el hogar y la oficina, puertas y ventanas y materiales para la construcción, entre otros.

Según datos del Ministerio de economía –MINECO-, en el año 2008, los países del mundo importaron más de USD 75 billones en muebles y sus partes, siendo los principales países importadores a nivel mundial, Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido y Canadá, los cuales abarcaron al menos el 50% de las importaciones totales de esta categoría. De estos cinco mercados Guatemala ha logrado incursionar, con cierto nivel de permanencia constante, únicamente en Estados Unidos, reportando este mercado en el 2008 importaciones provenientes de Guatemala por concepto de muebles y sus complementos por USD 2.3 millones. Por su parte, la región centroamericana, que es el principal mercado para la industria de muebles de Guatemala, reporta importaciones de esta

categoría de productos en el 2008, por USD 346 millones, reportando importaciones provenientes de Guatemala para esta categoría de productos por USD 37 millones. Guatemala es el proveedor número 2 de muebles para los mercados salvadoreños y hondureños, el proveedor 5 para el mercado nicaragüense y el proveedor 6 para el mercado costarricense.

En la actualidad, Guatemala cuenta con diferentes empresas que se dedican a la elaboración de muebles, tanto artesanal como industrial. A nivel industrial se pueden mencionar empresas como FAMESA, Muebles Dori, Muebles Industriales y Sinai, las cuales abastecen con productos de calidad a gran parte del mercado nacional, centroamericano y del norte de América a través de grandes cadenas de tiendas como Elektra, Agencias Way, El gallo más gallo y la Curacao.

1.1.1 Materiales para la fabricación de muebles

Todos los elementos necesarios para la elaboración de un mueble, tanto las materias primas como los accesorios complementarios para su fabricación pueden provenir de maderas, metales, plásticos y telas. Dentro de las materias primas se encuentran: las maderas, pegamentos, paneles, pinturas, lijas, telas, hilos, tornillos. Los accesorios complementarios incluyen: bisagras, tapones correderas, bisagras, haladeras, patas, cantos, grifería y empaques, entre otros.

1.2 Empresa

Se refiere a la unidad económica de producción, que combina factores y recursos productivos, entre los que se encuentran trabajo, capital y recursos naturales para la elaboración de bienes y servicios, para ofrecer al público con fines de lucro.

1.3 Importación

Se refiere al transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un estado con propósitos comerciales.

1.4 Mercadotecnia

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.” (6:5)

Este proceso involucra actividades como el desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de bienes y servicios y son aplicables a todo tipo de empresas públicas ó privadas, ubicándose dentro de estas últimas las del sector de importación y exportación de bienes y servicios dentro de las cuales se encuentran las importadoras de materias primas para la fabricación de mueblería.

1.4.1 Conceptos básicos de mercadotecnia

La mercadotecnia tradicional se basa en los conceptos esenciales siguientes:

- **Necesidades, deseos y demandas:** mientras las necesidades humanas se refieren al estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos, los deseos se refieren a los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Por su parte las demandas son requerimientos de productos y servicios específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos.

- **Productos:** todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo.
- **Servicios:** actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible, generadas por una organización con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad de un cliente o usuario.
- **Valor, costo y satisfacción:** se refiere a la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades, el precio que deberá pagar por adquirirlo y los beneficios que percibirá al hacerlo.
- **Intercambio, transacciones y relaciones:** el acto de obtener de alguien un producto deseado, ofreciendo algo a cambio, este es el concepto determinante bajo el cual se sustenta la mercadotecnia.
- **Mercados:** “está formado por todos los clientes reales que comparten una necesidad o deseo específico y que podría estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.” (7:9)

1.4.2 Entorno de la mercadotecnia

Las empresas en general, ya sean públicas o privadas, de venta de bienes o prestación de servicios o de cualquier sector económico en el que se encuentren, operan dentro de un entorno cambiante que puede afectar de manera importante sus actividades y operaciones. Por tal motivo, las empresas de éxito mantienen una constante visión interior y exterior de los elementos que pueden afectar sus actividades, operaciones y negocios.

La mercadotecnia debe actuar dentro este entorno en constante cambio, conformado por el micro ambiente: que incluye la empresa como tal, los proveedores, los intermediarios, clientes, competidores y público; y macro ambiente: que integra el ambiente demográfico, económico y natural, tecnológico, político y cultural.

1.4.2.1 Macro ambiente

- **Ambiente demográfico:** “debido a que la gente es quien crea los mercados, los mercadólogos están interesados en el tamaño de la población, su distribución geográfica, densidad, tendencias de movilidad, distribución por edades, índices de nacimientos, matrimonios y decesos, así como distribución por razas, etnias y religiones.” (11:151)
- **Ambiente económico:** el ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos por lo cual los mercadólogos deben estar pendientes de las tendencias en cuanto ingresos y de los cambios de gasto del consumidor.
- **Ambiente natural:** está representado por los riesgos y oportunidades relacionadas con cuatro tendencias del ambiente físico entre las que se encuentran la escasez de recursos materiales, el costo en aumento de los energéticos, el incremento de los niveles de contaminación y los cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica.
- **Ambiente tecnológico:** en la actualidad constituye la fuerza más importante que modela la vida de las personas y la tasa de crecimiento de las economías se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías descubiertas.

- **Ambiente político:** las decisiones de mercadotecnia son afectadas sustancialmente por las evoluciones del ambiente político, el cual está compuesto por la legislación vigente, las oficinas de gobierno y otros grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.
- **Ambiente cultural:** “la sociedad en la cual se desenvuelve la gente, da forma a sus creencias, valores y normas. La gente absorbe casi en forma inconsciente el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.” (11:167)

1.4.2.2 Micro ambiente

- **La empresa:** todas las áreas y departamentos de la empresa pueden influir en los planes y acciones del departamento de mercadotecnia, su adecuada integración y coordinación en la elaboración y ejecución de los planes mercadológicos mejorará las posibilidades de éxito.
- **Proveedores:** “son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía y sus competidores para producir bienes y servicios.”(6:145)
- **Intermediarios:** los agentes comerciales que contribuyen en la prospección de clientes y cierre de negocios con estos.
- **Clientes:** los individuos y hogares, organizaciones públicas o privadas, locales o extranjeros que adquieren bienes y servicios, para su consumo directo o reventa a otros clientes.

- **Competidores:** está integrado por otras empresas que se dedican a la producción y/o venta de artículos de características similares o sustitutas para la satisfacción de las mismas necesidades de los clientes de una empresa en particular.
- **Público:** “el grupo de personas que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos.”
(6:150)

1.4.3 Segmentación de mercados

Es el acto de dividir un mercado en distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados y/o mezclas de mercadotecnia. La empresa identifica diferentes formas de segmentar el mercado y desarrolla perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El mercado está integrado por compradores, y los compradores difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, poder de compra, localizaciones geográficas, actitudes de compra y prácticas de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar un mercado.

La importancia de la segmentación radica en que una vez que las empresas han determinado las características esenciales del mercado y conocen las necesidades de su segmento objetivo, éstas pueden desarrollar estrategias de mercadeo con mayor efectividad y mejoren las probabilidades de éxito de sus actividades mercadológicas.

1.4.4 Mezcla de mercadotecnia tradicional

“La mezcla de mercadotecnia tradicional es uno de los conceptos básicos de la materia, cuya definición comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. La mezcla de mercadotecnia tradicional se compone de las cuatro P: producto, precio, plaza –distribución- y promoción.” (11:23)

- **Producto:** se refiere al conjunto de atributos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado meta, pudiendo ser un bien tangible o intangible, una idea, una persona o un lugar. Dentro de los atributos que posee un producto se encuentran la variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios y garantías.
- **Precio:** se entiende como la cantidad de dinero que los clientes deben pagar por determinado producto o servicio, constituye el único elemento de la mezcla que genera ingresos para la empresa, dentro de sus variables se pueden mencionar el precio de lista, descuentos, complementos, período de pago y condiciones de crédito.
- **Plaza:** también se le conoce como distribución e incluye todas aquellas actividades a través de las cuales se ponen los productos a disposición del mercado meta, sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicación, inventario, transporte y logística.
- **Promoción:** está constituida por el conjunto de actividades cuya finalidad es la de informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios de los productos de la empresa.

1.4.5 Mezcla promocional

Es la combinación de las técnicas promocionales que una empresa utiliza para comunicar información acerca de sus productos y servicios, se encuentra conformada por venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y mercadeo directo.

- **Venta personal:** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.
- **Publicidad:** se refiere a la comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los medios habituales para su transmisión son: televisión, radio y medios impresos como periódicos. Sin embargo, existen medios alternativos como el internet que presentan cada día mayor aceptación.
- **Promoción de ventas:** es la actividad estimuladora de demanda que financia el patrocinador, ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales. Con frecuencia, consiste en un incentivo temporal para alentar a una venta o una compra. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

- **Relaciones públicas:** abarcan una serie de esfuerzos de comunicación que contribuyen a mejorar las actitudes y opiniones hacia la organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de ventas específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés especial. Las relaciones públicas pueden asumir muchas formas, entre ellas los boletines, los informes anuales, el cabildeo y el sostén de eventos de caridad o cívicos.

La publicidad no pagada es una forma especial de las relaciones públicas, y consiste en un mensaje impersonal que llega a un auditorio masivo a través de los medios. Pero la publicidad no pagada se distingue por varias características, aparte de que no es pagada; aparece como noticia y, en consecuencia, tiene mayor credibilidad que la publicidad.

- **Mercadeo directo:** es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo. La forma más común de marketing directo es el correo o su versión electrónica, e inclusive mensajes de texto por celular a través de esta se envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente extraídos de una base de datos.

Este método difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta y por el contrario, se envía directamente al consumidor.

1.5 Cliente

Como cliente se entiende a la persona o grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades, deseos y problemas por medio de un producto o servicio que pueda brindar alguna empresa.

“Dentro del ciclo comercial, una misma empresa o individuo se considera bajo diferentes categorías, que van desde pertenecer al público objetivo de la empresa, pasando a ser un cliente potencial para luego convertirse en un cliente eventual y hasta convertirse en un cliente habitual o usuario.

- **Público objetivo:** no se interesan de forma particular por el producto o servicio.
- **Cliente potencial:** se ha interesado, pero aún no se ha decidido a efectuar la compra o adquirir el servicio.
- **Comprador eventual:** ya se ha decidido por realizar la compra.
- **Cliente habitual o usuario:** incorpora a su vida las consecuencias de la compra del producto o adquisición del servicio.

El objetivo primordial de toda empresa es el establecer relaciones duraderas con cada uno de sus clientes ya que el desarrollo de sus actividades en general depende de este. De acuerdo a su categoría el cliente puede ser interno, externo o consumidor final.

El cliente constituye la parte más importante de toda empresa como las importadoras de materiales para la fabricación de mueblería, ya que su satisfacción conlleva a una serie de beneficios entre los cuales se puede

mencionar la realización de nuevas compras, la comunicación de sus experiencias positivas y promoción gratuita de productos y su lealtad y la mejora de la participación de la empresa dentro del mercado.

1.5.1 Cliente externo

Se refiere a los intermediarios o consumidor final que se relaciona directamente con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. Se debe proporcionar un servicio diferenciado a los intermediarios, considerándolos como transmisores de calidad en el servicio, del producto y del valor agregado hacia el cliente.

1.5.2 Cliente interno

Se refiere a todas las personas involucradas dentro de la empresa, es decir, los receptores de la misión, visión, estrategias y acciones planteada por la gerencia, para crear valor y ofrecer un servicio eficiente al cliente externo. Cada integrante del equipo de trabajo debe estar plenamente convencido de las funciones y atribuciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a solidificar la misión y visión del servicio, de manera que proporcione calidad y satisfacción al cliente externo.

1.5.3 Consumidor final

“Es la categoría de clientes usuarios del producto o servicio, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son quienes deben estar plenamente convencidos de que el producto tiene la calidad y un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia.” (9:55)

1.6 Servicio

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones intangibles que una parte puede ofrecer a otra y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada o no a un producto material.

“El sector de servicios de la economía se caracteriza principalmente por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio. Las instalaciones de servicios que operan con franquicias combinan las características de mercadotecnia de una cadena importante que ofrece un producto estandarizado, con la propiedad y la operación locales de una instalación específica.” (7:3)

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos; incluyen operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalación de computadoras y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. En ciertos casos, los clientes de lo que se define como una organización de servicio obtienen y consumen elementos físicos.

En la práctica, muy pocos servicios carecen de elementos tangibles y muy pocos artículos no incluyen un componente de servicio, así como una empresa importadora de materiales para la fabricación de mueblería, la cual puede combinar elementos tangibles e intangibles en su oferta de mercado.

1.6.1 Características del servicio

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes, son intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos y perecederos.

- **Intangibilidad:** considerada la diferencia básica entre los productos y los servicios, que se cita universalmente, debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes intangibles.
- **Heterogeneidad:** los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes, debido a que su desempeño regularmente diferirá de un día para otro e inclusive de una hora para otra, no obstante también puede derivarse de que ningún cliente será igual a otro.
- **Producción y consumo simultáneos:** contrario a los bienes, los servicios primero deben ser vendidos y luego producidos o consumidos de manera simultánea, siendo común que el cliente se encuentre presente mientras son producidos o en muchos casos interactúe con otros clientes mientras se lleva a cabo su producción, lo que hace que influyan en las expectativas de los otros clientes.
- **Perecederos:** los servicios no pueden ser almacenados o preservados, revenderse o ser regresados en caso de insatisfacción.

1.7 Mercadotecnia de servicios

Es una fase del mercadeo orientada exclusivamente al mercadeo de los servicios como medio de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente. Derivado de las diferencias entre productos y servicios, estos últimos necesitan de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, para lo cual se establecen modelos efectivos para su óptimo desarrollo.

1.7.1 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la fábrica de la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta, y de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia del servicio. Es por ello que los mercadólogos utilizan variables adicionales como las apariencias y las actitudes de los empleados para comunicarse con sus clientes y satisfacerlos.

El reconocimiento de la importancia de estas variables de comunicación adicionales es el motivo por el cual los profesionales de la mercadotecnia de servicios adoptan el concepto de la mezcla ampliada del marketing de servicios, la cual además de las cuatro P tradicionales, incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

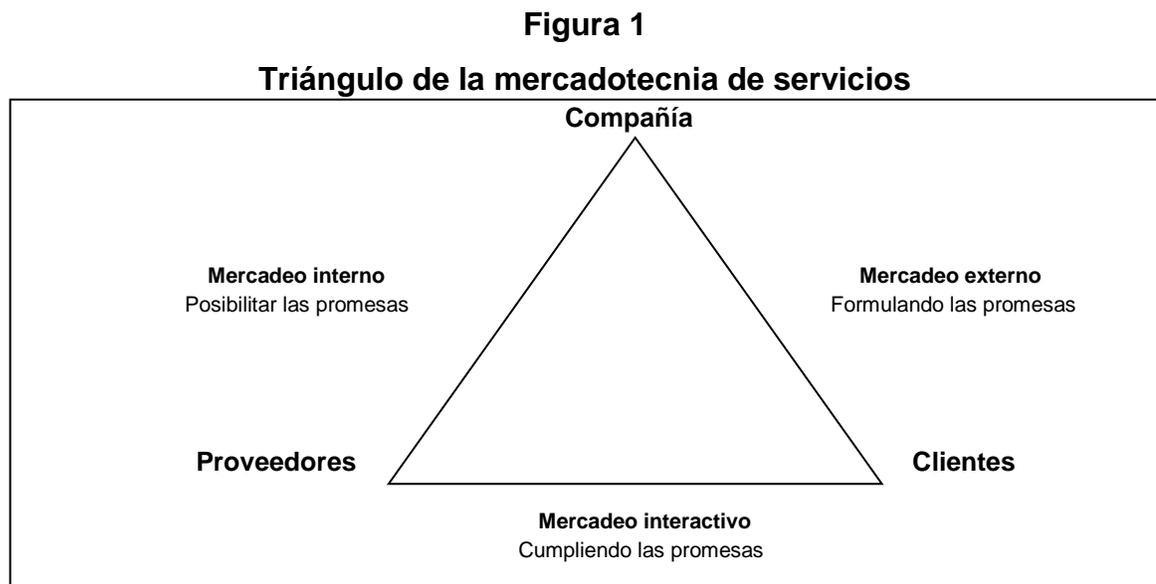
- **Personas:** “todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.” (11:24)

- **Evidencia física:** “es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (11:25)
- **Proceso:** “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (11:25)

1.8 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

“El triángulo de la mercadotecnia de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.” (6:19)

Dentro de este participan tres elementos fundamentales: la compañía o unidad administrativa, los clientes y los proveedores de servicios (Véase figura 1).



Fuente: Zeithaml, Valerie A. y Bitner, Mary Jo. **Marketing de Servicios** 2a. edición. Editorial McGraw Hill. México, 2002. Pág. 20.

A través del mercadeo externo, la compañía o unidad administrativa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar a recibir de esta, y la forma en la que será entregada. La publicidad, las ventas y las promociones son algunas de las actividades tradicionales del mercadeo que facilitan la comunicación de las promesas. Además, existen otros elementos como los empleados de servicio, el diseño y la decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí, ayudan a situar las expectativas de los clientes.

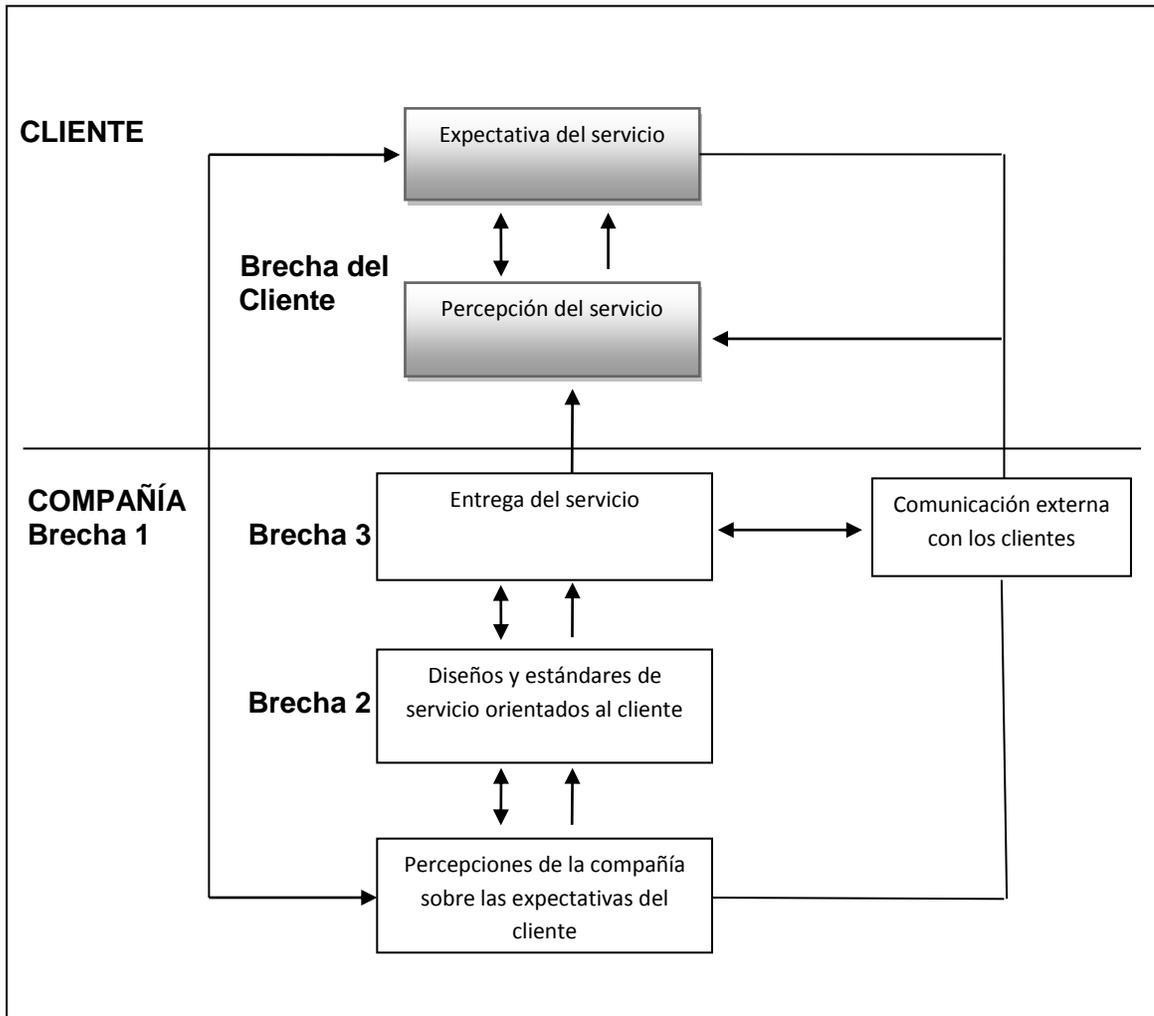
Las promesas que se formulan deben ser cumplidas, es por ello que el mercadeo interactivo representa la segunda actividad del triángulo de la mercadotecnia de servicio, generalmente ocurre cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Cabe mencionar que los que generalmente cumplen o rompen las promesas de servicio son los empleados de la compañía o terceras partes proveedoras.

La tercera forma de mercadeo o mercadeo interno ocurre cuando se cumplen las promesas, no obstante para que los proveedores del servicio puedan cumplir con las promesas efectuadas es necesario que cuenten con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio.

1.9 Modelo de brechas de la calidad del servicio

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia y 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. (Véase esquema 1)

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



Fuente: Zeithaml, Valerie A. y Bitner, Mary Jo. **Marketing de Servicios** 2a. edición Editorial McGraw Hill. México, 2002. Pág. 20.

1.9.1 Brecha del cliente

“Esta brecha se refiere a la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los estándares sobre

el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio. Las fuentes de las expectativas del cliente son factores controlados por los profesionales del marketing, por medio de la publicidad.” (11:587)

Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que primero deben cerrarse las cuatro brechas del proveedor del servicio.

1.9.2 Brecha del proveedor del servicio

Las cuatro brechas del proveedor del servicio constituyen las causas que originan la brecha del cliente.

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

“Uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen con las expectativas de los clientes radica en la falta de entendimiento preciso acerca de cuáles son esas expectativas. Por lo tanto, existe una brecha entre lo que la compañía percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera.” (11:33)

Dentro de los factores que influyen en la brecha 1 del proveedor se encuentran: un enfoque inadecuado en la investigación de mercados, la falta de comunicación ascendente, la falta de estrategias de la compañía para retener a los clientes y fortalecer las relaciones con ellos y la falta de recuperación del servicio.

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

“Aun cuando la empresa logre entender con claridad las expectativas de sus clientes, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce a diseños y estándares de servicio orientados a los clientes.” (11:33)

Los factores que intervienen en esta brecha son: el diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares definidos en función del cliente y la evidencia física y ambiente del servicio inapropiados.

1.9.2.3 Brecha 3 del proveedor: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares.

Una vez que la empresa dispone de los diseños y los estándares, puede parecer que está lista para prestar servicios de alta calidad. Esto es cierto, pero todavía no es suficiente. Debe tener sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale o incluso supere los diseños y los estándares establecidos.

Los elementos que influyen en la brecha 3 lo constituyen las deficiencias en las políticas de recursos humanos en cuanto al reclutamiento ineficaz, la ambigüedad y conflictos en los papeles, la tecnología con que cuenta el empleado para su trabajo es deficiente entre otras, otros factores lo constituyen la oferta y la demanda no igualadas, los clientes no llevan a cabo sus papeles y los problemas con los intermediarios de servicio.

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

Cuando la empresa cuenta con todo lo necesario para cumplir o superar efectivamente las expectativas del cliente, debe asegurarse de que las promesas que se formulan a los clientes se igualen con lo que se proporciona.

Las promesas pueden romperse por muchas razones: promesas exageradas de la publicidad o el personal de ventas, coordinación inadecuada entre operaciones y mercadeo, y diferencias en las políticas y los procedimientos entre los establecimientos de servicio. Dentro de las principales dificultades asociadas con la brecha 4 del proveedor se encuentran la falta de comunicación integral en la mercadotecnia de servicios, administración ineficiente de las expectativas del cliente, promesas exageradas y comunicaciones horizontales inadecuadas.

1.10 Calidad del servicio

La calidad es un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los usuarios.

Quien define la calidad del servicio prestado es el cliente, por lo cual es necesario conocer y entender las percepciones y expectativas reales dentro de la prestación del servicio.

1.11 Cultura de servicio

Se refiere a la filosofía empresarial a través de la cual se induce a los colaboradores de la empresa a comportarse y relacionarse basados en la orientación a los clientes. Esto significa que las señales que influyen el comportamiento de las empresas están fuertemente condicionadas por los motivos de servicio.

Para desarrollar un adecuado nivel de cultura de servicio, se hace necesario el involucramiento de todas las personas dentro de la organización, desde el nivel ejecutivo más alto hasta el nivel operativo más bajo.

Al existir una cultura fuerte de servicio, la empresa logra obtener el compromiso de sus colaboradores a largo plazo para la entrega de un servicio de calidad.

Algunos de los aspectos evaluados por los clientes son:

- **La apariencia:** la imagen personal que se proyecta, la impresión que el cliente se lleva con relación a la empresa.
- **La actitud:** es el inicio y la base de una buena relación con el cliente.
- **Los valores:** todos aquellos aspectos que garantizan al cliente que está en una entidad sólida y de confianza.

1.12 Servicio al cliente

Se refiere a los servicios brindados por una organización para el desarrollo y sostenimiento de sus productos. Constituye una de las herramientas más eficaces para la diferenciación de su competencia y para el desarrollo de ventajas competitivas. Además, permite a estas, lograr una interacción de doble vía para una mejor comprensión de las necesidades, deseos y demandas de los clientes, con lo cual pueden lograr el desarrollo de relaciones estables y duraderas a largo plazo.

1.12.1 Satisfacción del cliente

“Es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.” (11:94)

Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

1.12.2 Dimensiones de la calidad del servicio

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Por ejemplo, se dice que las siguientes ocho dimensiones de calidad se aplican a todos los productos y servicios: desempeño, características, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética y percepción de la calidad.

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, los cuales se definen a continuación:

- **Confianza:** capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad:** disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.

- **Seguridad:** el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía:** brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio.

1.12.3 Encuentros de servicio

Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vívida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio. Por ejemplo, entre los encuentros de servicio que experimenta el huésped de un hotel se encuentran el registro de entrada al hotel, el momento en que el botones lo conduce a su habitación, la ingestión de alimentos en el restaurante, la solicitud de una llamada telefónica para despertar y la liquidación de la cuenta antes de retirarse.

1.12.3.1 Tipos de encuentros de servicio

Cada vez que un cliente interactúa con una organización de servicio, ocurre un encuentro de servicio. Existen tres tipos generales de encuentros del servicio: encuentros a distancia, encuentros por teléfono y encuentros personales. El cliente puede experimentar cualquiera de estos tipos de encuentro o la combinación de los tres al relacionarse con la empresa de servicios.

Encuentros a distancia: cuando los encuentros ocurren sin establecer ningún contacto directo con seres humanos, como cuando un cliente interactúa con su banco por medio de los cajeros automáticos, sistemas telefónicos o internet.

Encuentros por teléfono: en muchas organizaciones el tipo de encuentro más común que se establece entre el cliente final y la empresa ocurre por teléfono, ya que a través de esta forma de comunicación estas empresas llevan a cabo la función de servicio al cliente, brindan información general y reciben pedidos.

Encuentros personales: ocurre cuando se establece una relación directa entre el empleado y el cliente, por ejemplo en los parques de diversiones se pueden mencionar los encuentros entre cliente y receptor del boleto, el personal de mantenimiento, los personajes disfrazados, el personal de juegos, los encargados de servir los alimentos, etc.

1.13 Fidelización

Se refiere al nivel de constancia, repitencia o gusto del cliente hacia el producto o servicio que brinda la empresa. La fidelidad tiene un aspecto subjetivo y un objetivo. El primero consiste en lograr un vínculo de tipo emocional o compromiso del cliente hacia la empresa. El aspecto objetivo pasa por lograr un incremento en la rentabilidad a través de un mayor intercambio transaccional. La fidelización permite reducir costos y diferenciarse de la competencia mediante un lazo emocional con el cliente. Asimismo, se tiene por horizonte alargar la vida media de los clientes y reducir su rotación. Se buscará, en suma, acompañar al cliente a lo largo de su ciclo vital.

1.14 Estrategia de fidelización

Se refiere a la utilización del enfoque de cantidad de clientes satisfechos como generador efectivo para el crecimiento sostenido de la empresa.

1.14.1 Estrategia de fidelización basada en el servicio

Esta estrategia consiste en que ni el mejor descuento atrae al cliente si no es tratado con amabilidad. Se debe sonreír todo el tiempo y tener un rol de consultor y/o facilitador de la compra, y no sólo un vendedor para el cliente, además proporciona valor a la compra y genera que retornen los clientes.

1.15 Estrategias de satisfacción total del cliente

La mejor forma de poder agradar y fidelizar a un cliente, es realzar la importancia que tiene para la empresa como consumidor, basando el trato en la excelencia de la atención y servicio brindado. Esto indiscutiblemente está relacionado como causal, en el mercadeo de boca a boca.

1.16 Estrategias de retención del cliente

Una vez que la compañía identifica cuidadosamente los segmentos de su mercado meta y desarrolla servicios de calidad, debe poner en práctica algunas tácticas específicas que ayuden a alcanzar el objetivo de retener a sus clientes. Esta retención puede ocurrir a diferentes niveles y los resultados que se obtienen con la aplicación de estrategias en cada uno de ellos, conlleva al establecimiento de vínculos que unen al cliente con la empresa cada vez más. A continuación se presentan algunas estrategias aplicables para los cuatro niveles de retención.

- **Bonos financieros:** en el nivel 1, el cliente se vincula con la compañía principalmente por medio de incentivos financieros –precios más bajos por mayores volúmenes de compra o para los clientes que han permanecido con la empresa durante más tiempo.
- **Bonos sociales:** el nivel 2 constituye la construcción de relaciones a largo plazo por medio de bonos sociales e impersonales, así como financieros. A los usuarios se les observa como clientes y no como rostros sin nombre

y se transforman en individuos cuyas necesidades y deseos la compañía procura comprender.

- **Bonos de personalización:** el nivel 3 incorpora algo más que vínculos sociales e incentivos financieros. Esta estrategia supone la estimulación de la lealtad del cliente a través de un conocimiento más estrecho de cada uno de sus clientes y del desarrollo de soluciones uno por uno que respondan a las necesidades individuales de cada uno de ellos.
- **Bonos estructurales:** los bonos estructurales se crean por medio de la prestación de servicios al cliente que se diseñan con frecuencia en el propio sistema de entrega del servicio para ese cliente en particular.

1.17 Estrategia para la recuperación del servicio

Comprende una serie de estrategias que necesitan funcionar juntas para lograr llevar a cabo un servicio de excelencia y principalmente la reducción de posibles fallas en el servicio. Entre estas se encuentran las siguientes acciones: recibir y estimular las reclamaciones, actuar con rapidez, tratar con equidad a los clientes, aprender de las experiencias de recuperación, aprender de los clientes perdidos y liberar de fallas el servicio.

1.18 Estrategias para lograr una entrega efectiva del servicio

Uno de los aspectos más importantes a los que se enfrenta el proveedor original del servicio, es el dilema de considerar a los intermediarios como extensiones de su compañía, como clientes o como socios. A continuación se presentan 3 estrategias para dirigir a los intermediarios:

- **Estrategias de control:** en esta categoría, el proveedor original del servicio considera que los intermediarios se desempeñan mejor cuando crean estándares para los ingresos y la ejecución del servicio, miden los resultados, y hacen compensaciones o retribuciones de acuerdo con el nivel de desempeño. Para utilizar dichas estrategias, el proveedor original del servicio debe ser el participante más fuerte en el canal y poseer servicios únicos que tengan una fuerte demanda o lealtad del consumidor, u otras de poder económico.
- **Estrategias de emprendimiento:** son estrategias en las que el proveedor del servicio permite mayor flexibilidad a los intermediarios debido a que cree que sus talentos afloran mejor por medio de la participación que del conformismo, son útiles cuando el franquiciante es nuevo o carece del poder suficiente para gobernar el canal con estrategias de control.
- **Estrategias de asociación:** son el conjunto de estrategias con el más alto potencial de eficacia, implican la asociación con los intermediarios con el fin de aprender juntos acerca de los clientes finales, de que fijen las especificaciones, mejorar el desempeño y comunicarse con honestidad. Este enfoque capitaliza las habilidades y fortalezas del proveedor original del servicio y del intermediario, y genera una sensación de confianza que mejora la relación.

1.19 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA-

Es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar los elementos internos y externos de programas, proyectos, empresas entre muchas otras. Se representa a través de una matriz en la que a nivel horizontal y vertical, se analizan los factores positivos y negativos, internos y externos.

Figura 3
Modelo de matriz FODA

| FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|---|
| OPORTUNIDADES | Usar fortalezas para aprovechar oportunidades FO | Superar las debilidades aprovechando las oportunidades DO |
| AMENAZAS | Usar las fortalezas para evitar las amenazas FA | Reducir las debilidades para evitar las amenazas DA |

Fuente: elaboración propia, febrero de 2013.

Fortalezas: las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase

Oportunidades: todos aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Debilidades: son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación

Durante la presente investigación se aplicaron los métodos científico e inductivo-deductivo.

2.1.1 Método científico

Es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para el establecimiento de las relaciones entre los hechos y procesos objetivos, y su comprobación a través de su aplicación técnica en la realidad, el cual se encuentra dividido en las siguientes tres fases:

- **Indagatoria**

Esta fase constituye el proceso de recolección de información, tanto de fuentes primarias como lo son las encuestas a clientes internos y externos, así como de secundarias tales como libros, monografías e informes históricos relacionados con la organización entre otras.

- **Demostrativa**

En esta fase se realizará la demostración de la validez de las hipótesis planteadas, a través de la comparación de los elementos teóricos con el análisis y síntesis de la información obtenida durante la investigación de campo.

- **Expositiva**

Durante esta última fase se utilizará el proceso de conceptualización y generalización de los resultados obtenidos, que serán expuestos en el informe final.

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo la recolección de la información primaria son las siguientes:

- **Observación directa**

Se realizaron observaciones directas del proceso operativo de las áreas involucradas, con el fin corroborar y dar validez a la información proporcionada por el personal encuestado.

- **Encuestas**

Considerando el número de elementos que componen la población objetivo, durante la investigación se practicaron 24 encuestas cara a cara a los clientes internos que integran las áreas de ventas y operaciones. Además, se realizaron encuestas vía telefónica y cara a cara a los 66 clientes reales que componen la cartera de clientes actuales de la empresa y de los 13 clientes reales inactivos que cesaron su relación comercial durante el año 2012. (Véase anexos 1, 2 y 3)

- **Entrevistas**

Se entrevistó a la gerencia general y encargados de las áreas de servicio, con la finalidad de ampliar la información existente, mejorar su confiabilidad y establecer posibles áreas de mejora dentro del proceso de servicio brindado.

2.1.2 Método inductivo-deductivo

Los resultados finales obtenidos del proceso de investigación y la comprobación de las hipótesis planteadas permitirán inferir, que la aplicación de estrategias de calidad en el servicio, sirvan para generar la fidelización de sus clientes y posibilitan el desarrollo sostenido de los niveles de ventas de la organización.

2.2 Situación actual

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo practicada a la empresa importadora de materiales para la fabricación de mueblería, ubicada en la zona 5.

2.2.1 Antecedentes

Durante la década de 1990, el mercado centroamericano experimenta un cambio en la demanda de muebles tradicionalmente elaborados en madera y metal, por muebles fabricados con materiales de alta calidad y menor costo, tales como barras, tops y tableros de aglomerado (partículas de madera trituradas y mezcladas con resinas sintéticas), herrajes y accesorios plásticos.

Derivado del crecimiento constante del mercado de materias primas para la fabricación de mueblería y de la baja capacidad de los productores locales para satisfacer la demanda, en 1995 surge la empresa importadora con el objetivo de proveer materiales de alta calidad y bajo costo, a fabricantes y distribuidores del sector del mueble guatemalteco y centroamericano.

Las operaciones en Guatemala inician con la importación, comercialización y distribución de dos de sus actuales productos líderes en aglomerados y melaminas, no obstante hoy en día su portafolio comercial está integrado por 29 líneas y 1,047 productos dentro de su portafolio comercial y con 24 proveedores internacionales de reconocido prestigio.

- **Giro comercial**

El giro del negocio se encuentra fundado en la distribución de productos líderes de calidad reconocida a nivel internacional. El canal de distribución que utiliza está constituido principalmente por la venta al mayoreo, siendo sus principales clientes los fabricantes de mueblería y distribuidores de materiales para fabricación de mueblería a nivel local y departamental.

- **Productos**

Entre los productos que se comercializan, se encuentran los aglomerados y melaminas, las barras y tops, enchapes y tapacantos, herrajes y jaladeras, grifería y accesorios y láminas de policarbonato. Además, brinda servicios de carpintería industrial como: corte, calado y perforaciones en grandes volúmenes.

- **Ubicación y distribución física**

Actualmente, la empresa está ubicada en la zona 5 de la ciudad de Guatemala, cuenta con tres locales con áreas de oficina y bodegas con alrededor de 3,562 metros cuadrados de espacio físico, cada una con los servicios de energía eléctrica, agua potable, internet y parqueos.

- **Clasificación tributaria**

De acuerdo con el volumen de sus operaciones anuales, la empresa puede clasificarse como grande. Además, ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- está calificada como contribuyente mediano especial y cuenta con un asesor asignado por esa entidad para el monitoreo de sus movimientos relacionados a impuestos.

El sistema de remuneración de la empresa está integrado por una parte fija que incluye base salarial y bonificación de ley, y el pago de comisiones y bonificación basada en el cumplimiento de metas, responsabilidades y atribuciones asignadas

al puesto, además del pago de todas las prestaciones que indica la ley. La motivación interna, en la actualidad se enfoca principalmente en el pago de incentivos monetarios.

Durante los últimos años, la empresa ha experimentado mayor dificultad para el alcance de sus metas de venta, además de la pérdida de algunos de sus clientes debido al incremento de la competencia de fabricantes locales, el ingreso de nuevos productos de bajo costo al mercado y las deficiencias internas en cuanto al servicio que se presta.

2.2.2 Filosofía empresarial

En cuanto a la filosofía empresarial, a continuación se presenta la información:

Misión

Abastecer al mercado Centroamericano con materia prima de calidad internacional y sus complementos, para la fabricación de muebles para el hogar, oficina e industria, con el servicio más eficiente y al mejor precio del mercado.

Visión

Ser líder y principal importador y comercializador de productos y materias primas de alta calidad para el sector fabricante de muebles y de la construcción a nivel Centroamericano y del Caribe.

Filosofía

Confiar firmemente en la calidad de nuestros productos, la eficiencia de nuestro servicio y la capacidad de nuestro recurso humano para el desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y la organización.

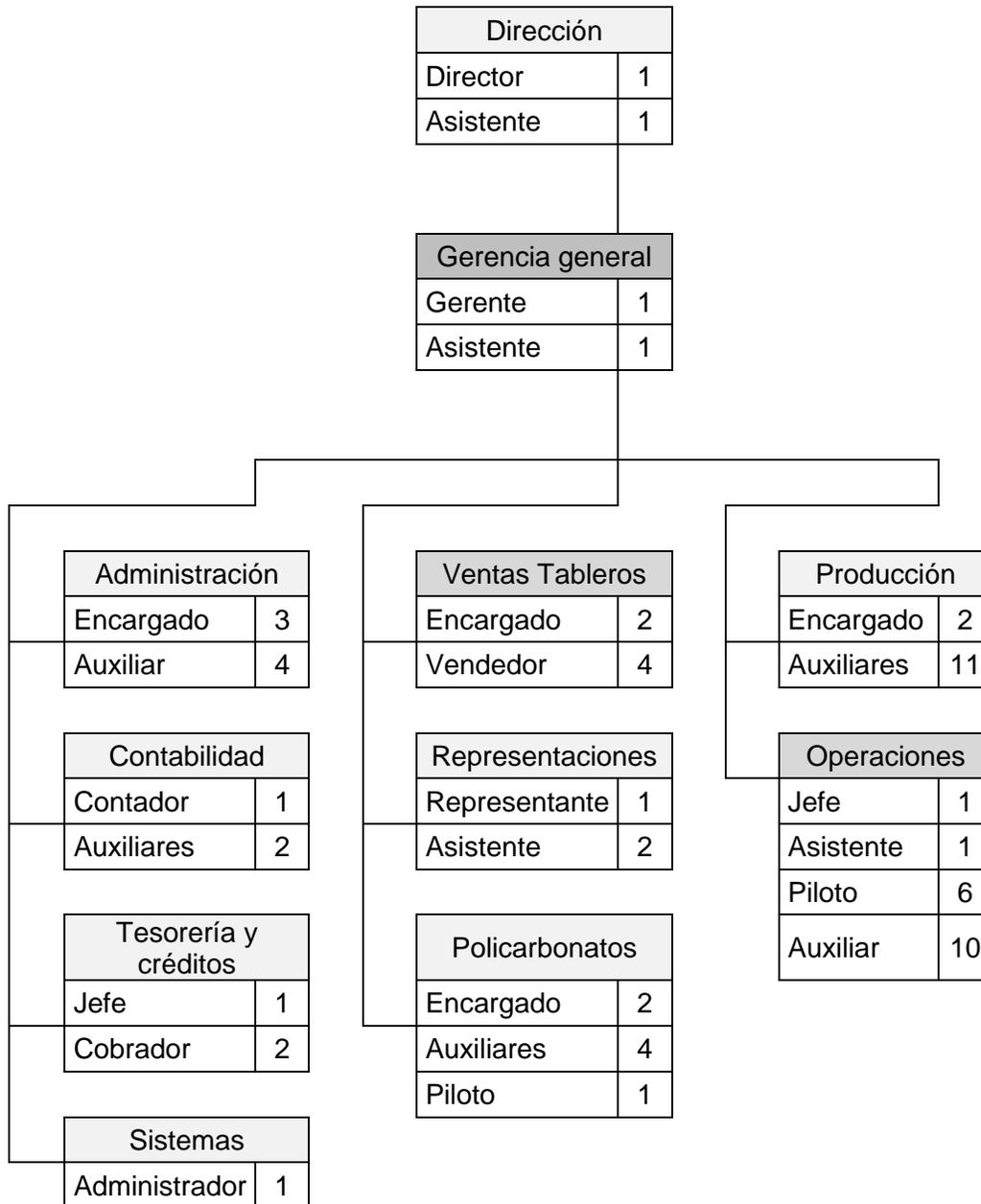
2.2.3 Estructura organizacional

El sistema de toma de decisiones y los canales formales de comunicación se encuentran estructurados de manera vertical, dicha estructura está dividida en ocho áreas principales de trabajo según su función:

En total la organización está integrada por 65 empleados. Cabe mencionar que esta no incluye el número de empleados adicionales contratados para cubrir únicamente aumentos estacionales de demanda.

A continuación se muestra el organigrama actual:

Figura 4
Organigrama funcional



Fuente: Depto. RRHH empresa importadora. Diciembre 2012.

2.2.4 Servicios que presta

La empresa importadora presta los siguientes servicios:

- Comercialización y distribución de materias primas y complementarias para la fabricación de mueblería.
- Mantenimiento de stock según especificaciones y acuerdos realizados con clientes especiales
- Envío de los pedidos en 24 hrs. para entrega en la ciudad capital y de 48 hrs. para entrega en los diferentes departamentos de Guatemala.
- Maquilado de procesos específicos en la fabricación de mueblería.

2.3 Análisis del entorno de la mercadotecnia

A continuación se presenta la información referente a los aspectos que pueden afectar el desarrollo de las operaciones regulares de la empresa, de los cuales algunos pueden ser controlados siempre que se trate de factores internos o de ser minimizados en el caso de tratarse de factores externos.

2.3.1 Macro-entorno de la empresa importadora de materiales para fabricación de mueblería

Dentro de esta sección se incluye la información obtenida respecto a todos aquellos aspectos externos que pueden afectar el desarrollo de las actividades de la empresa, entre los cuales se pueden encontrar los de tipo demográfico, natural, tecnológico, político o cultural.

2.3.1.1 Entorno demográfico

Un factor determinante en el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa, lo ha constituido la expansión de las operaciones de grandes cadenas de tiendas y almacenes distribuidores de mueblería en la república guatemalteca y en otros países de Centroamérica, que junto con las facilidades de acceso al crédito que actualmente brindan a sus clientes, ha permitido que más sectores de la población puedan acceder a sus productos, incrementando la demanda de muebles del mercado y requiriendo cada vez de mayores volúmenes de materiales para su fabricación.

2.3.1.2 Entorno económico

Por tratarse de una empresa dedicada a la importación, las variaciones en el tipo de cambio son un factor que incide directamente en los márgenes de utilidad, ya que en caso de ser desfavorables, pueden generar sobrecostos que deben ser absorbidos por la empresa al no poder encontrar condiciones adecuadas de mercado para trasladarlos al cliente final.

Otro factor importante lo constituye la participación de mercado de los productores locales, que según estimaciones de la empresa actualmente es de un 70% y que además durante el último año han recibido una fuerte inversión de capital de grupos extranjeros, la cual les ha permitido aumentar el volumen de sus operaciones y participación de mercado. Además, el ingreso de productos de origen chino que presentan características similares y menor costo, tienen cada vez mayor presencia en el mercado.

En la actualidad no se conoce de algún fomento estatal directo a favor de la industria del mueble. No obstante, la existencia del tratado de libre comercio (TLC) entre Guatemala y México permite la importación de una variedad de productos con arancel 0%, país de origen de una parte importante de los productos que se ofrecen dentro del portafolio comercial de la empresa.

A pesar de ser productos derivados de madera, los tableros de aglomerado no presentan ninguna restricción para su importación ya que son elaborados fuera del país y no afectan los bosques nacionales, por lo cual no se hace necesario cumplir con requerimientos adicionales fuera de los trámites meramente aduanales y el pago de impuestos correspondientes.

2.3.1.3 Entorno natural

El invierno y la época lluviosa implican un incremento en el riesgo de transporte por la vulnerabilidad (deslaves, hundimientos e inundaciones) geográfica de algunas regiones como Quiché, San Marcos y Huehuetenango entre otras, lo cual puede generar atrasos en la entrega.

2.3.1.4 Entorno tecnológico

En el caso específico de los tableros y aglomerados, las fábricas locales cuentan con maquinaria de transformación con más de 25 años de fabricación, en los últimos años, han realizado inversiones únicamente en reparaciones y no así, inversión en nuevas tecnologías que mejoren la calidad de sus productos y/o productividad.

Cabe mencionar que los tableros producidos a nivel local, son considerados con una calidad inferior a los productos importados por la empresa, debido a la diferencia tecnológica con que es fabricada por su proveedor en el extranjero, calidad reconocida por el mercado.

2.3.1.5 Entorno político

Durante los últimos años no han existido cambios importantes en las leyes, que afecten las operaciones regulares de la empresa. No obstante, puede mencionarse que los cambios constantes en los procedimientos portuarios y de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- entorpecen la gestión aduanal y elevan considerablemente los tiempos de gestión de 3 hasta 12 días.

2.3.1.6 Entorno cultural

Productos como los tableros y aglomerados comercializados por la empresa, presentan cada vez mayor aceptación en el mercado, debido a la variedad de colores y texturas, bajo costo en comparación con las maderas sólidas y los metales, y como consecuencia del crecimiento y expansión de las grandes cadenas de tiendas que brindan facilidades de pago y fuerte promoción de estos artículos a nivel local y regional.

La ubicación de los clientes dentro del área urbana o rural tiene una relación significativa en la demanda de muebles y materiales para su fabricación, ya que en la actualidad el aspecto más importante para otorgar un crédito por la mayoría de cadenas de tiendas distribuidoras de muebles, lo constituye únicamente la capacidad de pago mínimo y su ubicación en el área urbana, razón por la cual cualquier persona que cumpla con ambos requisitos pueda adquirirlos.

2.3.2 Micro-entorno de la empresa importadora de materiales para fabricación de mueblería

Esta sección presenta la información referente a los factores internos de la empresa que pueden afectar de manera significativa, todas y cada una de sus actividades operativas, entre los cuales destacan los relacionados con los proveedores, clientes y competencia.

2.3.2.1 Empresa

Las actividades comerciales se encuentran basadas en la comercialización y distribución de sus productos a través de los canales de mayoreo, realizando en algunos casos negociaciones a puerta cerrada y de atención personalizada para el desarrollo de proyectos conjuntos y estratégicos con clientes especiales.

Entre las actividades principales desarrolladas de manera regular se encuentran: la promoción y venta de las diferentes líneas, almacenamiento y distribución de sus productos y cobranza de las diferentes carteras de créditos. El portafolio comercial de la empresa, se encuentra integrado por los siguientes productos:

- Aglomerados y melaminas
- Panel ranurado, MDF y cartón piedra.
- Barras, tops, enchapes y tapacantos.
- Herrajes, jaladeras, grifería y accesorios.
- Láminas de policarbonato.

De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa, para el cierre del año 2011 e inicios del año 2012 se estimaba una participación de mercado de entre 20% y 25%, situación que durante el último período e inicios del presente año se ha visto disminuida según se indicó, hasta situarse entre 10 y 12%.

2.3.2.2 Proveedores

El origen de la gama de productos comercializados por la empresa, proviene de países como México, Canadá, Estados Unidos, Brasil y Colombia, y han sido elaborados mediante estándares de calidad internacional que respaldan sus marcas: REXEL, DURAPLAY, KOBER, CANPLAST, DURAEDGE, EUCATEX y MADEFLEX.

2.3.2.3 Cliente

La cartera comercial se encuentra distribuida según el segmento atendido, en: distribuidores locales, fabricantes locales, distribuidores y fabricantes departamentales, distribuidores y fabricantes del exterior y cartera especial.

De acuerdo con los datos proporcionados por la empresa importadora, a continuación se presentan el número de cliente que componen la cartera comercial, las metas de venta establecidas y los niveles de cumplimiento alcanzados, para el período 2009 al 2012:

| <u>Año</u> | <u>Clientes</u> | <u>Meta de Ventas</u> | <u>Ventas reales</u> | <u>Cumplimiento</u> |
|------------|-----------------|-----------------------|----------------------|---------------------|
| • 2009 | 75 | Q42,000,000.00 | Q41,787,430.54 | 99% |
| • 2010 | 72 | Q48,000.000.00 | Q45,012,641.37 | 93% |
| • 2011 | 76 | Q52,000.000.00 | Q50,490,714.12 | 97% |
| • 2012 | 66 | Q58,000,000.00 | Q51,029,919.74 | 87% |

Durante el año 2012 el nivel de cumplimiento de ventas fue insatisfactorio, debido a que no se mantuvo el ritmo de crecimiento esperado y el alcance de las metas se situó por debajo del 90%, nivel mínimo esperado por la empresa, esto considerando que el mercado de los muebles fabricados de tableros de aglomerado y las empresas fabricantes de estos, ha experimentado un crecimiento constante y sostenido durante los últimos años.

Según la información proporcionada, el nivel de ventas alcanzado ha podido verse afectado por factores como el incremento de los costos y cambio en las condiciones de crédito de los productos importados, así como también la falta de mejora continua del servicio brindado hacia los clientes que ha dificultado su retención, principalmente para algunos de ellos que presentaron mayor sensibilidad a los cambios en el precios.

2.3.2.4 Competidores

El mercado local se encuentra dominado principalmente por las productoras locales más grandes del país, los cuales poseen las materias primas para su transformación, no se ven afectados de manera significativa por las variaciones de tipo cambiario, poseen mayor presencia y experiencia en el mercado y cierto control en cuanto a los precios que lo rigen.

También pueden encontrarse otros importadores de los mismos productos y marcas comercializadas, así como de otros con características y colores similares. Cabe mencionar que estos pueden significar un cliente y competidor a la vez, ya que en los casos donde sus inventarios no cubran la demanda o requieran de ampliar la variedad, éstas son adquiridas con la empresa importadora ubicada en la zona 5.

En su conjunto, las importadoras de estos materiales se disputan alrededor del 30% del mercado no satisfecho por las productoras locales. La participación de mercado estimada por la gerencia de la empresa importadora ubicada en la zona 5, es de alrededor del 15% del mercado no atendido por las productoras locales, y del 5% del total del mercado fabricante y distribuidor de materiales para fabricación de muebles.

2.4 Diagnóstico del servicio actual cliente interno

La empresa importadora cuenta con alrededor de 65 empleados, de los cuales veinticuatro pertenecen a las áreas involucradas directamente en la prestación del servicio y con mayor contacto con el cliente externo.

El cliente interno se encuentra dividido en dos áreas de desempeño, siendo la primera el área de operaciones, que incluye a pilotos, ayudantes, auxiliares de bodega y jefe de área, mientras que la segunda la constituye el área de ventas,

la cual es integrada por los encargados de cuentas fabricantes, distribuidores, departamental y área de mostrador.

Más del 79% del personal se encuentra por debajo de los 35 años y solamente 8% supera los cuarenta años, presentando además un alto nivel de estabilidad laboral en ambas áreas y con solamente 12% del total de colaboradores con menos de 1 año de antigüedad. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Perfil del cliente interno

| Aspecto | Total | % |
|--------------------------|--------------|-------------|
| Área de desempeño | | |
| Operaciones | 18 | 25% |
| Ventas | 6 | 75% |
| Total | 24 | 100% |
| Rango de edad | | |
| 18 < 25 años | 7 | 29% |
| 25 < 30 años | 8 | 33% |
| 30 < 35 años | 4 | 17% |
| 35 < 40 años | 3 | 13% |
| > 40 años | 2 | 8% |
| Total | 24 | 100% |
| Antigüedad | | |
| < 6 meses | 1 | 4% |
| < 1 año | 2 | 8% |
| > 1 año | 4 | 17% |
| 2 a 5 años | 14 | 58% |
| 5 a 10 años | 3 | 13% |
| Total | 24 | 100% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

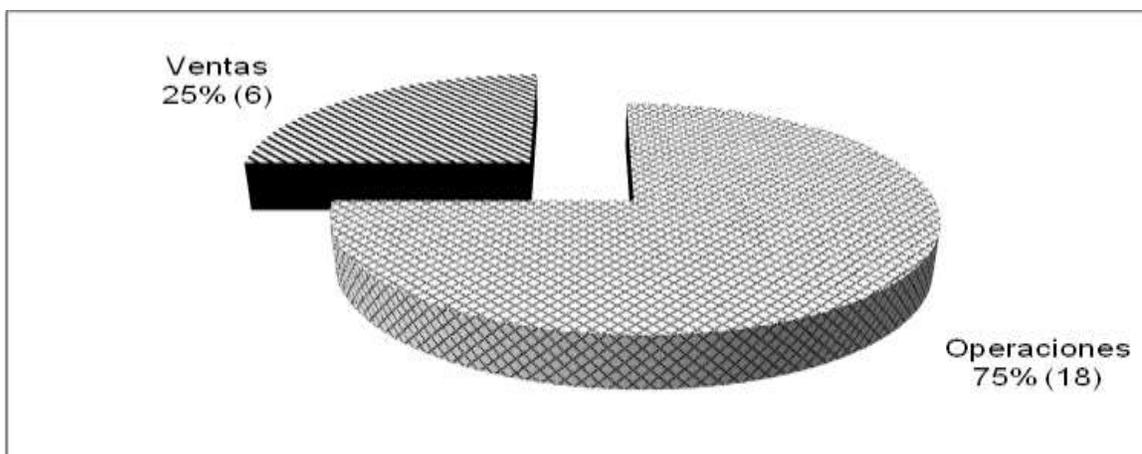
Base: 24 clientes internos encuestados.

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta practicada a los trabajadores de la empresa pertenecientes a estas áreas, se determinó lo siguiente:

a) Áreas de servicio

El 75% (18) del personal que participa en la entrega del servicio corresponde al área de operaciones, mientras que el 25% (6) restante corresponde al área de ventas. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Distribución del cliente interno por área de trabajo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.
Base: 24 clientes internos encuestados.

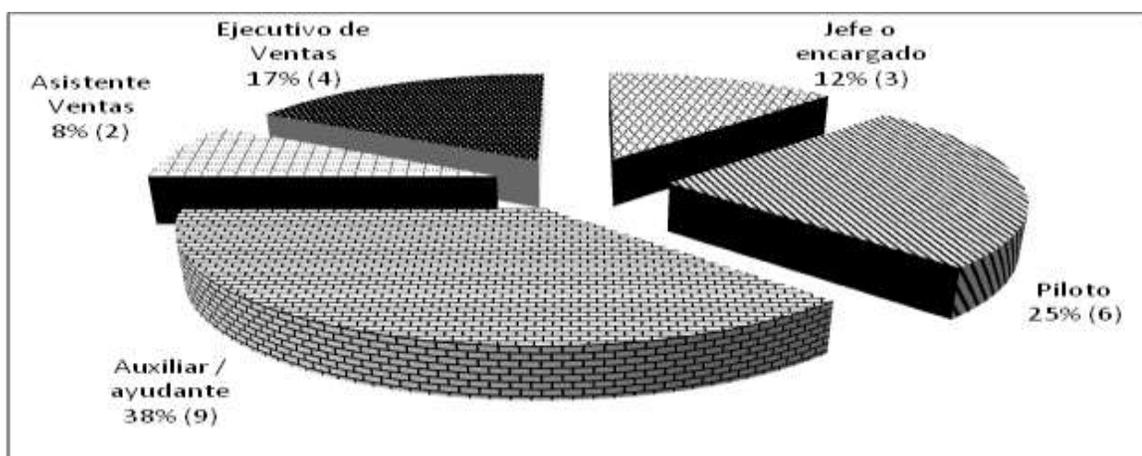
Cabe mencionar que ambas áreas son importantes en la entrega del servicio, ya que mientras el área de operaciones se encarga de realizar el despacho y la entrega, es decir del cumplimiento de las promesas de servicio, el área de ventas realiza el primer contacto y es quien se encarga de formularlas.

b) Distribución de puestos

El personal involucrado en el servicio se encuentra integrado principalmente por auxiliares o ayudantes operativos, con 38%, seguido de pilotos con 25%, fuerza de ventas con 17%, jefes o encargados de área con 12% y 8% constituido por asistentes de ventas o mercadeo. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2

Distribución del cliente interno según el puesto de trabajo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Como se puede notar en la gráfica anterior, y derivado del giro del negocio de la empresa, alrededor del 63% del personal encargado del servicio lo constituyen los pilotos y auxiliares de despacho.

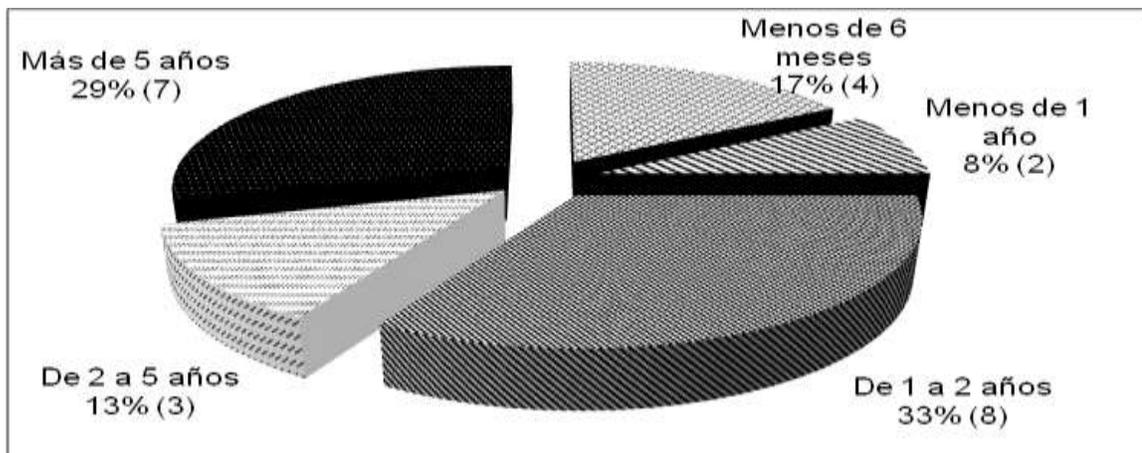
c) Antigüedad de los empleados

La antigüedad laboral de los trabajadores, va de uno hasta más de cinco años y como se puede observar en la gráfica 3, el 33% posee una antigüedad de 1 a 2 años, 29% supera los cinco años de labores y 13% se encuentra entre los 2 y 5 años, mientras que únicamente 8% aún no cumple el año de laborar para la

empresa y 17% ingresó a la organización hace menos de 6 meses. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3

Tiempo de laborar en la empresa según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Puede observarse que la rotación del personal es moderada y el ambiente laboral es estable ya que en promedio se dan dos bajas de personal por cada tres meses de labores. Lo que según estimaciones de la empresa se encuentran dentro de los parámetros normales de acuerdo con el giro comercial de la empresa.

2.4.1 Proceso de reclutamiento y selección

De acuerdo con la información obtenida del área de recursos humanos de la empresa, el proceso de reclutamiento se inicia con la publicación de la vacante en medios de prensa, electrónicos y notificación en los tableros de información interna. A esta le sigue la recepción de las hojas de vida, su comparación con el perfil deseado por la empresa y la aplicación obligatoria de pruebas psicométricas y específicas según sea el área y puesto de trabajo solicitado.

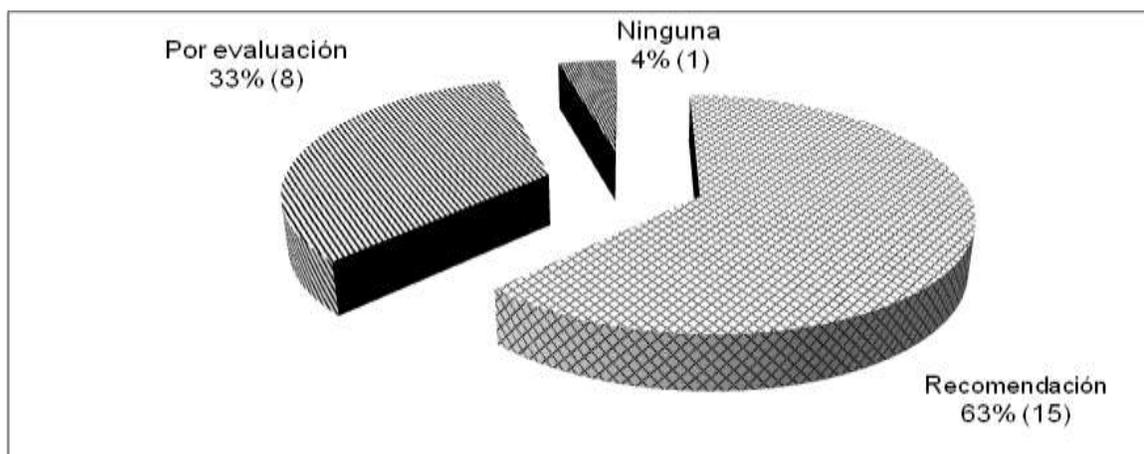
De este grupo son seleccionados tres candidatos potenciales los cuales se someten a entrevistas con el encargado de recursos humanos y con el jefe del área a la que aplican. Una vez finalizada las entrevistas, ambos encargados toman la decisión respecto a que aspirante se hará la oferta de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por parte del cliente interno respecto al proceso de reclutamiento y selección realizado, así como los medios a través de los cuales obtuvo la información referente a las posiciones vacantes dentro de la organización previo a su vinculación.

a) Ingreso a la empresa

De acuerdo con la información obtenida, se pudo establecer que alrededor del 63% del personal que ha ingresado a laborar para la empresa lo ha hecho a través de alguna recomendación, 33% ha realizado alguna evaluación al puesto o de tipo psicométrico y 4% se debió a otras circunstancias. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Forma de ingreso del cliente interno a la empresa



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

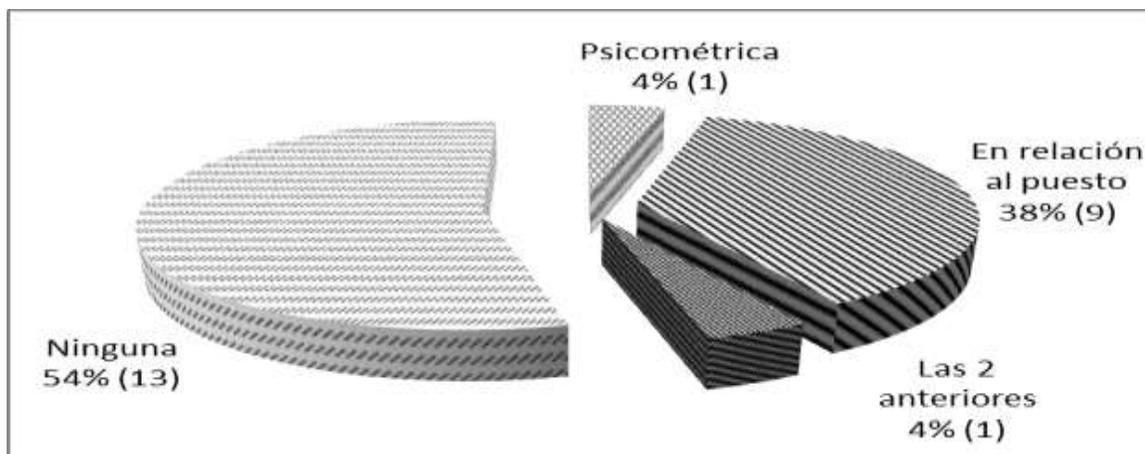
Base: 24 clientes internos encuestados.

Al menos dos de cada tres personas que han ingresado a laborar para la empresa, lo han hecho sin haber realizado ningún tipo de prueba previamente, lo cual según información del área de RRHH, puede estar asociado a la contratación de puestos del área operativa que no requieren de mayor especialización o experiencia previa relacionada al puesto.

b) Evaluaciones recibidas previas al ingreso

Del personal evaluado previo a su ingreso a la empresa, 4% realizó pruebas de tipo psicométrico, 38% del personal consideró haber realizado pruebas relacionadas con su puesto y únicamente 4% indica que tomó ambas. Contrario a esto, el 54% del personal afirma que no efectuó ningún tipo de prueba como requisito para obtener el puesto de trabajo, según se puede observar en la gráfica 5.

Gráfica 5
Evaluaciones recibidas por el cliente interno previo a su ingreso a la empresa



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

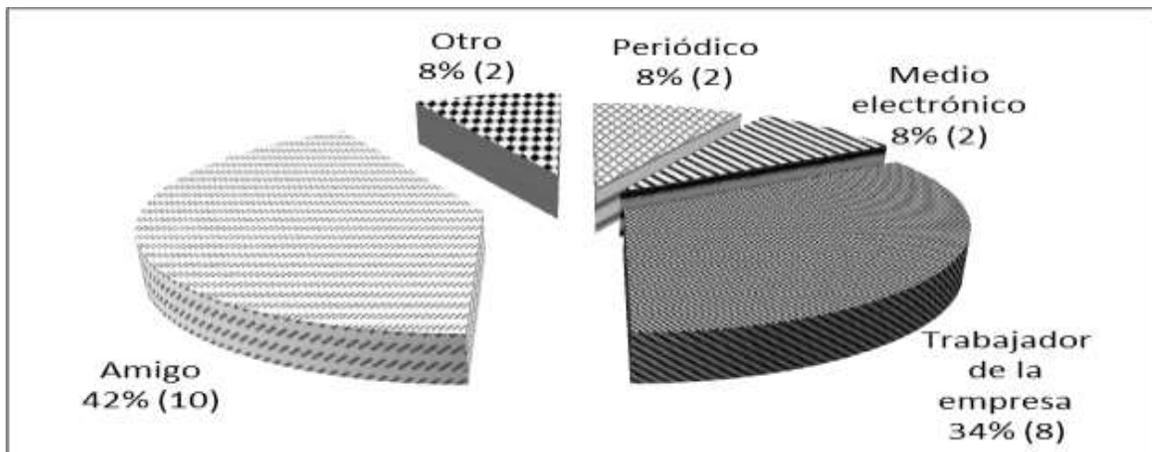
Puede notarse que la aplicación de pruebas psicométricas o con relación al puesto no son aplicadas de manera uniforme en cada uno de los puestos de trabajo, principalmente dentro del área de operaciones en la cual, según opiniones de personal del área, no es requerido ningún nivel de conocimiento relacionado al área de trabajo o experiencia previa.

c) Divulgación de la información

Los medios por los cuales el personal ha obtenido la información de las vacantes de trabajo disponibles dentro de la organización, han sido por referencia de algún trabajador de la empresa con 34%, a través de amigos con conocimiento de la empresa o relacionado con otros trabajadores de ésta con 42% y 8% para los casos de anuncios en periódicos, medios electrónicos u otros. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6

Medio a través del cual se enteró de la vacante, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

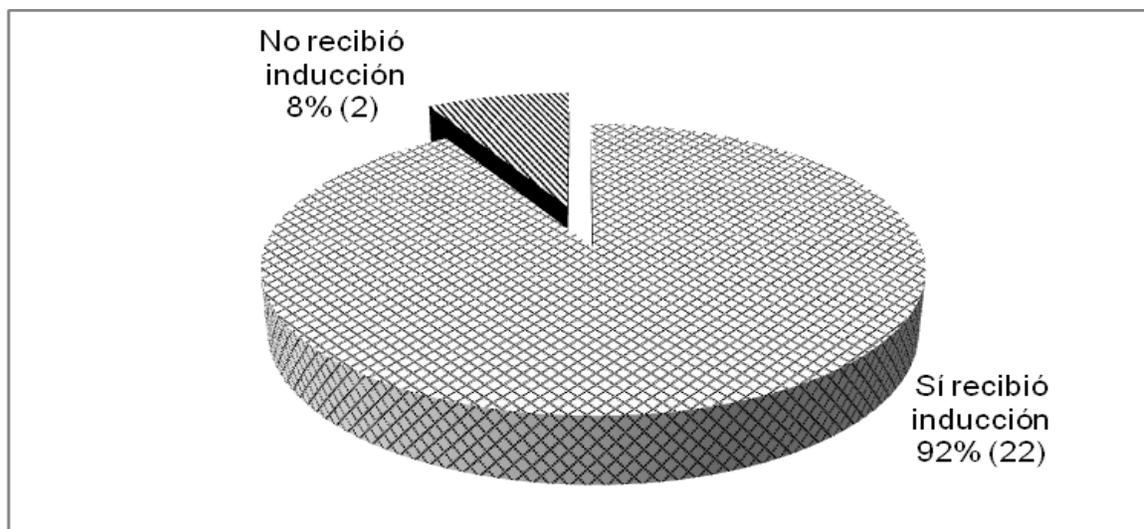
Se puede observar que los medios de comunicación no formales son la forma más común a través de la cual se divulga la información acerca de las vacantes de trabajo dentro de la organización, esto a través de los mismos trabajadores de la empresa y personas en constante interacción con sus empleados.

2.4.2 Inducción

La inducción al puesto es una actividad desarrollada por el área de recursos humanos, a través de la cual se brinda una introducción a la empresa y al puesto de trabajo al nuevo personal en busca de una mejor adaptación laboral.

Según se observa en la gráfica 7, el 92% personal indicó que al momento de su ingreso, se le dio a conocer la información general respecto a la estructura, productos y servicios, reglamento interno y beneficios de la empresa.

Gráfica 7
Empleados que recibieron inducción al momento de su ingreso, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

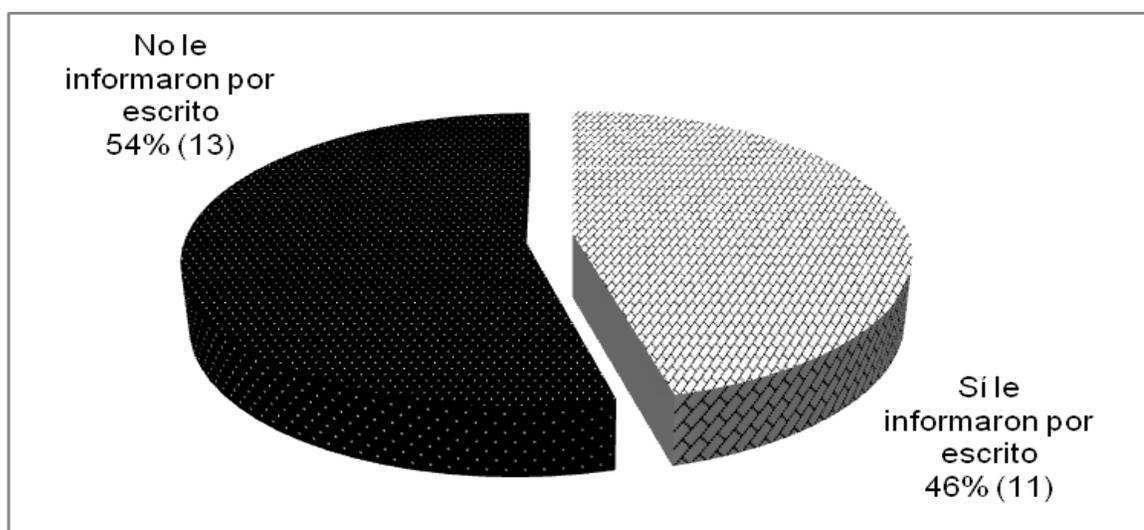
Base: 24 clientes internos encuestados.

Notificación por escrito de su jefe inmediato

Según la información obtenida, el 54% del personal ha recibido la notificación por escrito de la asignación de su jefe inmediato superior así como de las funciones de su puesto y las responsabilidades del mismo. El 46% afirma no haberla recibido. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8

Recepción de información por escrito de asignación del jefe inmediato superior, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

En la gráfica anterior se puede observar que menos de la mitad del personal de nuevo ingreso es notificado por escrito de la asignación de su puesto y jefe inmediato, lo cual puede generar confusión y dificultades de adaptación al personal.

2.4.3 Capacitación

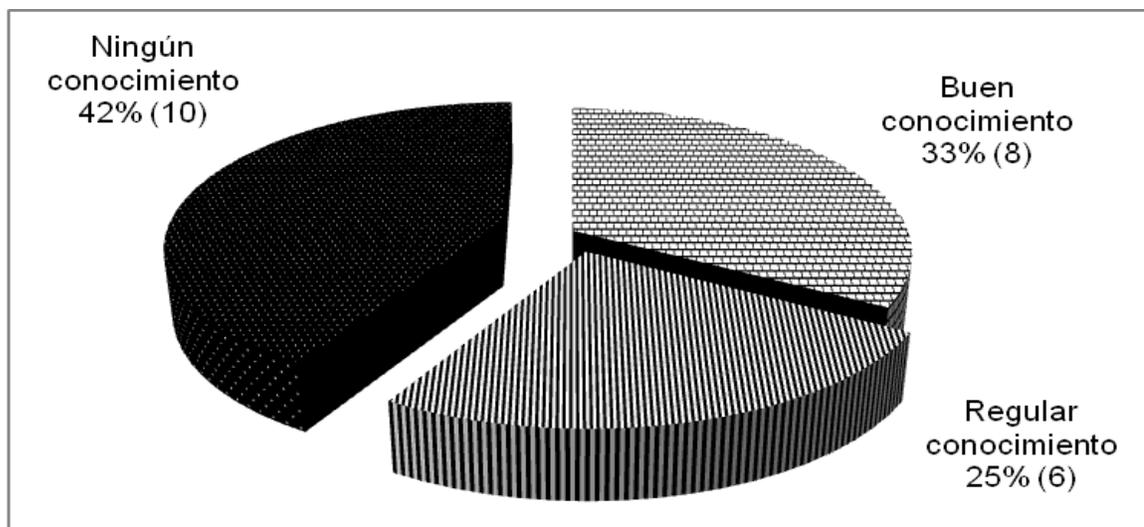
El nivel adecuado de conocimientos relacionados al puesto y al desempeño de cada uno de los trabajadores puede tener un efecto importante en el cumplimiento de las promesas de servicio y de los estándares de calidad

establecidos por la empresa. Actualmente la labor de capacitación del personal de nuevo ingreso es llevada a cabo por el jefe o encargado de cada área, quién es el encargado de trasladar verbal y de manera escrita, cada una de las responsabilidades y actividades que deberá desarrollar el subalterno.

a) Nivel de conocimiento del puesto

Al momento de su ingreso a la empresa, el personal encuestado indicó que solamente el 33% contaba con un buen nivel de conocimiento referente a su puesto de trabajo, 25% consideró que su conocimiento del puesto era regular y 42% ingresó sin tener ninguna experiencia o conocimiento previo del puesto a desempeñar. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Conocimiento del puesto al momento de iniciar labores,
según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

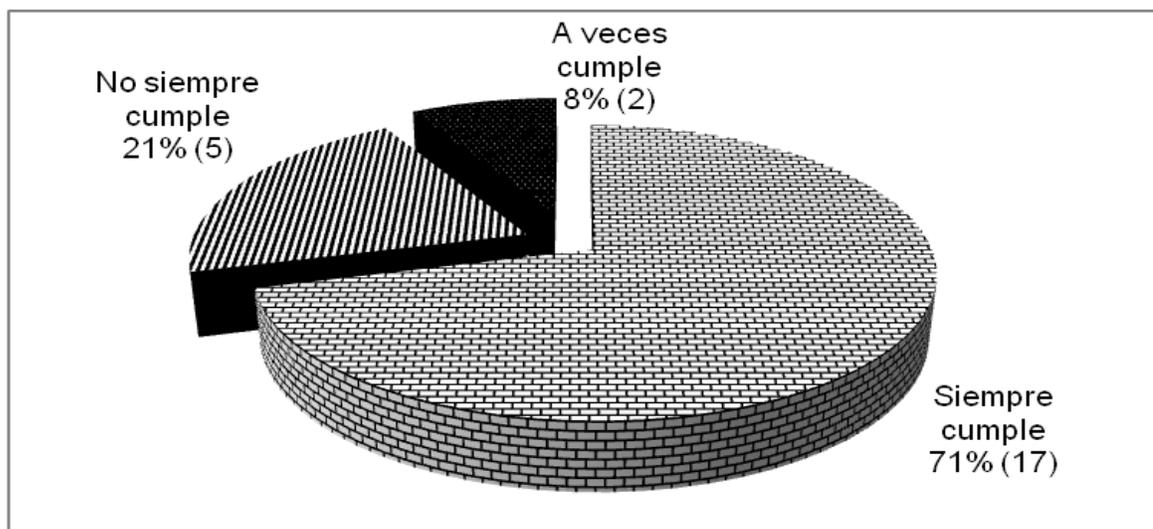
Base: 24 clientes internos encuestados.

Como se observa en la gráfica anterior, gran parte del personal que labora dentro de las áreas encargadas de brindar el servicio, ha ingresado a desempeñar su puesto de trabajo sin ningún nivel de conocimiento relacionado a éste.

b) Cumplimiento de las expectativas

De acuerdo a la información obtenida respecto al nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente, 71% de los empleados indicó que siempre cumplen con éstas debido a que brindan su mejor desempeño, 21% considera que no siempre las cumplen, principalmente en los aspectos relacionados al tiempo de entrega. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Percepción del cliente interno, acerca del cumplimiento de las expectativas de servicio del cliente externo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Solamente 8% considera que a veces se logra cumplir con sus expectativas debido a varios factores como la falta de coordinación de los procesos, atrasos de otros departamentos y pedidos de último momento, entre otros. Nótese que la auto-valoración del personal respecto a su desempeño y el cumplimiento de las expectativas del cliente es alto y solamente una minoría considera que las expectativas del cliente respecto al servicio recibido son cumplidas solo a veces.

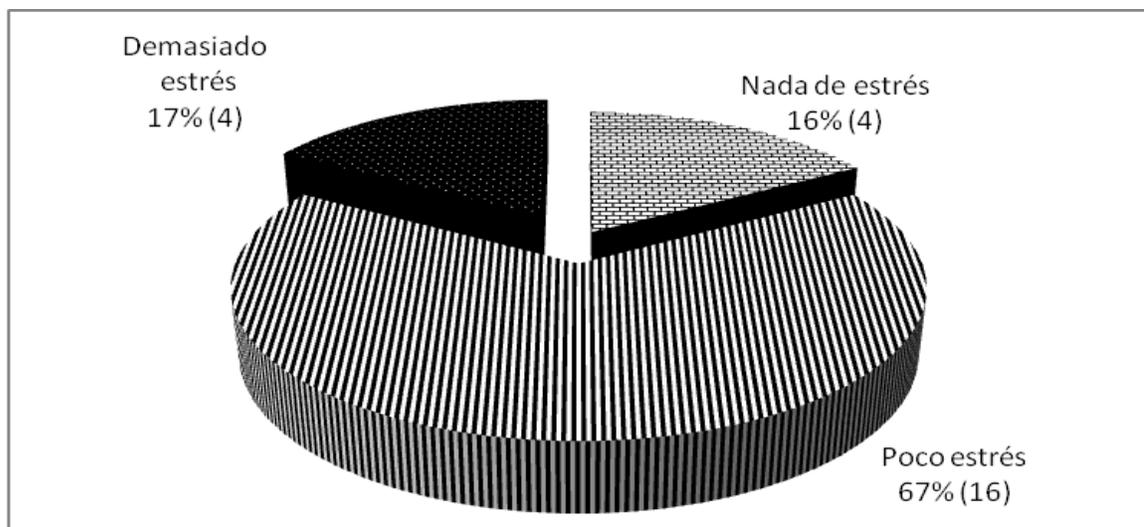
2.4.4 Motivación del trabajador

A continuación se presentan los resultados obtenidos del personal encuestado respecto a los factores de motivación que pueden afectar su desempeño en la entrega eficiente de calidad en el servicio.

a) Estrés

De acuerdo con la gráfica 11, se puede observar que 67% del personal involucrado en el servicio considera que sus actividades le causan solamente un poco de estrés, 16% afirma no sentir ningún síntoma y solamente 17% del personal considera que sus actividades de trabajo le causan demasiado.

Gráfica 11
Nivel de estrés que genera el desarrollo de las actividades de trabajo, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Del 17% del personal que considera sufrir demasiado estrés, la mayor parte de las opiniones corresponde al área de ventas, la cual se encuentra expuesta de

manera directa a las quejas y reclamos del cliente, ya que constituye el contacto directo para toda situación que se pueda presentar respecto a los pedidos.

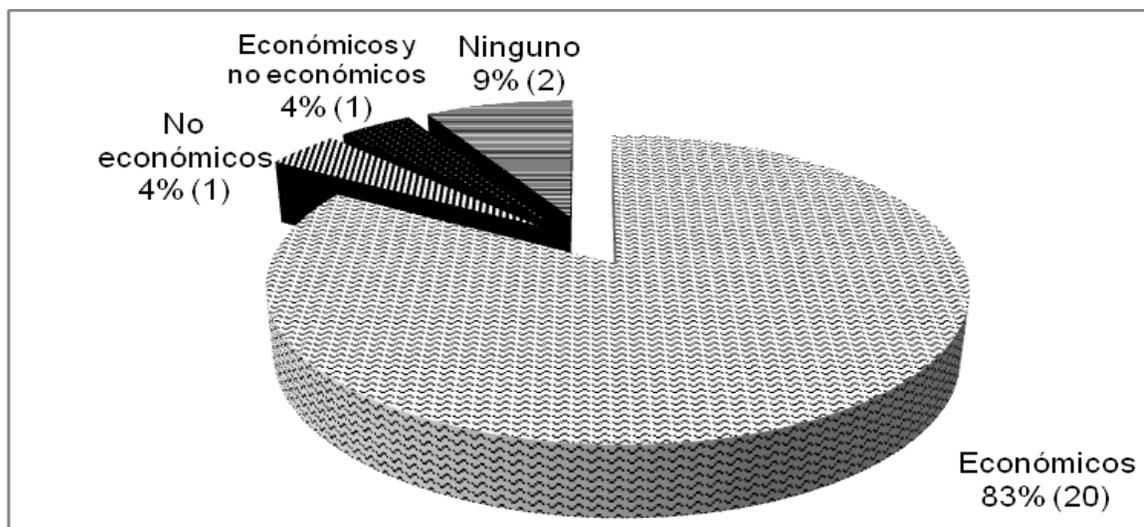
b) Incentivos

Según la información obtenida, la empresa cuenta con un plan de incentivos integrado por bonificaciones fijas y comisiones para el área de operaciones y ventas respectivamente. Además, anualmente se entregan vales de regalo todos los colaboradores de la empresa durante la celebración del convivio navideño.

El 83% del personal opina que los incentivos que recibe de la empresa son únicamente de tipo económico, 9% indica que no recibe ningún tipo de incentivo, ya sea económico o no económico fuera de su salario mensual, 4% señala haber recibido algún incentivo de tipo no económico e igual porcentaje que ha recibido ambos tipos de incentivos. (Véase grafica 12)

Gráfica 12

Tipo de incentivo brindado por la empresa, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

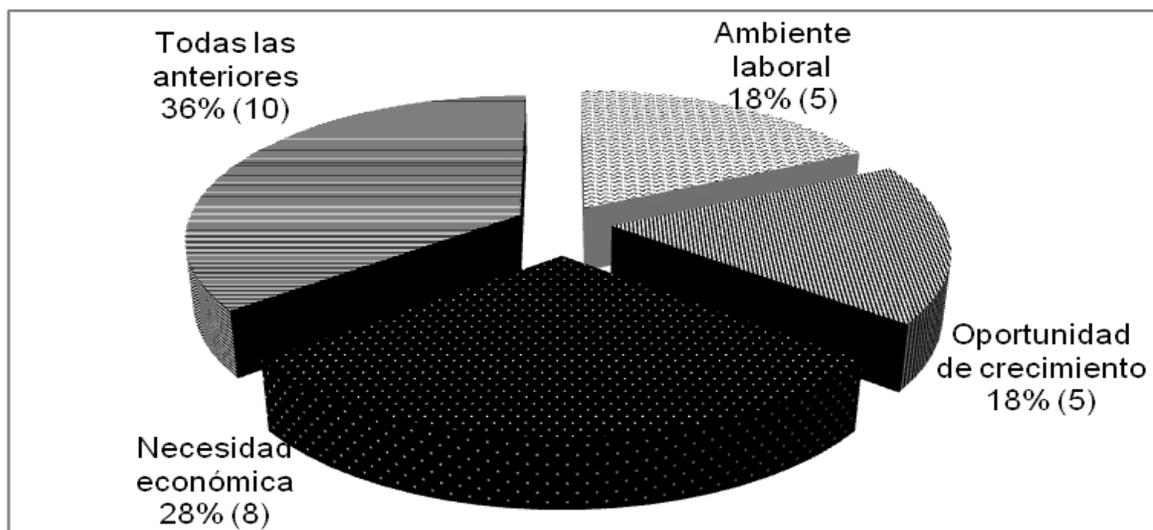
Para el caso de la mayoría que indicó recibir un incentivo económico, este se refiere al pago de una bonificación mensual sobre los resultados de su desempeño, el cual además constituye la parte variable de la composición salarial de la mayoría de puestos.

c) Motivación

Existen varios factores que motivan al personal a continuar laborando para la empresa, siendo la principal con 28% de las opiniones la necesidad económica del empleado, seguida de las oportunidades de crecimiento que puedan presentarse dentro de la empresa con 18% e igual porcentaje considera que el factor más importante lo constituye el agradable ambiente laboral dentro de la organización. Además, 36% del personal considera que es la mezcla de estos tres factos lo que los motiva a seguir laborando para la empresa. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Factores que motivan la estabilidad laboral, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

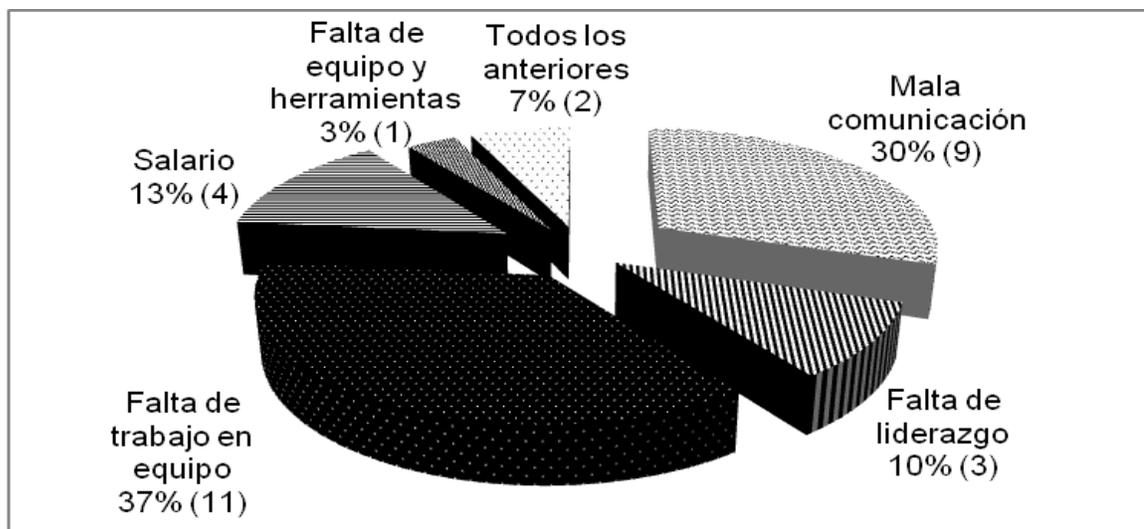
Base: 24 clientes internos encuestados.

Se debe resaltar el alto porcentaje de colaboradores que permanece dentro de la organización únicamente debido a la necesidad económica, personal que en el futuro puede significar una pérdida de capital humano valioso por encontrarse desmotivado y en busca de nuevas opciones de trabajo.

d) Factores que afectan la motivación interna

El 37% del personal opina que el principal factor de desmotivación en cuanto a su desempeño lo constituye la falta de trabajo en equipo, 30% que es la mala comunicación, 13% que el salario debería mejorar, 7% que no cuenta con las herramientas y el equipo adecuado y 3% considera que la desmotivación se debe a una mezcla de todos los elementos anteriores. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14
Factores que afectan de manera negativa la motivación del empleado



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

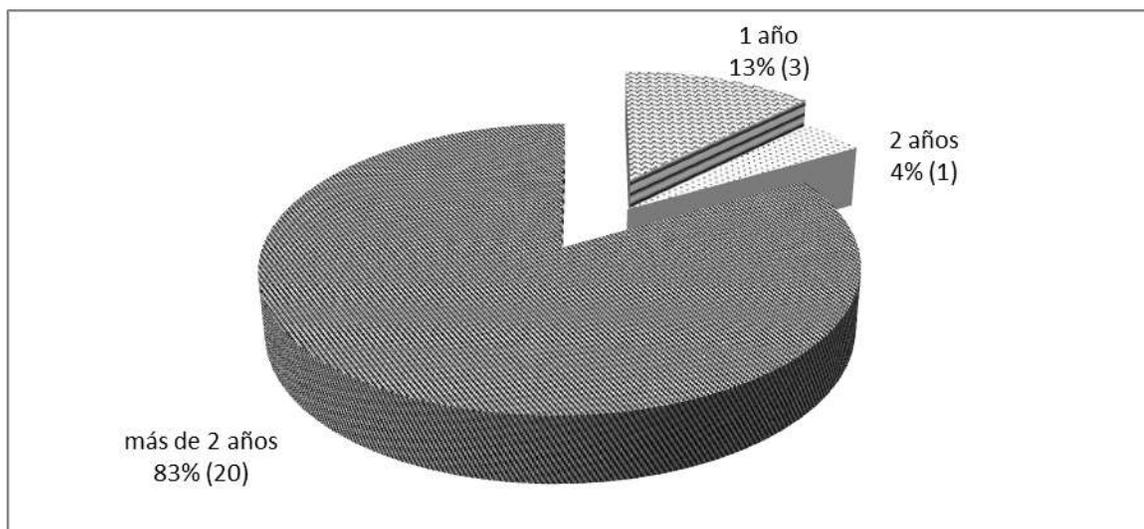
Es importante mencionar que de los tres factores principales de desmotivación considerados por el personal encuestado, el salario ocupa el tercer lugar en su

orden, muy por debajo de la falta de trabajo en equipo y la mala comunicación, que en su conjunto constituyen el 67% de la desmotivación total.

e) Estabilidad laboral

El 83% del personal tiene la expectativa de seguir laborando para la empresa por más de 2 años, 4% espera seguir los próximos 2 años, mientras que 13% espera continuar laborando únicamente por un año más. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Expectativa de permanencia laboral de los empleados



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

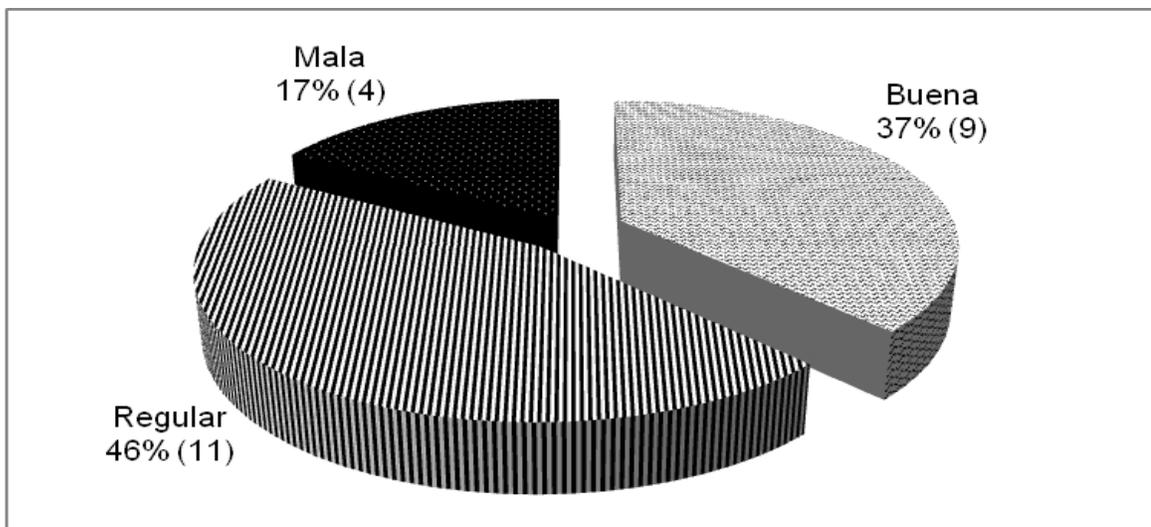
Base: 24 clientes internos encuestados.

Como se puede notar en la gráfica 16, la mayor parte del personal desea mantener su estabilidad laboral por al menos los próximos 2 años o más. No obstante existe un porcentaje menor que presenta falta de motivación y posiblemente en búsqueda de oportunidades de trabajo fuera de la empresa.

f) Motivación interna

En cuanto a la motivación brindada por la empresa hacia sus colaboradores, el 46% considera que ésta tiene una calificación regular y podría mejorar, 37% considera que es buena y 17% opina que la motivación actual es mala y debe mejorar. Además, se puede notar que alrededor de 2 de cada 3 empleados considera que la motivación interna hacia los empleados puede o debe mejor y solamente una de cada tres se encuentra satisfecha. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16
Percepción de la motivación interna hacia los empleados,
según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

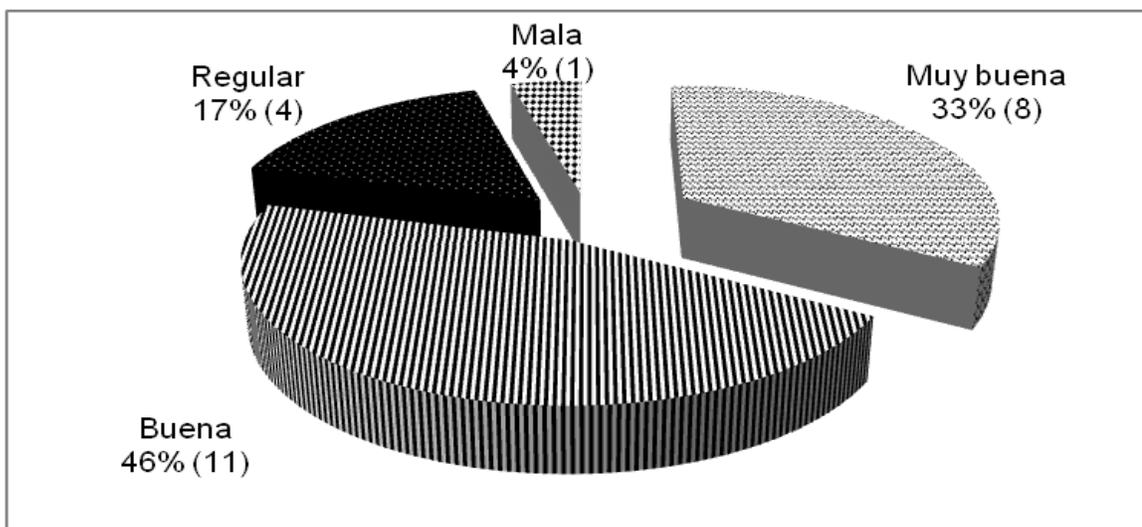
2.4.5 Comunicación

La comunicación interna es clave para brindar un servicio de calidad, de su claridad y fluidez manejada entre el cliente, los departamentos y el personal, depende mantener un alto nivel de eficiencia en el servicio tanto hacia el cliente interno como hacia el externo.

a) Comunicación con el jefe inmediato

El 33% de los colaboradores indica que la comunicación con su jefe inmediato superior es muy buena, 46% considera que es buena, 17% opina que esta tiene deficiencias y es regular y solamente 4% indica tener una mala comunicación con su jefe. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17
Calificación de la comunicación subalterno – jefe inmediato, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

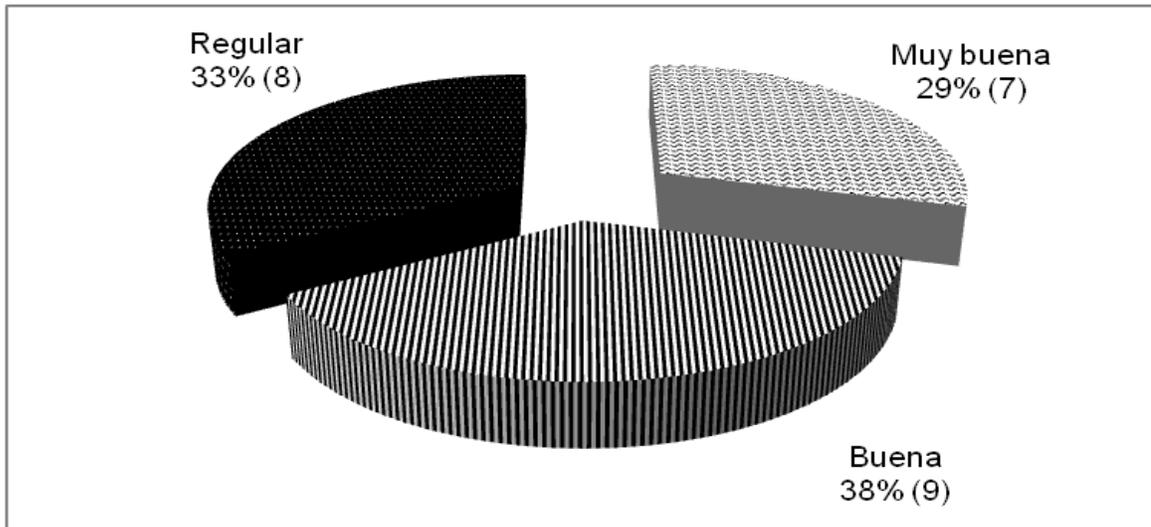
Base: 24 clientes internos encuestados.

Se puede observar en la gráfica anterior que cerca del 80% del personal tiene una comunicación con su jefe inmediato superior y según sus opiniones, éste les brinda apoyo y resuelve sus dudas en todo momento.

b) Comunicación con los compañeros de área

La comunicación entre los compañeros dentro del área de trabajo es considerada muy buena por 29% de los encuestados, 38% indica que ésta es buena y 33% opina que es regular y puede mejorar. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Calificación de la comunicación entre compañeros de área,
según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

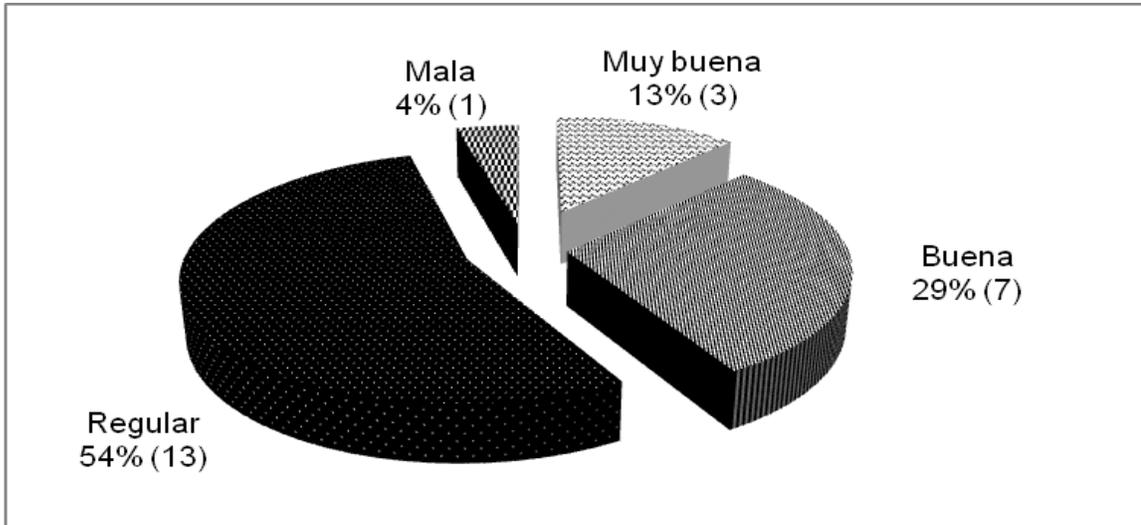
La opinión en cuanto al nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo es favorable en su mayoría, no obstante puede notarse que uno de cada tres personas encuestadas califica de regular el tipo de comunicación que maneja con sus compañeros de área, la cual según observaciones de los encargados de cada área, se debe a las molestias por los errores y atrasos que la falta de coordinación entre departamentos generan.

c) Comunicación con los compañeros de otras áreas

El 54% del personal encuestado califica de regular la comunicación que tiene con sus compañeros de otras áreas, 29% considera que la comunicación es buena y 13% opina que la comunicación es muy buena. Únicamente 4% afirmó mantener una comunicación mala e inadecuada con las otras áreas de trabajo. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Calificación de la comunicación con otras áreas, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Es notorio el alto porcentaje de opiniones que considera la comunicación entre departamentos como regular, lo cual según indican los encuestados se debe a la falta de presentación del personal a las diferentes áreas de trabajo, al momento de su ingreso y a la ausencia de actividades de integración entre departamentos de manera periódica.

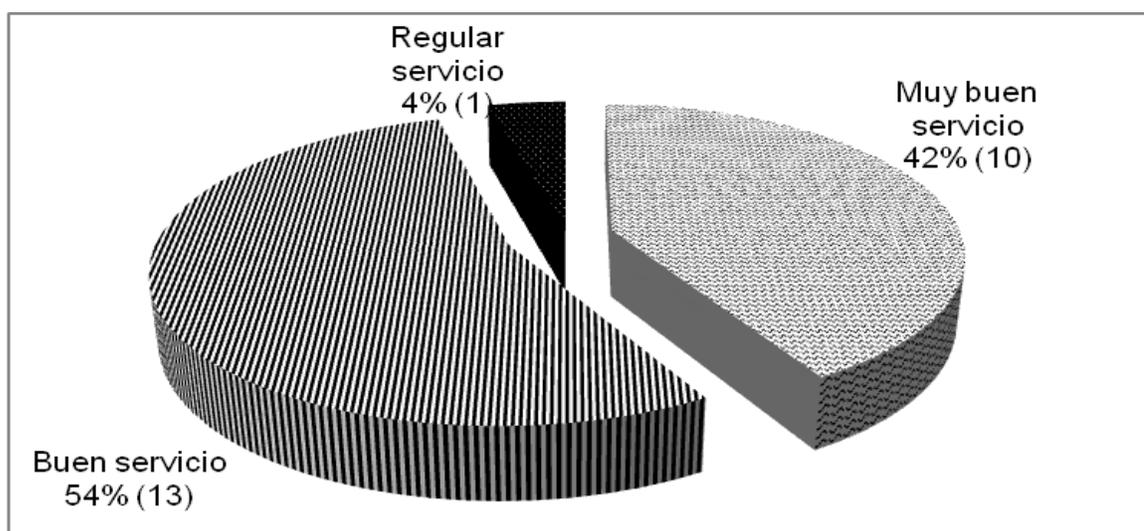
2.4.6 Procedimiento de atención al cliente

Los procedimientos son establecidos con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad ofrecida a los clientes, reducir los errores operativos y mejorar el control de las actividades relacionadas con el servicio. Lo cual significa la entrega de los productos y servicios, en la cantidad, calidad y prontitud ofrecida.

a) **Servicio brindado**

El 54% de las opiniones indican que el servicio brindado al cliente externo es bueno, respecto a 42% que lo considera muy bueno y únicamente 4% que opina que éste es regular. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20
Valoración del servicio brindado, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Según la opinión de los encuestados el servicio se entrega con la prontitud y eficiencia ofrecida al cliente en más del 90% de los casos, y únicamente se presentan algunos atrasos en el despacho y la entrega de manera poco frecuentes.

Cabe mencionar que a pesar de poseer una valoración favorable acerca del servicio brindado, el 100% de los encuestados opina que el servicio aún tiene varios aspectos que pueden contribuir a brindar mayor calidad, según se observa en el cuadro dos.

Cuadro 2

Posibilidad de mejorar el servicio, según el cliente interno

| Área | Sí puede mejorar | No puede mejorar |
|--------------|------------------|------------------|
| Ventas | 25% | 0% |
| Operaciones | 75% | 0% |
| Total | 100% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

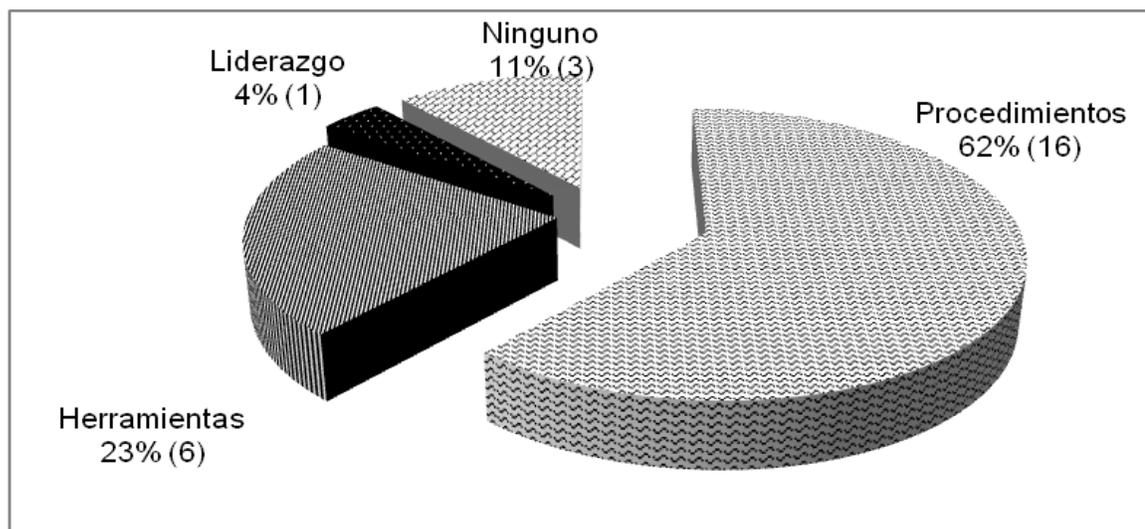
Base: 24 clientes internos encuestados.

b) Factores que afectan el servicio, según los colaboradores

El 62% de los encuestados opina que el principal factor que afecta la entrega del servicio con la calidad deseada lo constituyen los procedimientos, seguido de la falta de herramientas con 23%, la falta de liderazgo 4% y 11% considera que no existe ningún factor que pueda afectar el servicio. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Factores que afectan la entrega del servicio, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

Como se observa en la gráfica anterior, es notorio el alto porcentaje del personal que considera que la principal causa que afecta su desempeño se debe a la falta de aplicación de los procedimientos ya establecidos o en otro de los casos la deficiencia de los mismos que requieren de su actualización.

2.4.7 Método de resolución de quejas y reclamos

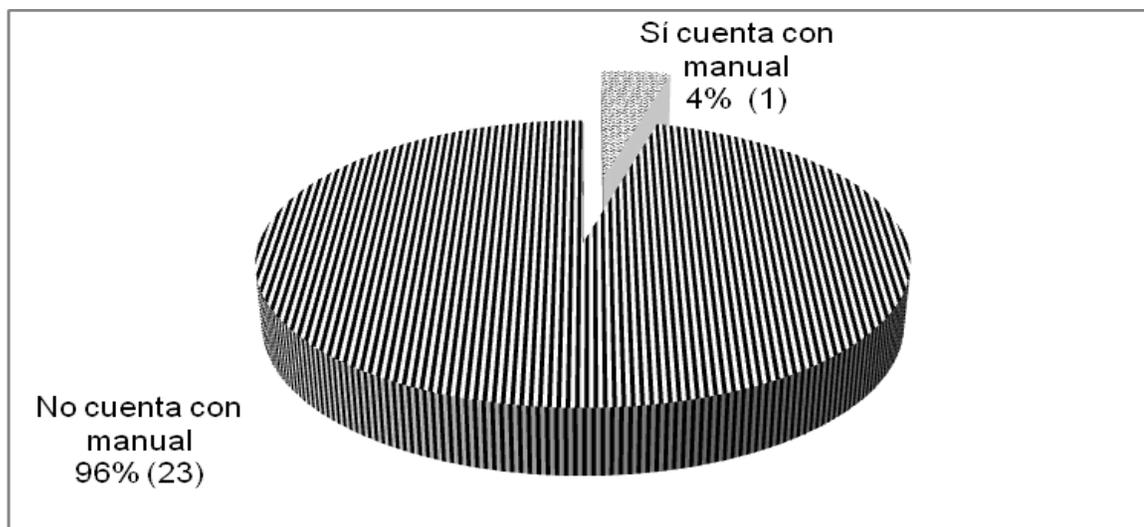
La atención inmediata de las quejas y reclamos, ayudan a mantener relaciones estables y de largo plazo que faciliten el intercambio comercial a largo plazo. No obstante a su importancia, la empresa importadora actualmente no cuenta con un manual para la atención de quejas y reclamos por escrito.

a) Existencia de un manual de solución de quejas y reclamos

Actualmente la empresa importadora no cuenta con un manual para la atención de quejas y reclamos por escrito.

Gráfica 22

Manual para la solución de quejas y reclamos, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

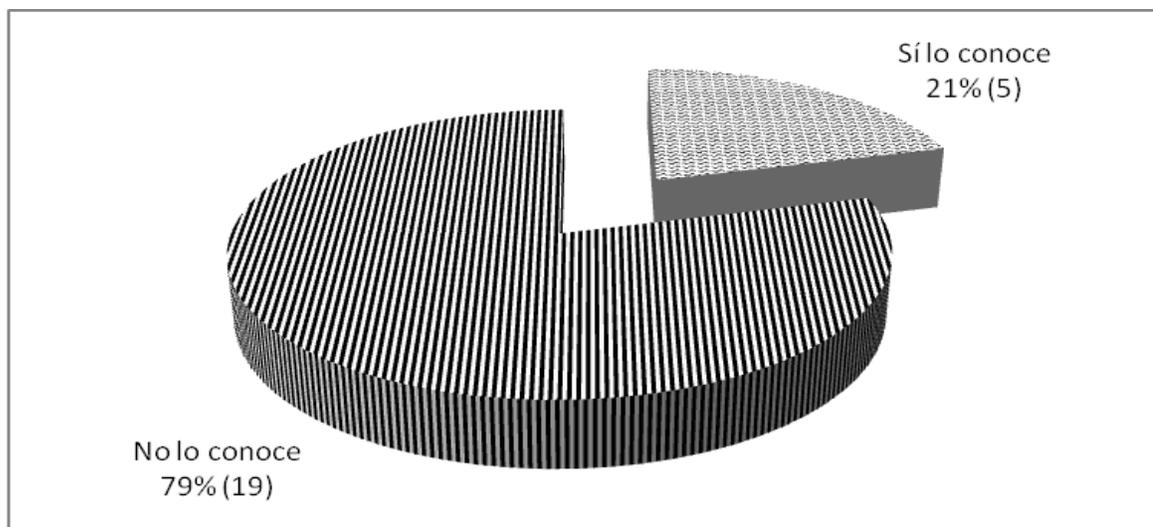
Según se puede observar en la gráfica anterior, el 96% de las opiniones considera que no existe un manual dentro de la empresa o nunca han tenido acceso a este, respecto a únicamente 4% que considera que sí existe.

b) Conocimiento del procedimiento para la solución quejas y reclamos

De acuerdo con la información obtenida por el área de recursos humanos, cada vez que el personal operativo o de ventas tome una queja o reclamo en relación al servicio, está se debe enviada al encargado de operaciones para que pueda evaluar su causa, trasladarla al área que corresponda su solución y dar seguimiento a la misma.

Gráfica 23

Conocimiento de los colaboradores, acerca del procedimiento para la solución de quejas y reclamos



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

El 21% de los colaboradores encuestados considera que existe un procedimiento para la solución de las quejas y reclamos, el cual se encuentra establecido y les ha sido trasladado de manera verbal, 79% indica no conocer cuál es el

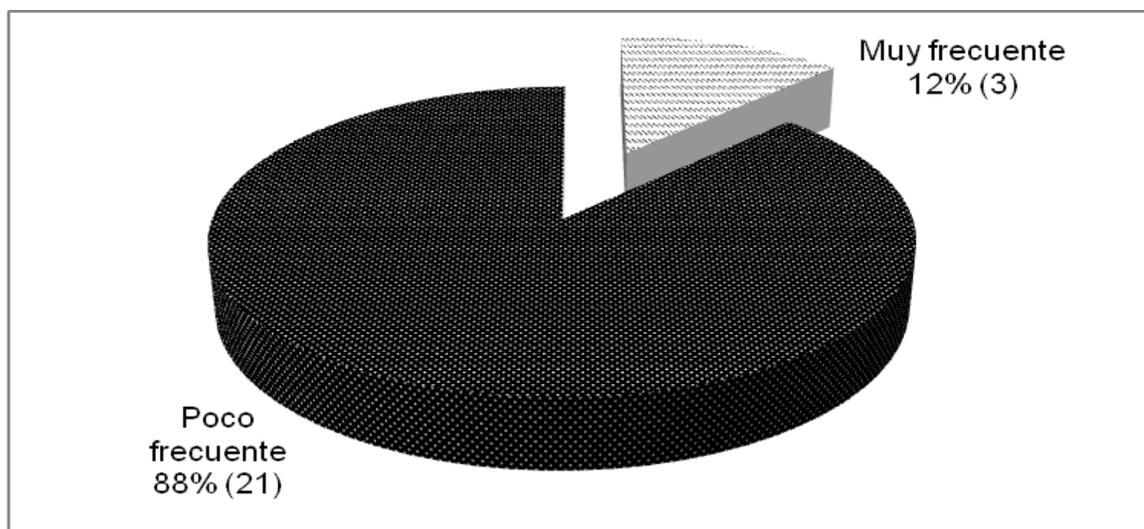
procedimiento a seguir, por lo que en caso de presentarse un reclamo este le es trasladado al jefe inmediato únicamente. (Véase gráfica 23)

c) Frecuencia de las quejas y reclamos

De acuerdo con la información obtenida, 88% de las opiniones del personal encuestado afirma que la ocurrencia de las quejas y reclamos son poco frecuentes, es decir ocurren entre dos y tres veces por semana contra 22% que considera que son muy frecuentes y que estas se dan al menos 1 vez por día. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Frecuencia de las quejas y reclamos, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

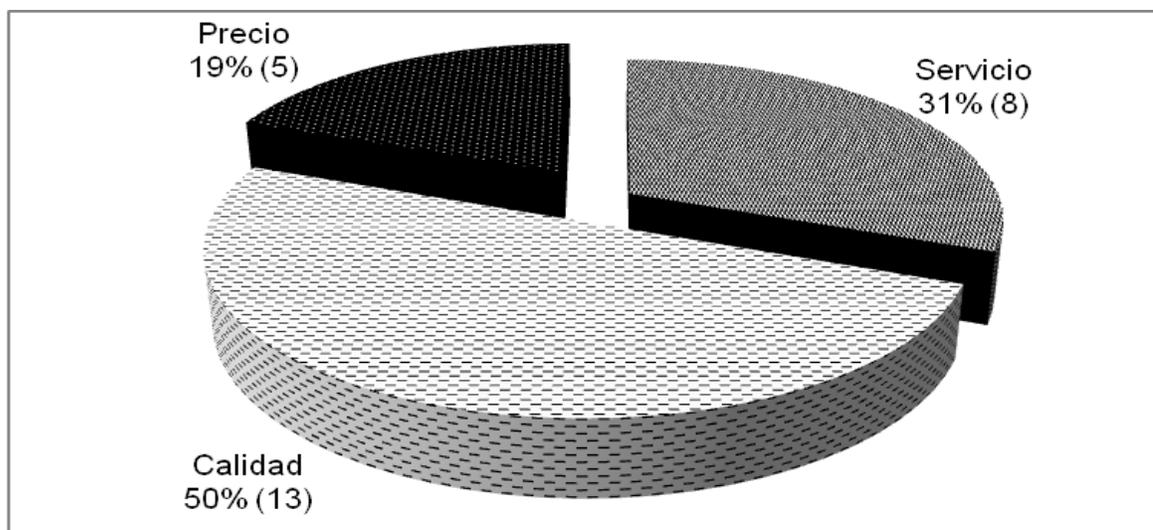
d) Tipo de quejas y reclamos

El 50% de las quejas son referentes al precio, 31% a las deficiencias en cuanto al servicio, y 19% relacionadas a la calidad y el manejo de los productos. (Véase gráfica 25)

En cuanto a los reclamos del servicio según opinión de los encuestados, estos van asociados con atrasos en los tiempo de entrega y despacho y los reclamos de calidad se deben principalmente a daños sufridos por los productos durante el manejo y transporte hacia las instalaciones del cliente.

Gráfica 25

Tipo de quejas y reclamos, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

e) Quejas y reclamos por tipo de cliente

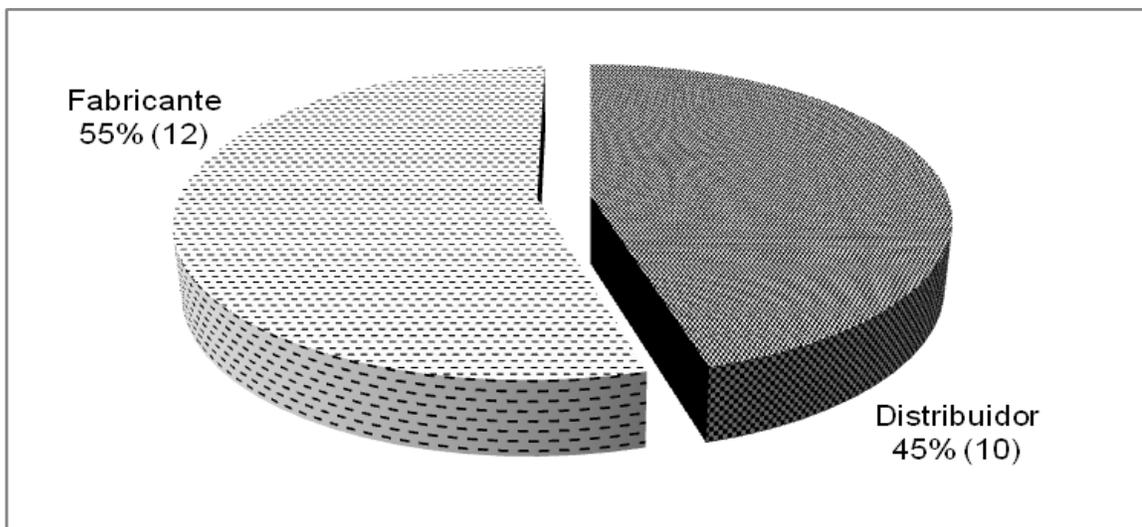
Además, según se puede observar en la gráfica siguiente, las quejas se encuentran distribuidas de manera uniforme entre los dos tipos de clientes que se manejan, con 55% para fabricantes y 45% distribuidores.

Cabe mencionar que esta diferencia en la distribución de las quejas y reclamos, se debe según las distintas opiniones obtenidas, principalmente al contacto inmediato que tiene el fabricante al someter sus procesos de producción, en los

cuales se presta mayor atención a los detalles de calidad de cada uno de los productos.

Gráfica 26

Quejas y reclamos recibidos por tipo de cliente, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

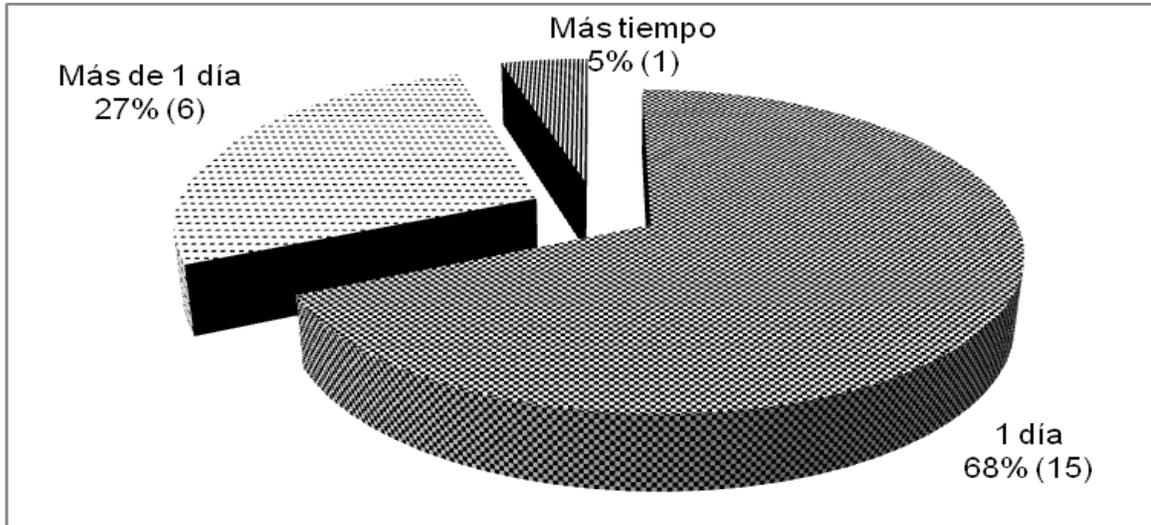
f) Tiempo de solución de quejas y reclamos

El 68% de las opiniones indican que el tiempo para resolución de una queja es de 1 día, 27% considera que esto lleva más de 1 día y solamente 5% considera que esto tarda un tiempo mayor que puede extenderse hasta por una semana. (Véase gráfica 27)

Según la información proporcionada por los encuestados, la mayor parte de las quejas resueltas en el término de un día son las asociadas a errores de despacho, principalmente a la situación de pedidos incompletos, para lo cual el envío se programa en una segunda entrega durante el día o una nueva programación de urgencia para el siguiente día.

Gráfica 27

Tiempo de solución de quejas y reclamos, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

2.4.8 Obstáculos que el empleado encuentra para ofrecer calidad en el servicio

A pesar de contar con el personal adecuado y procedimientos bien definidos para realizar de manera eficiente las actividades de servicio, estos se ven afectados de manera negativa por otros factores los cuales se hace necesario evaluar y corregir para garantizar la entrega eficiente del servicio.

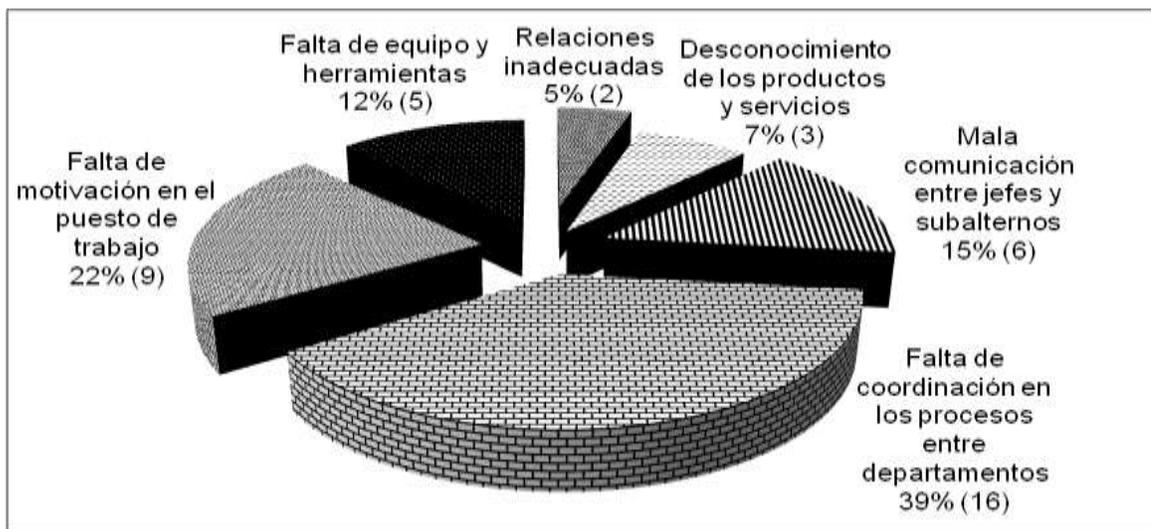
a) Entrega del servicio

Según la opinión de los encuestados, 39% considera que el servicio se ve afectado principalmente por la falta de coordinación en los procesos entre departamentos, 22% por la falta de motivación en el trabajo, 15% que se debe a la mala comunicación entre jefes y subalternos, 12% por la falta de equipo y herramientas, 7% al desconocimiento de los productos y servicios, y 5% opina

que se debe a las relaciones inadecuadas entre los compañeros de trabajo. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28

Factores que afectan con mayor frecuencia la entrega de calidad del servicio, según el cliente interno



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 24 clientes internos encuestados.

2.5 Diagnóstico de las promesas del servicio con la entrega

A continuación se presenta la información obtenida respecto a los medios utilizados por la empresa, para trasladar las promesas de servicio hacia sus clientes.

2.5.1 Medios publicitarios utilizados

Dentro de los medios publicitarios utilizados de manera regular por la empresa, se encuentra la pauta en el directorio telefónico de páginas amarillas, el desarrollo de su página web, capacitador de la empresa y/o la participación directa o patrocinio de stand de clientes en ferias como Expo-mueble.

A través de estos medios es divulgada información referente a las características, garantías y calidades de los productos principalmente, los cuales son comercializados por la empresa.

2.5.2 Evidencia física asociada al servicio

Las instalaciones se encuentran ubicadas en la zona 5 de la ciudad capital, la imagen de la empresa y sus productos se encuentran identificados y rotulados en las bodegas industriales que utilizan.

2.5.2.1 Instalaciones

La empresa cuenta con instalaciones amplias y adecuadas distribuidas en 3 bodegas ubicadas en un punto estratégico de fácil acceso a sus clientes y que permiten cubrir sus despachos de manera rápida y eficiente en el área de la ciudad capital. La distribución en planta de la empresa incluye áreas de almacenamiento, administración y área de atención al cliente, adecuadas de acuerdo con el perfil de sus clientes.

2.5.2.2 Tecnología

Desde el año 2010 cuenta una página virtual propia, a través de la cual se puede consultar información referente a los productos y servicios que brinda y las formas para contactarlos. Además, dentro de ésta se puede encontrar un catálogo virtual con información completa con la amplia variedad de sus productos, fichas técnicas y manuales de manejo y aplicación.

Sus actividades operativas se encuentran apoyadas en herramientas tecnológicas como sistemas de computación para la toma de pedidos y facturación, módulos de inventario y créditos, cuantificación de materiales y costeo, entre otros.

2.5.2.3 Uniforme

El personal cuenta con uniforme y carné de identificación de la empresa, el cual incluye tanto el logo de la organización, como las principales marcas de los productos que distribuye. Su uso no es regular por parte del personal del área de ventas, principalmente por no estar contemplado como obligatorio dentro del reglamento interno de la empresa.

2.5.2.4 Documentación

En cuanto a este aspecto, la empresa cuenta con la documentación necesaria para desarrollar sus actividades de manera adecuada y eficiente, entre estas se pueden mencionar el uso regular de hojas y sobres con membrete de la empresa, facturas, recibos de caja, órdenes de pedido y hojas de envío, por mencionar algunos.

2.5.2.5 Material en el punto de venta

Dentro del área de atención al cliente, puede encontrarse material publicitario como afiches, mantas y trifoliales con información referente a los productos, calidades, aspectos técnicos y sus proveedores, así como de promociones y descuentos de temporada. Cabe mencionar, que los vendedores se encargan de distribuir y actualizar los muestrarios de los productos comercializados por la empresa, con cada uno de los clientes de manera periódica.

2.6 Diagnóstico del servicio al cliente externo

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 66 clientes externos reales que integran la cartera de clientes, referente a diferentes aspectos relacionados con el servicio brindado y las cuales fueron dirigidas a propietarios, gerente de ventas, asistente de venta, encargados de tienda, encargados de compras y demás personal identificado como referencia de contacto directo en la base de datos de la empresa.

2.6.1 Perfil del cliente externo real

La cartera de clientes se encuentra integrada por dos tipos de clientes mayoristas: fabricantes de mueblería con el 47% y distribuidores de materiales para la fabricación de mueblería con el 53%. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Perfil del cliente externo

| Aspecto | Distribuidor | Fabricante | Total |
|-----------------------------|--------------|------------|-------------|
| Tipo de cliente | 47% | 53% | 100% |
| Ubicación geográfica | | | |
| Capital | 26% | 45% | 71% |
| Departamental | 21% | 8% | 29% |
| Total | 47% | 53% | 100% |
| Rango de edad | | | |
| 18 < 25 años | 1% | 12% | 13% |
| 25 < 30 años | 27% | 18% | 45% |
| 30 < 35 años | 3% | 14% | 17% |
| 35 < 40 años | 6% | 2% | 8% |
| > 40 años | 8% | 4% | 12% |
| No sabe/no responde | 3% | 2% | 5% |
| Total | 48% | 52% | 100% |
| Antigüedad de compra | | | |
| < 6 meses | 0% | 4% | 4% |
| < 1 año | 5% | 3% | 8% |
| > 1 año | 8% | 6% | 14% |
| 2 a 5 años | 9% | 12% | 21% |
| 5 a 10 años | 20% | 24% | 44% |
| + 10 años | 4% | 5% | 9% |
| Total | 46% | 54% | 100% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

Cabe mencionar que el 29% de los clientes externos se encuentran ubicados en el área departamental de Guatemala, principalmente en la región occidental del país, en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango y San Marcos. El restante 71% de esta cartera se ubica en diferentes zonas y municipios de la ciudad de Guatemala. (Véase cuadro 3)

Rangos de edad

La mayoría de las personas encargadas de realizar el contacto y la negociación de los productos con la empresa, son adultos jóvenes, cuya edad oscila entre los 25 y 30 años de edad y representa el 45% del total de estas. Además, se puede observar que el 17% se encuentra entre la edad de 30 y 35 años, 12% supera los 40 años de edad y únicamente 14% se encuentra entre los 18 y los 24 años de edad. Esto hace notar que el desempeño de las actividades de compra y negociación, en la gran mayoría de los clientes recae sobre personal con una edad superior a los 25 años de edad.

Antigüedad de Compra

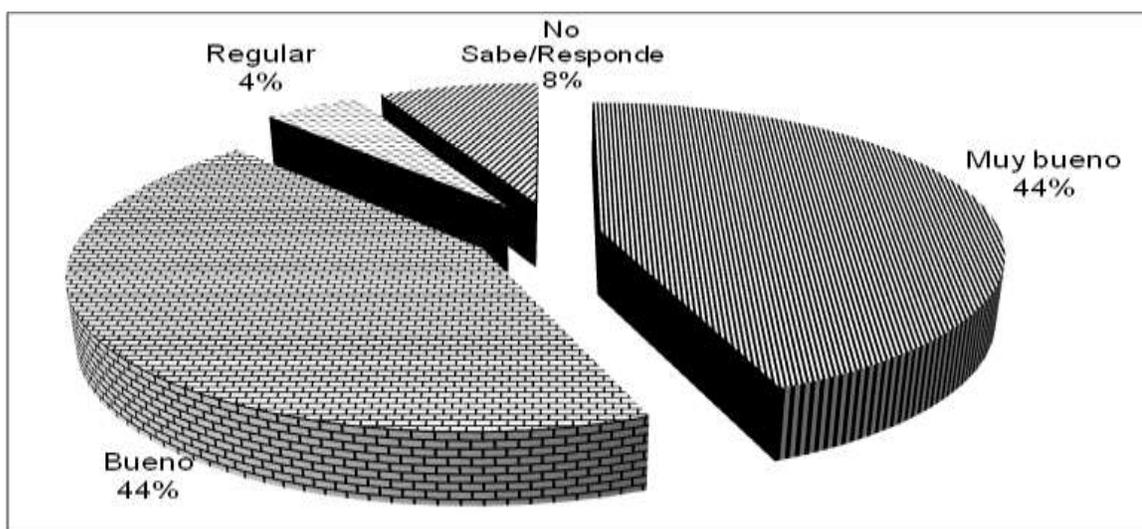
El 9% de la cartera de clientes presenta una antigüedad comercial mayor a los 10 años, 44% posee una relación de entre 5 y 10 años y 21% de entre 2 a 5 años de trabajar con la empresa. Esto muestra que cerca del 75% del total de la cartera clientes mantienen relaciones comerciales constantes con la empresa desde hace al menos los últimos 2 años y pueden significar un elemento importante en la estabilidad comercial y financiera de la empresa. De la cartera restante, 14% presenta una relación comercial superior al año, 8% menos de un año de antigüedad y 4% menos de 6 meses. Según la información obtenida de los encuestados el incremento de la cartera en el último año ha sido únicamente de alrededor de 8 nuevos clientes, es decir de 2 clientes por cada 3 meses de operación. (Véase cuadro 3)

2.6.2 Nivel de satisfacción actual

En cuanto a la percepción del cliente respecto al servicio recibido durante su primera compra con la empresa, 44% de las opiniones indican que fue muy bueno, igual cantidad considera que fue bueno, mientras que solamente 4% afirma haber tenido una mala impresión del servicio, al realizar su primera compra y 8% prefirió no emitir opinión al respecto por desconocimiento. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29

El servicio en la primera compra, según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

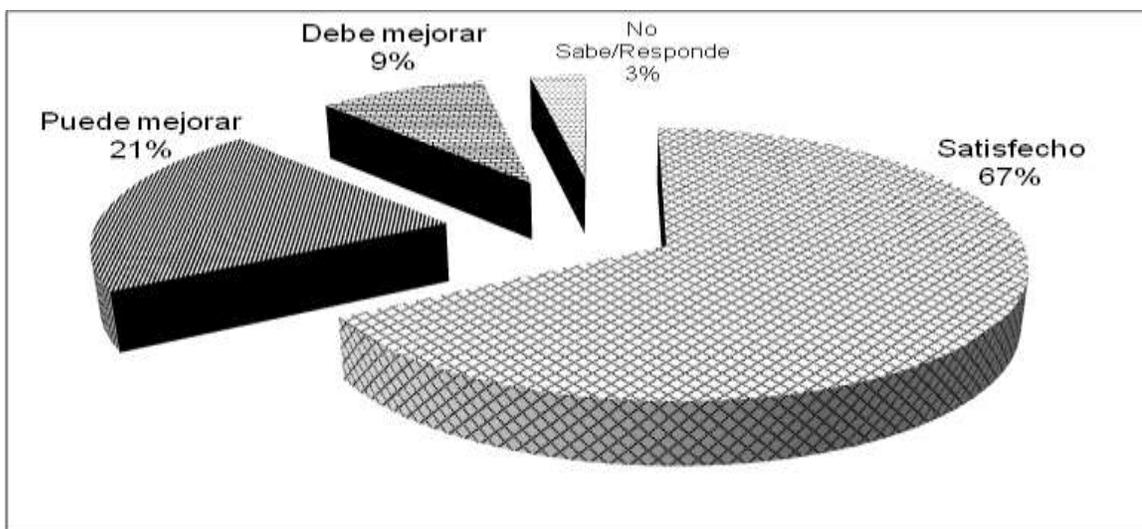
Se puede observar en la gráfica anterior el grado de satisfacción durante la primera compra es elevado, no obstante existe un pequeño porcentaje que se considera insatisfecho con el servicio inicial recibido, indicando en muchos de los casos que esta evaluación se debe principalmente al incumplimiento en los tiempos de entrega.

A pesar del alto nivel de satisfacción presentado por el cliente al momento de iniciar su relación comercial con la empresa, en la actualidad solamente 67% de los clientes encuestados se considera satisfecho, 21% afirma que la empresa puede mejorar el servicio que presta y 9% opina que es necesario mejorar en este.

Como puede observarse en la gráfica 30, existe un alto porcentaje de clientes insatisfechos que pueden afectar de manera negativa la relación comercial con la empresa en el corto plazo.

Gráfica 30

Satisfacción en cuanto al servicio recibido, según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

En cuanto a la evaluación de servicio actual, 41% de las opiniones indican que este es muy bueno, 48% lo consideran bueno y al menos 8% consideran recibir un servicio regular. Además, un 3% decidió no emitir opinión al respecto. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4

Calificación del servicio brindado por la empresa actualmente, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | No sabe/ no responde |
|------------------|-----------|-------|---------|------|----------------------|
| Servicio actual | 41% | 48% | 8% | 0% | 3% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

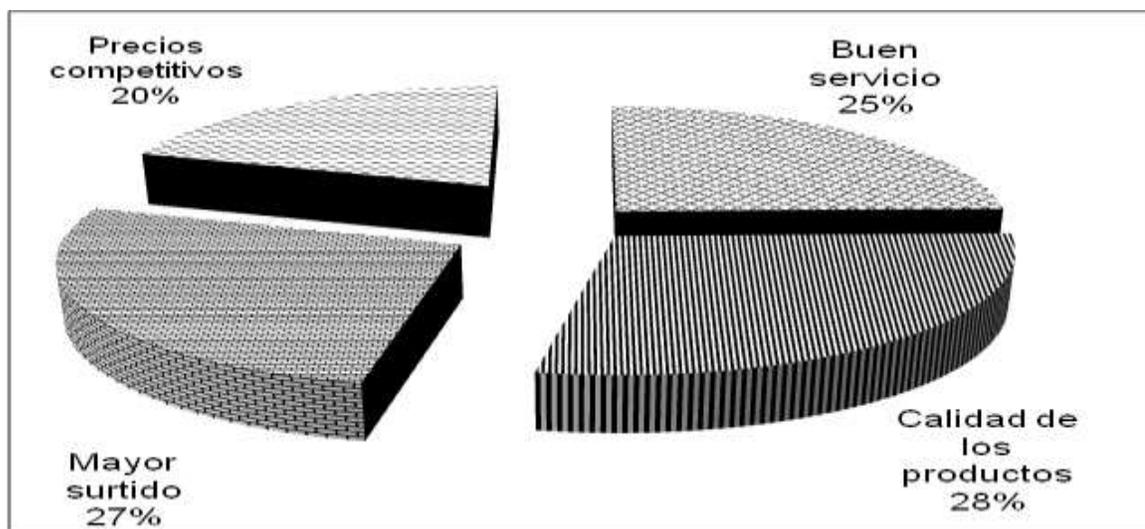
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

2.6.3 Factores que motivan al cliente requerir los productos de la empresa

El 28% de los clientes encuestados considera el buen servicio como el principal factor que motiva su compra, 27% indican que el mayor surtido en los productos disponibles condiciona su compra, 25% que es la calidad de los productos y 20% afirma que se debe a la competitividad del precio brindado. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31

Factores de motivación para requerir los productos de la empresa, según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

Se puede notar que los factores que motivan al cliente a realizar su compra con la empresa son muy variados y dependen del tipo de cliente. Según se consultó a los encuestados, los fabricantes prestan mayor importancia a la calidad y sus costos, mientras que en el caso de los clientes distribuidores, es el surtido y el servicio los factores determinantes.

2.6.4 Expectativas y percepciones del servicio

A continuación se presenta la evaluación de la calidad del servicio que brinda la empresa, de acuerdo con la percepción que el cliente posee sobre éste.

a) Percepciones del servicio

Las percepciones encuentran integradas en cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles, y se presentan de manera individual para mejorar su comprensión, según sigue:

- **Confiabilidad**

Como se observa en el cuadro 5, la mayoría de los clientes perciben buena disposición de parte del personal por resolver sus problemas y por cumplir con las promesas ofrecidas durante el proceso de negociación, con 85% y 73% respectivamente.

Cuadro 5

Evaluación de la dimensión de confiabilidad, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Siempre | No siempre | A veces | Nunca |
|--|---------|------------|---------|-------|
| Cumplimiento de las promesas de servicio | 73% | 12% | 12% | 3% |
| Interés por resolver los problemas del cliente | 84.8% | 7.6% | 7.6% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

No obstante, se puede notar que al menos 1 de cada 4 clientes no siente seguridad al realizar transacciones con la empresa, de los cuales 12% considera que no siempre se cumple con lo ofrecido, igual porcentaje admite que esto sucede solo algunas veces y al 3% restante nunca se le ha cumplido.

En cuanto al interés por resolver los problemas 1 de cada 6 clientes opina que el personal no muestra claro interés por resolverle sus problemas (12%) o sucede solamente en algunas ocasiones (12%).

- **Responsabilidad**

El 77% de los clientes consultados considera que el servicio se le ha entregado con prontitud, 14% indica que esto no siempre sucede así y 9% solamente algunas veces ha percibido la prontitud en la entrega de sus productos. (Véase cuadro 6)

Respecto a la disposición de los trabajadores por brindarle la ayuda necesaria para resolver sus problemas, 79% indica que siempre muestran la disposición deseada, 9% que no siempre la tienen y 12% considera que esto sucede solo a veces.

Cuadro 6

Evaluación de la dimensión de responsabilidad, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Siempre | No siempre | A veces | Nunca |
|------------------------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| Entrega del servicio con prontitud | 77% | 14% | 9% | 0% |
| Disposición para ayudar al cliente | 79% | 9% | 12% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

En ambas situaciones evaluadas aún existe un margen significativo que afecta la percepción en cuanto a la responsabilidad de los trabajadores de la empresa por brindar un servicio rápido al cliente o la disposición por brindarle ayuda, marcado principalmente por los atrasos en la entrega de los productos.

- **Seguridad**

En el cuadro 6, se observa que el 88% de las opiniones consultadas indica que el desempeño de los trabajadores de la empresa le inspira confianza y seguridad en la prestación de servicio, 8% afirma que esto no siempre es así y solamente 5% considera que esto sucede a veces.

Respecto de la percepción acerca de que el personal cuenta con el conocimiento necesario para resolver las inquietudes del cliente, 76% indica que el personal siempre cuenta con éste, 18% opina que no siempre cuentan con el conocimiento necesario y 3% considera que el personal solamente algunas veces cuenta con el conocimiento. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7

Evaluación de la dimensión de seguridad, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Siempre | No siempre | A veces | Nunca |
|---|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| Confianza en el desempeño de los trabajadores | 88% | 8% | 5% | 0% |
| Conocimiento del trabajador para resolver sus inquietudes | 76% | 18% | 3% | 3% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

Se observa que el nivel de confianza en el desempeño del personal es alto y brinda seguridad en los clientes, no obstante se debe mencionar que existe un

alto porcentaje que considera que el personal de la empresa no cuenta en todo momento con el conocimiento suficiente para resolver sus dudas e indican que la empresa debe poner mayor atención en la capacitación de su personal o mantenerlo actualizado principalmente en cuanto a los niveles de inventario y aspectos técnicos de los productos.

- **Empatía**

En cuanto a los aspectos evaluados en dimensión de empatía, el 74% de los clientes encuestados admite que la empresa siempre ha tomado en consideración sus intereses en cuanto a servicio y sus necesidades de compra. Además, 86% indica que los trabajadores de la empresa comprenden cuáles son sus necesidades específicas. También se observó que el 85% de los casos, consideran que el personal de la empresa posee el conocimiento necesario para resolver sus dudas. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8

Evaluación de la dimensión de la empatía, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Siempre | No siempre | A veces | Nunca |
|---|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| Inclusión de los intereses del cliente en cuanto a servicio y compra. | 74% | 17% | 9% | 0% |
| Comprensión de las necesidades específicas del cliente. | 86% | 8% | 3% | 3% |
| Percepción del conocimiento del trabajador para resolver las dudas del cliente. | 85% | 12% | 3% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

A pesar de que la mayor parte de los aspectos evaluados presentan ponderaciones adecuadas para la organización, se debe mencionar que aún existen algunos otros, que deben ser considerados. Principalmente en cuanto a tomar en cuenta los intereses del cliente, ya que al menos 1 de cada 4 clientes opina que no siempre se toma en cuanto sus necesidades o esto sucede algunas veces. Además, 12% de los clientes afirma que el personal aún posee ciertas deficiencias en cuanto al conocimiento necesario para despejar sus dudas.

- **Tangibles**

En el cuadro 9 se observa que la mayor parte de los elementos tangibles de la empresa presentan gran nivel de aceptación por parte de los clientes, esto debido a que el 83% de los encuestados opina que tanto la presentación como la actitud de servicio del personal son adecuadas en todo momento.

Cuadro 9
Evaluación de la dimensión de los elementos tangibles, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Sí | No | No sabe/ no responde |
|---|-----------|-----------|-----------------------------|
| La presentación y actitud del personal es adecuada en todo momento. | 83% | 12% | 5% |
| Las instalaciones físicas son visualmente atractivas. | 92% | 3% | 5% |
| Los horarios de atención son convenientes. | 100% | 0% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

El 92% considera que las instalaciones son adecuadas y visualmente agradables, además la totalidad de las opiniones indicó que los horarios de

atención de la empresa son adecuados y se ajustan a las necesidades del cliente.

Únicamente, en cuanto a la presentación y actitud del personal se observó un porcentaje de insatisfacción por parte de los clientes, con al menos el 12% que opinaron que no siempre es adecuada. Además, 5% de los encuestados prefirieron no dar opinión en los dos primeros aspectos debido a que la mayor parte de las veces mantiene comunicación exclusivamente por vía telefónica y en otros casos no conocen personalmente las instalaciones de la empresa.

b) Expectativas del servicio

El 92% de los clientes encuestados opina que la expectativa en cuanto al servicio y la atención hacia el cliente siempre ha sido satisfecha por los trabajadores de la empresa, 5% afirma que esto no siempre sucede y únicamente 3% considera que el cumplimiento de esta expectativa sucede a veces. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10

Referencias sobre las expectativas del servicio, según el cliente externo

| Aspecto evaluado | Siempre | No siempre | A veces | Nunca |
|---|----------------|-------------------|----------------|--------------|
| Trabajadores serviciales y atentos | 92% | 5% | 3% | 0% |
| Entrega del servicio con prontitud y calidad ofrecida | 65% | 21% | 14% | 0% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

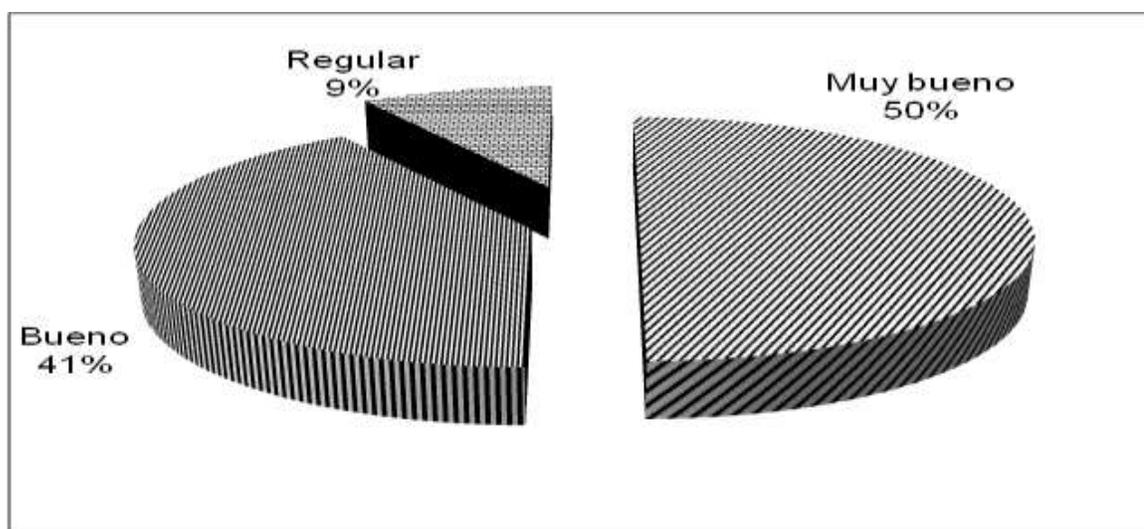
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

Respecto a la entrega de calidad y prontitud en el servicio, solamente 65% de los clientes encuestados opinó sentir satisfecha la expectativa al respecto, 21% consideró que no siempre se sentía satisfecho y el 14% restante indicó que se sentía satisfecho solamente a veces. (Véase cuadro 9)

2.6.5 El servicio actual comparado con la competencia

En la gráfica 32, se puede observar que el 50% de los clientes consultados indica que el servicio recibido durante los últimos seis meses de relaciones comerciales ha sido muy bueno, 41% opina que únicamente es bueno y al menos 9% opina que es regular, esto por considerar que aún se tienen algunas deficiencias principalmente en cuanto a los tiempos de despacho y entrega.

Gráfica 32
Percepción del servicio recibido durante los últimos 6 meses,
según el cliente externo

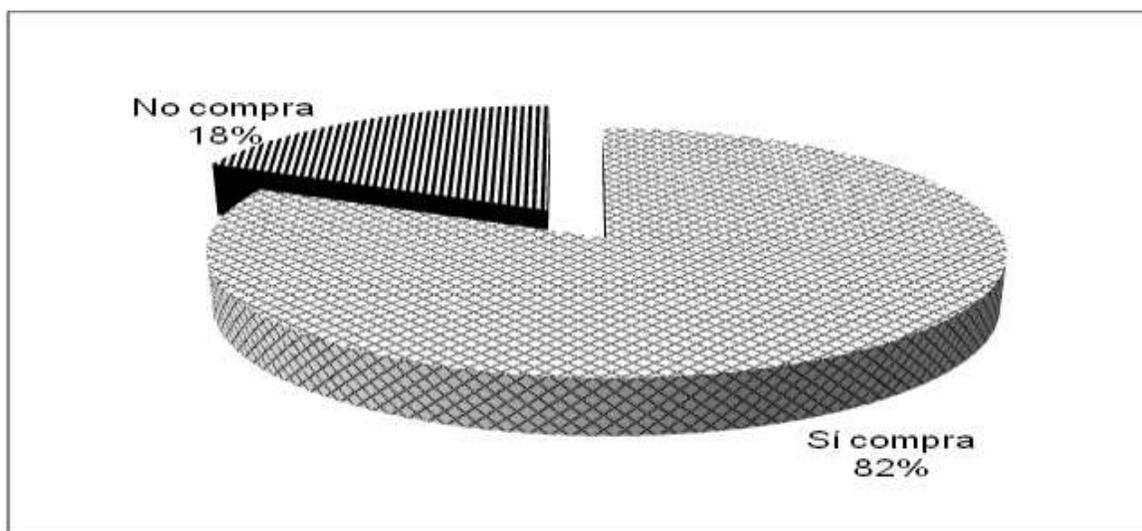


Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

El 18% de los clientes encuestados afirmó no realizar compras de los productos iguales o similares que le provee la empresa con ninguna otra, respecto a 82% que admitió realizarlas de manera regular, indicando que en la mayoría de los casos se debe la falta de existencia en el inventario principalmente de algunos colores específicos de sus líneas de producción, o por tratarse de productos

complementarios que la empresa no maneja dentro de su portafolio de productos. (Véase gráfica 33)

Gráfica 33
Compra de productos iguales o similares con otras empresas, según el cliente externo

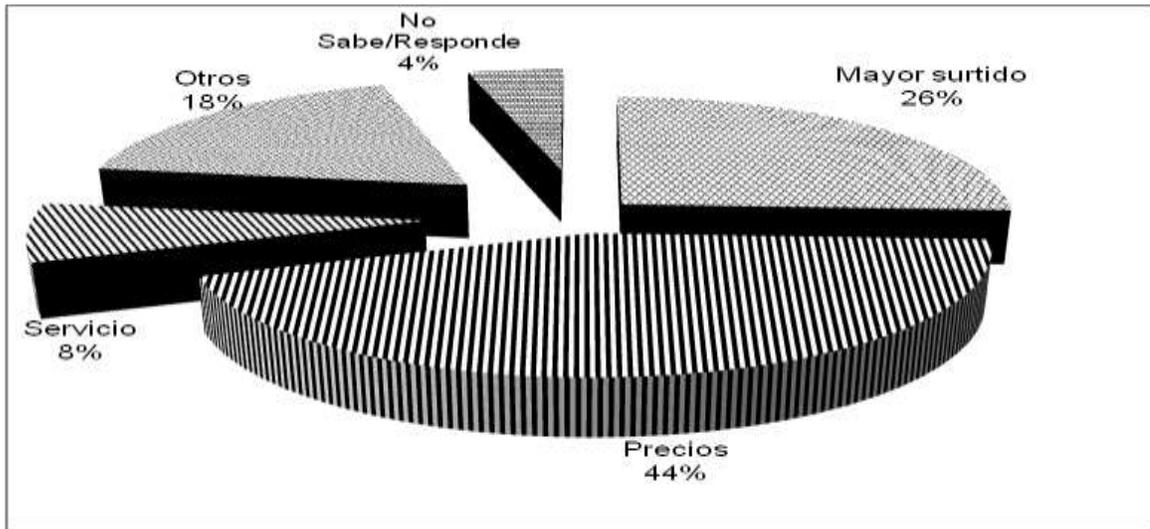


Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

El 44% de los clientes encuestados opinan que el factor determinante en su decisión de adquirir algunos productos iguales o de similares características con otras empresas en el mercado lo constituye el precio, 26% indica que esto a menudo sucede por la falta de surtido o existencia en cuanto al inventario de productos de la empresa, 18% considera que se debe a otros factores como la falta de manejo de algún producto complementario y únicamente 8% consideró que estas compras se debían a que otras empresas brindaban un mejor y más eficiente servicio. El 4% no prefirió no emitir opinión al respecto. (Véase gráfica 34)

Gráfica 34

Factores que motivan la compra con otras empresas, según el cliente externo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.
Base: 66 clientes externos reales encuestados.

A continuación, se puede observar el resultado de los aspectos relevantes de la operación comercial de la empresa, en comparación con otras empresas del mercado. En cuanto a servicio, 62% de las opiniones se refieren a que el servicio brindado es igual o similar al de otras empresas, 27% piensan que el servicio es superior y solamente 3% lo consideran con mayor deficiencia que otras. El 8% no emitió opinión. (Véase cuadro 11)

La calidad reconocida de los productos constituye un factor a favor de la empresa, ya que 55% de los clientes entrevistados opina que estos son de mayor calidad que otros productos del mercado, 36% considera que la calidad es la misma o no presenta mayor diferencia y 9% decidió no opinar al respecto. Puede notarse que no existió ninguna opinión que considerara la calidad de los productos como peor que otras. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11

Comparación de los factores que componen la entrega del servicio brindado por la empresa versus la competencia, según el cliente externo.

| Aspecto evaluado | Mejor | Igual | Peor | No Sabe/ no responde |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------|---------------------------------|
| Servicio | 27% | 62% | 3% | 8% |
| Calidad | 55% | 36% | 0% | 9% |
| Surtido | 36% | 48% | 8% | 8% |
| Precio | 26% | 32% | 35% | 7% |
| Crédito | 30% | 48% | 14% | 8% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 66 clientes externos reales encuestados.

En el tema del surtido de los inventarios, el 48% de los encuestados opina que son iguales a los la competencia, 24% que presentan condiciones iguales o similares y 8% se encuentra por debajo de los que poseen otras empresas del mercado. Además, 8% de los encuestados no emitió opinión al respecto.

En cuanto a los precios de la empresa, 35% de los encuestados considera que son más altos que el de otras empresas, 32%, que estos presentan mayor diferencia a los existentes en el mercado y 26% opina que los precios son mejores que los manejados por otras empresas del mercado. (Véase cuadro 11)

Las condiciones de crédito brindadas por la empresa, presentan las mismas características que las de otras empresas según el 48%, al menos 30% opina que estas condiciones son mejores que las que le ofrecen otras compañías en el mercado y solamente 14% considera tener mejores opciones de crédito con otras empresas. 8% no emitió su opinión en cuanto a este tema. (Véase cuadro 11)

2.7 Diagnóstico del servicio brindado a clientes externos inactivos

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 13 clientes externos inactivos que cesaron su actividad comercial con la empresa durante el año 2012, así como los aspectos relacionados con el servicio percibido durante la relación.

2.7.1 Perfil del cliente externo inactivo real

La cartera de clientes inactivos durante el año 2012 se encuentra integrada principalmente por distribuidores con el 70% de los casos, respecto a 31% de fabricantes. En su mayoría se encuentran ubicados dentro del área de la ciudad capital con 69% del total de la cartera inactiva y solamente 31% se ubica en el área departamental. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Perfil del cliente externo inactivo

| Aspecto | Distribuidor | Fabricante | Total |
|---|--------------|------------|-------------|
| Tipo de cliente | 70% | 30% | 100% |
| Ubicación geográfica | | | |
| Capital | 54% | 15% | 69% |
| Departamental | 16% | 15% | 31% |
| Total | 70% | 30% | 100% |
| Duración de la relación comercial con la empresa | | | |
| < 6 meses | 8% | 0% | 8% |
| < 1 año | 8% | 8% | 16% |
| > 1 año | 16% | 16% | 32% |
| 2 a 5 años | 8% | 0% | 8% |
| 5 a 10 años | 8% | 0% | 8% |
| No sabe/no responde | 21% | 7% | 28% |
| Total | 69% | 31% | 100% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

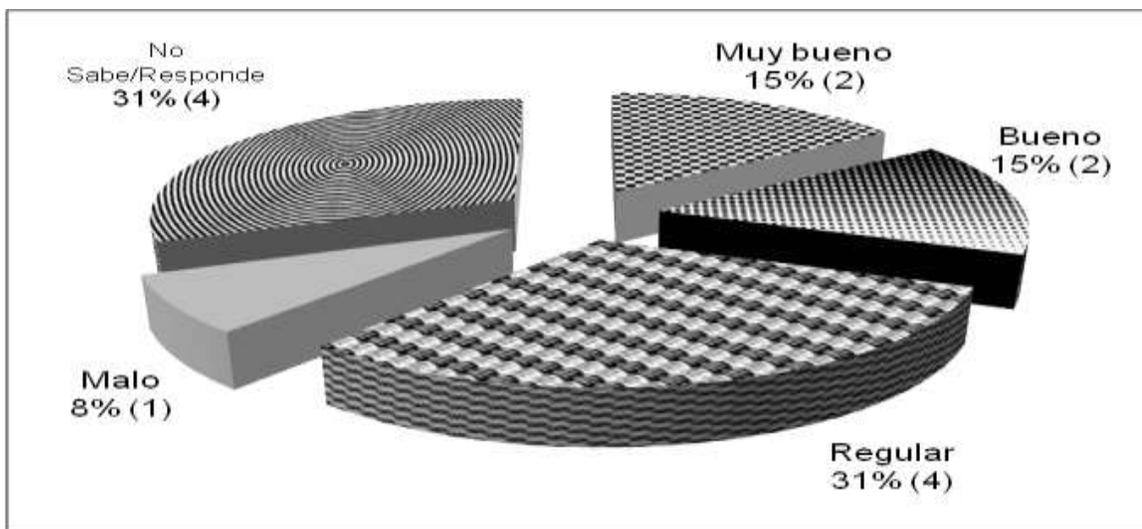
Del total de clientes que dejaron de adquirir los productos y servicios de la empresa importadora durante el último año, el 8% presentaba una antigüedad comercial de entre 5 y 10 años e igual porcentaje en el caso de clientes con 2 a 5 años de relación. Además, se estableció que 32% de los encuestados realizaron sus compras durante más de un año de relación, el 16% lo hicieron por más de 6 meses, pero menos de uno y solamente 8 adquirió los productos de la empresa por un período menor a los 6 meses. El 28% de los encuestados prefirió no responder. (Véase cuadro 12)

2.7.2 Percepción del servicio recibido durante la relación con la empresa

En cuanto a la percepción del cliente respecto al servicio recibido durante el tiempo que realizó sus compras con la empresa, el 15% considera que el servicio fue muy bueno e igual porcentaje lo califica como bueno. (Véase gráfica 35)

Gráfica 35

Calificación del servicio recibido por el cliente real inactivo, durante la relación con la empresa importadora



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

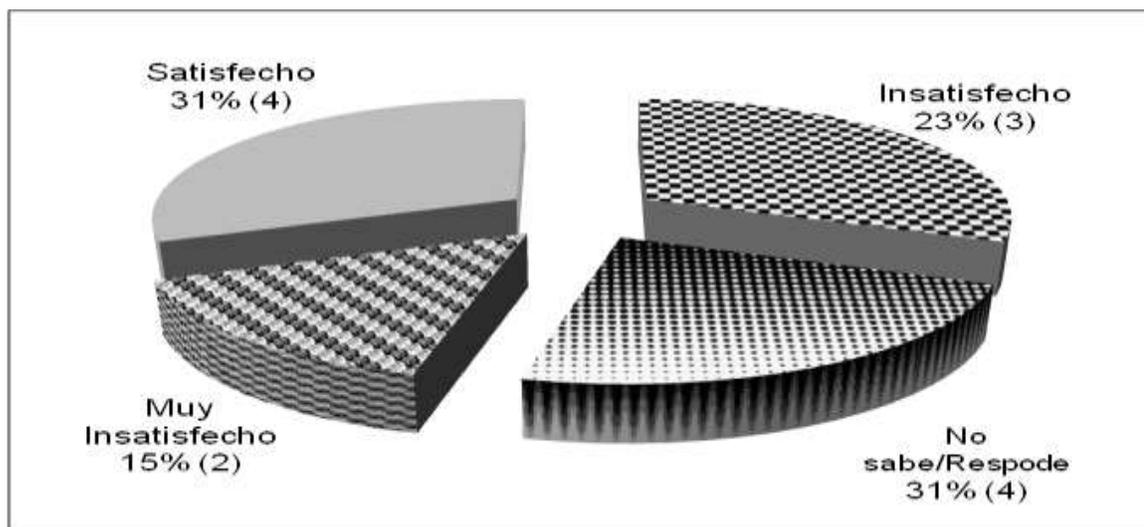
Como se puede observar en la gráfica anterior, existe un alto porcentaje de clientes inactivos insatisfechos con el servicio recibido durante su relación con la empresa, de los cuales 31% lo considera regular, el 8% de los encuestados consideró que fue malo y el 31% de ellos, no opinó al respecto.

2.7.3 Nivel de satisfacción del servicio al termino de la relación comercial con la empresa

El 31% de los clientes opinó sentirse satisfecho con el servicio percibido al finalizar la relación con la empresa, 23% de los encuestados consideró sentirse insatisfecho al término de la relación, 15% indicó haber sentido mucha insatisfacción al respecto, especialmente en cuanto al cumplimiento de los tiempos de entrega y 31% prefirieron no responder. (Véase gráfica 36)

Gráfica 36

Nivel de satisfacción respecto al servicio al terminar de la relación comercial, según el cliente real inactivo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

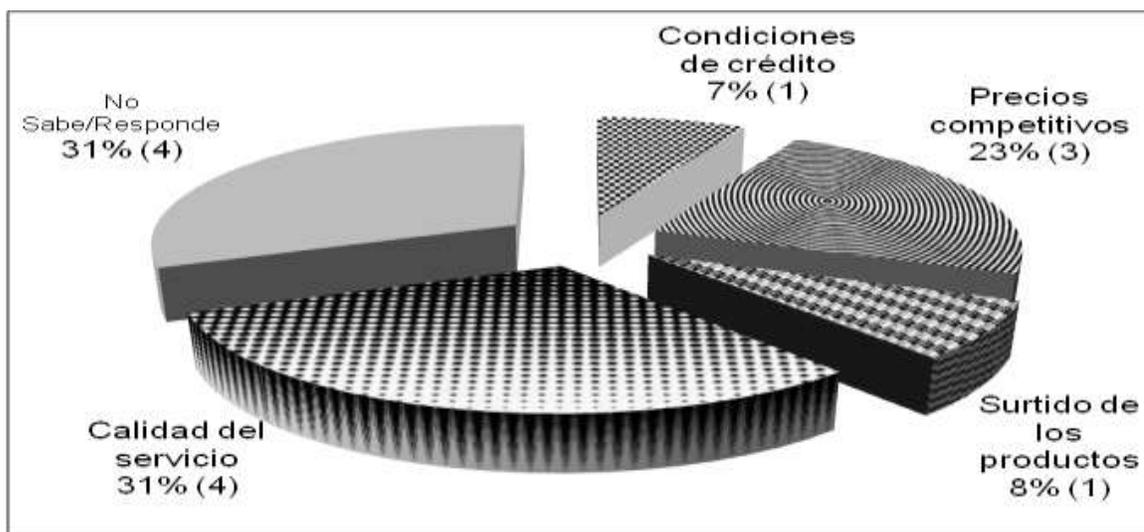
Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

2.7.4 Factores que motivaron el cese de la relación con la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por los clientes inactivos encuestados, el 31% de ellos opinó que el factor principal del cese de sus compras con la empresa lo constituyó la calidad del servicio brindada, el 23% consideró haber tenido mejores opciones en cuanto a los precios, el 8% indicó haber optado por otros proveedores con mayor surtido de productos y el 7% informó que esto se debió a mejores opciones relacionadas con las condiciones de crédito. El 31% de los clientes prefirió no comentar respecto al tema. (Véase gráfica 37)

Gráfica 37

Factores que motivaron el cese de la relación comercial con la empresa, según el cliente real inactivo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los factores principales que influyeron en el término de la relación comercial de los clientes con la empresa lo constituyeron la calidad del servicio brindado y los precios competitivos del el mercado.

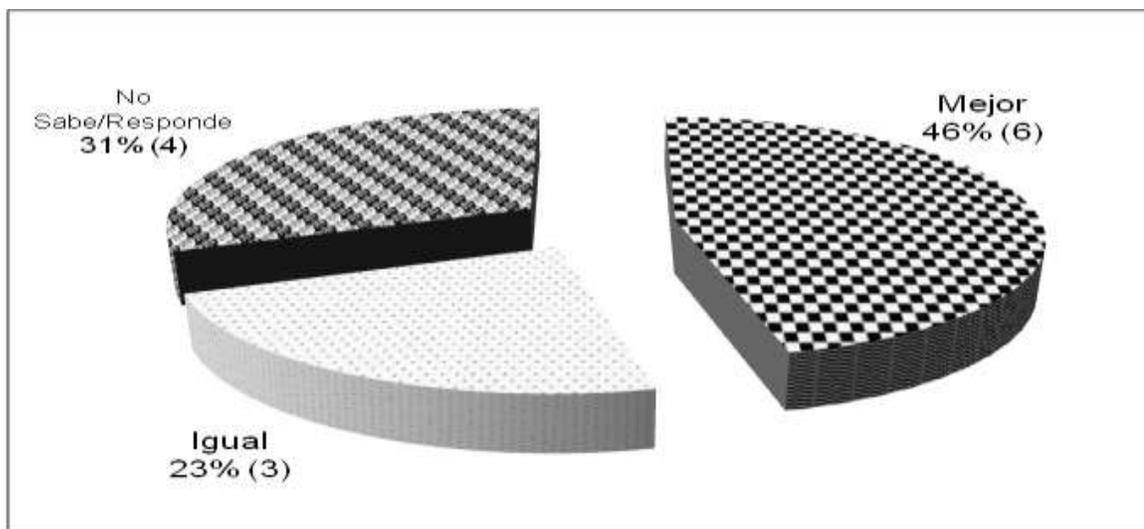
2.7.5 Comparación del servicio recibido de su actual proveedor con el brindado anteriormente por la empresa

Durante el año anterior la empresa importadora sufrió la pérdida de 13 clientes, a los cuales se les practicó una evaluación comparativa para determinar las causas que motivaron el cese de sus operaciones comerciales y el grado de satisfacción con su actual proveedor, con la finalidad de determinar su posible recuperación en el corto plazo.

Como se puede observar en la gráfica 38, 46% de los clientes inactivos considera que el servicio brindado por su actual proveedor es mejor que el recibido de la empresa importadora durante la relación comercial, el 23% considera que este no presenta mayor diferencia en cuanto a la calidad y 31% de los encuestados no brindó su opinión al respecto.

Gráfica 38

El servicio brindado por la empresa, en comparación con el de su actual proveedor según el cliente real inactivo



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

2.7.6 Posibilidad de reactivar la relación comercial con la empresa

Del total de clientes que cesaron sus compras durante el año 2012, únicamente el 23% consideró la posibilidad de reactivar su relación comercial con la empresa, el 31% no opinó al respecto y el 46% de ellos indicó que no lo haría, debido a que se sentía satisfecho con su actual proveedor. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

Consideración del cliente externo inactivo, respecto a la reactivación de la relación comercial con la empresa

| Tipo de cliente | Sí lo consideraría | No lo consideraría | No sabe/Responde | Total |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------|
| Distribuidor | 23% | 23% | 23% | 69% |
| Fabricante | 0% | 23% | 8% | 31% |
| Total | 23% | 46% | 31% | 100% |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

En el cuadro anterior se puede observar que del total de clientes inactivos durante el año 2012, solamente 1 de cada 3 clientes distribuidores están dispuestos a realizar nuevamente sus compras con la empresa importadora, mientras que el resto de ellos no contempla la idea de hacerlo.

Cabe mencionar que del total de clientes fabricantes encuestados, el 100% de estos no considera volver a comprar con la empresa, al menos en el corto plazo.

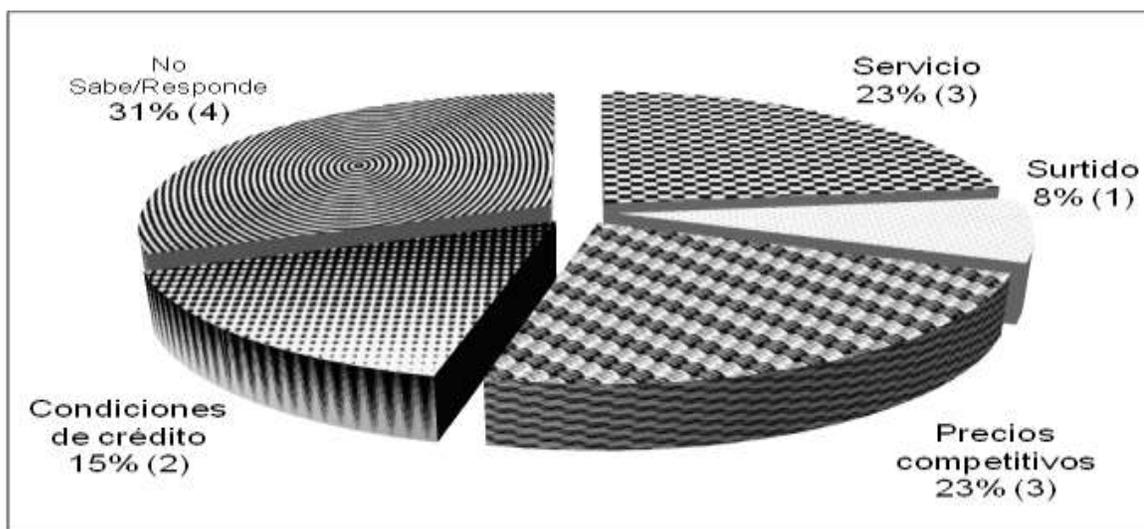
2.7.7 Aspectos del servicio brindado por la empresa que deben mejorar en caso de reactivar la relación comercial

Tanto los clientes inactivos que consideraron la posibilidad de reactivar la relación comercial con la empresa en el corto plazo así como los que no lo hicieron, indican que existen algunos factores importantes que deben mejorarse

en cuanto a la calidad del servicio y que harían posible la evaluación posterior de una posible reactivación de la relación comercial.

Gráfica 39

Aspectos a considerar por el cliente real inactivo, en caso de evaluar una posible reactivación de la relación comercial



Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

Base: 13 clientes externos reales inactivos encuestados.

Como se puede observar en la gráfica 39, son dos los factores determinantes para que pueda contemplarse la posibilidad de sustituir los productos y servicios de su actual proveedor por los de la empresa importadora, estos son el servicio con el 23% del total de opiniones y los precios competitivos con el mismo porcentaje.

Las condiciones de crédito comercial representan el tercer lugar en la lista de factores a evaluar con el 15% de las consideraciones y solamente 8% indicaron que el surtido sería el factor más importante a mejorar en caso de reactivar su relación con la empresa. El 31% de los clientes inactivos no brindó su opinión respecto al tema.

2.8 Análisis FODA

La evaluación de los aspectos internos y externos del ambiente bajo el cual se desarrollan las operaciones actuales de la empresa, permite determinar la situación actual de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se listan a continuación.

2.8.1 Fortalezas

- Especialización: manejo de líneas de carpintería industrial para un segmento de mercado muy definido.
- Inventario: amplio stock de inventarios, los cuales son coordinados con el cliente para garantizar su abastecimiento mediante previa programación.
- Capacidad financiera para operación: apoyo al cliente a través de líneas de crédito comercial. La mayor parte de sus ventas son realizadas bajo la modalidad de ventas al crédito.
- Logística de distribución: despacho de pedidos de manera rápida.
- Proveedores: relaciones sólidas de entre 5 y 15 años, con record crediticio sano en cada uno.
- Calidad de los productos: productos de alta calidad reconocida en el mercado.

2.8.2 Oportunidades

- Crecimiento: derivado de la aceptación en el mercado de los muebles fabricados en material de melanina y principalmente del crecimiento y la expansión de grandes cadenas de tiendas hacia otros mercados regionales.

- Ampliación del portafolio comercial: negociación de representaciones de nuevos productos complementarios en el área de carpintería industrial.

2.8.3 Debilidades

- Limitado portafolio: las líneas de productos actuales, son considerados insuficientes para suplir las necesidades del mercado.
- Capacidad financiera para inversión: no se cuenta con la disponibilidad suficiente para realizar compras de contado en otras regiones con mejores precios de mercado, o para el aprovechamiento de descuentos financieros por compras bajo esta modalidad con los proveedores actuales.
- Motivación del personal: personal desmotivado.
- Procesos y comunicación: mala coordinación entre procesos y falta de comunicación entre las áreas de trabajo involucradas en el proceso operativo, lo cual puede generar errores de despacho y atrasos en las entregas.

2.8.4 Amenazas

- Incremento de la producción local: ingreso de grupos extranjeros que han realizado fuertes inversiones de capital y mejorando la tecnificación en los sistemas de producción en las fábricas locales que producen estos materiales.
- Productos similares: ingreso constante y cada vez más frecuente de productos de características similares y de bajo costo, que afectan la estabilidad de los precios en el mercado

Tabla 1
Matriz FODA Empresa importadora

| Factores internos | Fortalezas | Debilidades |
|---|---|--|
| <p align="center">Factores externos</p> | <p>Especialización en el manejo de sus líneas de productos.</p> <p>Inventarios coordinados con el cliente.</p> <p>Capacidad financiera para operación.</p> <p>Logística de distribución adecuada.</p> <p>Relación comercial sólida de la empresa con sus proveedores.</p> <p>Alta calidad de los productos.</p> | <p>Portafolio comercial limitado.</p> <p>Baja capacidad financiera para inversión.</p> <p>Personal desmotivado.</p> <p>Procesos internos de servicio al cliente mal coordinados.</p> <p>Comunicación inadecuada.</p> <p>Clientes con algún nivel de insatisfacción en el servicio en general.</p> <p>Falta de aplicación de estrategias de fidelización del cliente.</p> |
| | Oportunidades | Estrategias FO |
| <p>Demanda de productos en crecimiento.</p> <p>Expansión constante del mercado de muebles fabricados de tableros y aglomerados en la región de Centroamérica y sur de México.</p> | <p>Promoción de la calidad de los productos y servicios, para mejorar la participación de mercado actual.</p> | <p>Ampliación de las líneas complementarias disponibles, con el fin de mejorar el abastecimiento de las operaciones del cliente y reducir su contacto con otras empresas al adquirir estos productos.</p> |

Continúa...

Continuación...

| | | <p>Evaluación periódica del cumplimiento de los procesos de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.</p> <p>Implementación del seguimiento post venta, para detectar y solucionar quejas y reclamos con mayor eficiencia.</p> |
|---|---|---|
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| <p>Incremento de la producción local de productos iguales o de similares características.</p> <p>Ingreso de nuevos productos de origen chino, con características similares y bajo costo.</p> | <p>Ampliación del portafolio de productos a través de nuevas líneas con el fin de aprovechar otros segmentos de mercado no atendidos.</p> | <p>Reducción de los niveles de insatisfacción en cuanto al servicio, mediante su evaluación periódica.</p> <p>Creación de un programa de beneficios económicos al personal, por ingreso y retención de nuevos clientes.</p> <p>Capacitación del personal en aspectos de calidad y manejo técnico, de manera periódica, para garantizar un nivel adecuado de conocimiento al respecto.</p> |

Fuente: trabajo de campo, diciembre de 2012.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO DE SERVICIOS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA FIDELIZACIÓN DEL
CLIENTE PARA LA EMPRESA IMPORTADORA DE MATERIALES PARA
FABRICACIÓN DE MUEBLERÍA, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD
CAPITAL DE GUATEMALA**

Luego de analizar la situación del servicio actual brindado por la empresa importadora, en el presente capítulo se proponen las estrategias necesarias para mejorar su calidad, a través de la aplicación del triángulo de servicio y el modelo integral de brechas sobre calidad del servicio, así como el establecimiento de mecanismos de control interno y retroalimentación que permitan alcanzar el nivel de calidad deseado.

Este capítulo incluye en su primera parte los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta, seguida de la aplicación del modelo de brechas del servicio en la organización y la alineación del triángulo de mercadotecnia de servicios.

La presente propuesta presenta cinco estrategias de calidad del servicio, entre las cuales se encuentran la definición de la filosofía empresarial y la reestructuración organizacional, la estandarización de los procesos de atención al cliente, la recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de las quejas, la correspondencia de las promesas del servicio con la entrega y la retención de clientes a través de bonos de personalización. Además se presenta la descripción de las diferentes tácticas que apoyan su desarrollo eficaz y el plan de acción necesario para llevarlas a cabo.

3.1 Justificación de la propuesta

El servicio se ha convertido actualmente en una herramienta indispensable para el alcance de los objetivos de cualquier organización, es por esto que las empresas y sus colaboradores ponen cada vez más atención en el monitoreo y la evaluación periódica de su calidad.

La expansión de grandes cadenas de tiendas de muebles en el mercado local y centroamericano y las facilidades que estas tienen para brindar crédito a sus clientes, ha generado un incremento constante en la demanda de muebles fabricados de tableros de aglomerado, lo que a su vez fomenta el incremento de la producción local de estas materias y el ingreso con mayor frecuencia de productos de origen chino, con características similares y menor costo.

Lo anterior ha hecho necesario que las empresas proveedoras de este mercado creciente y competitivo, busquen constantemente nuevas formas de atraer y retener a sus clientes.

Con el fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento que presenta el mercado y reducir los efectos negativos derivados del ingreso de nuevos actores, se hace necesario la aplicación de estrategias de mercadeo de servicios que permitan asegurar la satisfacción del cliente y aumentar los niveles de retención del cliente de la empresa importadora, y contribuir así al logro de sus metas de ventas y el alcance de sus objetivos financieros.

3.2 Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la presente propuesta, son los siguientes:

Objetivo general

Proporcionar a gerentes, jefes de área y personal operativo involucrado en entrega del servicio, herramientas de mercadeo que permitan mejorar el nivel de calidad en el servicio actual brindado a los clientes, cumpliendo con sus expectativas y generando relaciones estables y de largo plazo, que garanticen el alcance mínimo del 95% de las metas de ventas estimadas y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y financieros de la empresa.

Objetivos específicos

- Mejorar el desempeño en las actividades del departamento de ventas para el alcance de sus objetivos.
- Desarrollar las habilidades y capacidades del personal para la entrega eficiente del servicio.
- Elevar el nivel de motivación interna de los trabajadores para la entrega de calidad en el servicio al cliente.
- Mejorar la comunicación interna que permita al personal desempeñar sus actividades de manera óptima.
- Aumentar el nivel de retroalimentación referente al servicio brindado, para la detección de posibles áreas de mejora.
- Elevar el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio brindado por la empresa para garantizar su fidelidad hacia la organización.

3.3 Aplicación del modelo de brechas en la organización

El modelo de brechas busca cerrar la brecha del cliente, reduciendo la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que realmente reciben. Para el alcance de los objetivos de la propuesta, es necesaria la aplicación de este modelo para que la empresa importadora pueda satisfacer las necesidades del cliente de una manera óptima y mantener así relaciones duraderas con sus clientes.

3.3.1 Brecha del cliente: diferencia existente entre las expectativas y las percepciones del cliente

Para cerrarla se hace necesario cerrar cada una las brechas del proveedor. En el cuadro siguiente se pueden observar las estrategias propuestas, para reducir esta diferencia:

Tabla 2
Estrategias propuestas para cerrar la brecha del cliente

| No. | Brechas del proveedor del servicio | Estrategias |
|-----|--|--|
| 1 | Brecha 1: no saber lo que el cliente espera | Definición de la filosofía empresarial basada en un enfoque de servicios. |
| 2 | | Mejora de las habilidades del personal de servicio, a través de la utilización de un manual quejas y reclamos. |
| 3 | | Implementación de una guía para la recuperación del servicio y la reducción de los niveles de insatisfacción del cliente. |
| 4 | | Fomento de la comunicación con el cliente externo para el desarrollo de planes de negocios personalizados a través de bonos sociales, de personalización y financieros para su recuperación. |

Continuación...

Continúa...

| | | |
|----|---|---|
| 5 | | Capacitación técnica acerca del manejo adecuado de los productos de la empresa, para el personal del cliente. |
| 6 | Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad de servicio correctos | Implementación del área de servicio al cliente para el monitoreo permanente de la calidad del servicio. |
| 7 | | Capacitación del personal operativo y de ventas, acerca del proceso de servicio y la forma adecuada de realizar las actividades necesarias para su entrega eficiente. |
| 8 | | Desarrollo de las habilidades de liderazgo de jefes y encargados de cada área para mejorar la gestión del personal bajo su cargo. |
| 9 | Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares | Aumento del nivel de conocimiento acerca de los productos y servicios brindados por la empresa, del personal involucrado en la entrega del servicio. |
| 10 | | Implementación de una guía de servicio al cliente para garantizar una entrega eficiente por parte del personal a cargo. |
| 11 | | Aumento del nivel de motivación interna, a través del desarrollo de actividades de reconocimiento al desempeño del personal sobresaliente durante el mes. |
| 12 | Brecha 4: cuando las promesas no son igual al desempeño | Integración de la actividad de seguimiento pos venta, para la detección temprana de posibles errores y su pronta solución. |
| 13 | | Promoción de la comunicación interna y el involucramiento de las áreas de trabajo, en la elaboración de propuestas de mejora del servicio. |

Fuente: elaboración propia, marzo 2013

3.3.2 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

La empresa no conoce con claridad las expectativas de servicio de los clientes. Dentro de los factores que influyen en la brecha 1 del proveedor se encuentran: el enfoque inadecuado o la falta de aplicación de investigación de mercados, la falta de estrategias de la empresa para fortalecer las relaciones con sus clientes y la escasa información estadística referente a las quejas, reclamos y sugerencias que permitan establecer un punto de referencia para la mejora continua del servicio.

En el diagnóstico efectuado se estableció que existe insatisfacción por parte del cliente externo en cuanto a la entrega del servicio, principalmente en los tiempos de entrega. Además consideran que la adquisición de productos con la competencia, se deben a la falta de surtido de la empresa.

Para cerrar esta brecha se propone:

- Definición de la filosofía empresarial basada en un enfoque de servicios.
- Mejora de las habilidades del personal de servicio, a través de la utilización de un manual quejas y reclamos.
- Implementación de una guía para la recuperación del servicio y la reducción de los niveles de insatisfacción del cliente.
- Fomento de la comunicación con el cliente externo para el desarrollo de planes de negocios personalizados.
- Capacitación técnica acerca del manejo adecuado de los productos de la empresa, para el personal del cliente.

3.3.3 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

Esta brecha existe porque la empresa no cuenta con estándares adecuados de servicio, de acuerdo con las expectativas del cliente. Para cerrar esta brecha es necesario que gerentes y personal a cargo, trabajen bajo los mismos conceptos de servicio, basados en las necesidades y expectativas de los clientes y así alcanzar la calidad en el servicio.

Los factores que intervienen en esta brecha son: el diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares definidos en función del cliente, evidencia física y ambiente del servicio, inapropiados.

La situación actual de la empresa muestra que existen deficiencias en cuanto a la comunicación interna entre jefes y personal a cargo, y principalmente entre el colaborador de las diferentes áreas trabajo, además según la información proporcionada por el cliente interno, la comunicación con el jefe y la falta de liderazgo se consideran los principales obstáculos para entregar un buen servicio.

Para cerrar esta brecha se propone:

- Reestructuración del área de ventas a través de la creación de la gerencia de ventas.
- Capacitación al personal operativo y de ventas, acerca del proceso de servicio y la forma adecuada de realizar las actividades necesarias para su entrega eficiente.

- Desarrollo de las habilidades de liderazgo de jefes y encargados de cada área para mejorar la gestión del personal bajo su cargo.

3.3.4 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares

La empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio, no mide y compensa el desempeño de los trabajadores.

Los elementos que influyen en la brecha 3 lo constituyen principalmente, las deficiencias en las políticas de recursos humanos, la ambigüedad y conflictos en los papeles y la tecnología con que cuenta el empleado para su trabajo es deficiente, entre otras.

De acuerdo con la información obtenida, el nivel de motivación interna es deficiente y existe falta de conocimiento del personal, respecto a los productos y servicios que brinda la empresa, estos son factores importantes que afectan la entrega de calidad en el servicio actual.

Para cerrar esta brecha se propone:

- Aumento del nivel de conocimiento acerca de los productos y servicios brindados por la empresa, del personal involucrado en la entrega del servicio.
- Implementación de una guía de servicio al cliente para garantizar una entrega eficiente por parte del personal a cargo.
- Aumento del nivel de motivación interna, a través del desarrollo de actividades de reconocimiento al desempeño del personal sobresaliente durante el mes.

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

Existe cuando las promesas que hace la empresa a sus clientes, mediante su equipo de ventas, publicidad y promociones no se cumplen, lo que genera diferencia entre el servicio recibido y lo prometido.

Dentro de las principales dificultades asociadas con la brecha 4 del proveedor se encuentran la falta de comunicación integral en la mercadotecnia de servicios, administración ineficiente de las expectativas del cliente, promesas exageradas y comunicación horizontal inadecuada.

Según el diagnóstico realizado, la insatisfacción del cliente respecto al servicio, se debe al incumplimiento en los tiempos de entrega, los cuales se ven afectados por la falta de coordinación en los procesos de las diferentes áreas de trabajo que intervienen en la entrega del servicio.

Para cerrar esta brecha se propone:

- Integración de la actividad de seguimiento pos venta, para la detección temprana de posibles errores y su pronta solución.
- Promoción de la comunicación interna y el involucramiento de todas las áreas de trabajo, en la elaboración de propuestas de mejora respecto al proceso de servicio actual.

3.4 Alineación del triángulo de mercadotecnia de servicios

La aplicación del triángulo de servicios permitirá el alcance de los objetivos de la propuesta, el cumplimiento de las expectativas del cliente y la mejora de sus percepciones acerca de la empresa.

El propósito de aplicar el triángulo de servicios, es formular y cumplir las promesas que se establecen a los clientes para la construcción de relaciones estables y duraderas. Los principales participantes en el triángulo localizados en sus vértices, lo constituyen: la empresa importadora, los clientes y los trabajadores.

Para llevar a cabo la alineación de los vértices del triángulo, es necesaria la aplicación de los tres tipos de mercadotecnia que lo integran:

- **Mercadeo externo:** formular la promesa (empresa - clientes)
- **Mercadeo interno:** facilitar la promesa (trabajadores - empresa)
- **Mercadeo interactivo:** cumplir la promesa (clientes - trabajadores)

Mercadeo externo: formulando la promesa

Con el fin de mantener relaciones duraderas con los clientes, la empresa en cada uno de los encuentros de servicio, formula promesas tales como: prontitud en el servicio, comodidad en la infraestructura y ofrecer calidad en los productos y servicios. Para mejorar las relaciones con los clientes, la empresa deberá aplicar las siguientes estrategias:

- Promoción de la comunicación interna y el involucramiento de todas las áreas de trabajo, en la elaboración de propuestas de mejora respecto al proceso de servicio actual.
- Fomento de la comunicación con el cliente externo para el desarrollo de planes de negocios personalizados.

Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa

Para que la empresa pueda cumplir con las promesas al momento de entregar el servicio, debe aplicar las siguientes estrategias:

- Mejora de las habilidades del personal de servicio, a través de la utilización de un manual quejas y reclamos.
- Implementación de una guía para la recuperación del servicio y la reducción de los niveles de insatisfacción del cliente.
- Integración de la actividad de seguimiento pos venta, para la detección temprana de posibles errores y su pronta solución.

Mercadeo interno: posibilitando la promesa

Para cumplir con las promesas ofrecidas al cliente, es necesario que la empresa proporcione a sus trabajadores los elementos (motivación, herramientas, reconocimiento) necesarios para que estos puedan ofrecer calidad en el servicio.

Para que la empresa pueda cumplir con las promesas efectuadas, debe aplicar las siguientes estrategias de servicio:

- Definición de la filosofía empresarial basada en un enfoque de servicios.
- Reestructuración del área de ventas a través de la creación de la gerencia de ventas.

- Capacitación del personal operativo y de ventas, acerca del proceso de servicio y la forma adecuada de realizar las actividades necesarias para su entrega eficiente.
- Desarrollo de las habilidades de liderazgo de jefes y encargados de cada área para mejorar la gestión del personal bajo su cargo.
- Aumento del nivel de conocimiento acerca de los productos y servicios brindados por la empresa, del personal involucrado en la entrega del servicio.
- Implementación de una guía de servicio al cliente para garantizar una entrega eficiente por parte del personal a cargo.
- Aumento del nivel de motivación interna, a través del desarrollo de actividades de reconocimiento al desempeño del personal sobresaliente durante el mes.

3.5 Estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio

A continuación se proponen estrategias para el mejoramiento del servicio de la empresa importadora, las cuales permitirán elevar el nivel de calidad del servicio actual, cumplir con las expectativas del cliente y garantizar su satisfacción y fidelización hacia los productos y servicios que brinda.

Tabla 3

Estrategias propuestas para mejorar la calidad del servicio actual

| No. | Estrategia | Descripción | Cierre de brechas de servicio | Alineación del triángulo de servicios |
|-----|--|--|---|---|
| 1 | Definición de la filosofía empresarial y reestructuración organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Definición de la filosofía empresarial basada en un enfoque de servicios. Reestructuración del área de ventas a través de la creación de la gerencia de ventas. | <p>Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.</p> <p>Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad de servicio correctos.</p> | <p>Mercadeo externo: Formulando las promesas.</p> |
| 2 | Estandarización de procesos de atención al cliente | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación del personal operativo y de ventas, acerca del proceso de servicio y la forma adecuada de realizar las actividades necesarias para su entrega eficiente. Desarrollo de las habilidades de liderazgo de jefes y encargados de cada área para mejorar la gestión del personal bajo su cargo. | <p>Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad de servicio correctos.</p> <p>Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad de servicio correctos.</p> | <p>Mercadeo externo: Formulando las promesas.</p> <p>Mercadeo externo: Formulando las promesas.</p> |

Continúa...

Continuación...

| | | | | |
|----------|--|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del nivel de conocimiento acerca de los productos y servicios brindados por la empresa, del personal involucrado en la entrega del servicio. • Implementación de una guía de servicio al cliente para garantizar una entrega eficiente por parte del personal a cargo. | <p>Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares.</p> <p>Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo a los estándares.</p> | <p>Mercadeo interno: posibilitando las promesas.</p> <p>Mercadeo interno: posibilitando las promesas.</p> |
| <p>3</p> | <p>Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las habilidades del personal de servicio, a través de la utilización de un manual quejas y reclamos. • Implementación de una guía para la recuperación del servicio y la reducción de los niveles de insatisfacción del cliente. • Integración de la actividad de seguimiento pos venta, para la detección temprana de posibles errores y su pronta solución. | <p>Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.</p> <p>Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.</p> <p>Brecha 4: cuando las promesas no son igual al desempeño.</p> | <p>Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas.</p> <p>Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas.</p> <p>Mercadeo interactivo: cumpliendo las promesas.</p> |

Continúa...

Continuación...

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 4 | Correspondencia de las promesas de servicio con la entrega | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la comunicación interna y el involucramiento de todas las áreas de trabajo, en la elaboración de propuestas de mejora del proceso de servicio. • Aumento del nivel de motivación interna, a través de actividades de reconocimiento al desempeño del personal sobresaliente. | Brecha 4: cuando las promesas no son igual al desempeño. | Mercadeo interno: formulando las promesas. |
| 5 | Retención de clientes, a través de bonos de personalización | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la comunicación con el cliente externo para el desarrollo de planes de negocios personalizados. • Capacitación técnica acerca del manejo adecuado de los productos de la empresa, para el personal del cliente. | Brecha 1: no saber lo que el cliente espera. | Mercadeo externo: formulando las promesas. |
| 6 | Recuperación de clientes inactivos a través de bonos financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación comercial de clientes inactivos a través del descuento del 3% sobre el precio que le brinda su proveedor actual. | Brecha 1: no saber lo que el cliente espera. | Mercadeo externo: formulando las promesas. |

Fuente: elaboración propia, marzo 2013

3.5.1 Estrategia 1. Definición de la filosofía empresarial e implementación del área de servicio al cliente

La empresa importadora debe incluir dentro de su filosofía actual, la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades y capacidad del personal para brindar servicio de calidad a sus clientes.

Además, es necesaria la integración del puesto de gerente de mercadeo y ventas a la estructura organizacional actual, para el desarrollo de las actividades de mercadotecnia y la coordinación del equipo de ventas sea más eficiente.

a. Objetivos de la estrategia

- Generar conciencia de la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal en la prestación del servicio de calidad y el alcance de los objetivos de la organización en general.
- Desarrollar de manera eficiente las actividades de mercadeo que permitan el alcance de las metas de ventas y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.
- Apoyar el desempeño de las actividades regulares del equipo de ventas.

b. Descripción de la estrategia

La estrategia propuesta se encuentra dividida en dos partes, las cuales se presentan a continuación:

- **Definición de la filosofía empresarial enfocada al servicio**

Se pretende la modificación de la filosofía empresarial actual siguiente:

“Confiar firmemente en la calidad de nuestros productos, la eficiencia de nuestro servicio y la capacidad de nuestro recurso humano para el desarrollo de nuestros clientes, colaboradores y la organización.”

Nueva definición de la filosofía empresarial:

“Desarrollar la capacidad y habilidades de nuestros colaboradores y proveerles las herramientas necesarias para brindar productos y servicios de calidad, que permitan apoyar las actividades del cliente para el establecimiento de relaciones sólidas y de largo plazo, y contribuir así con el alcance de los objetivos de la organización, clientes y trabajadores de manera conjunta”.

Alcance

La información deberá ser transmitida a todos los trabajadores de cada una de las áreas que integran la organización, haciendo énfasis en los jefes y encargados de área para la búsqueda del desarrollo del personal bajo su cargo.

Costo

Impresión de 12 afiches a un costo de Q25.00 c/u, con información de la filosofía empresarial para las diferentes áreas de trabajo para un total de Q300.00.

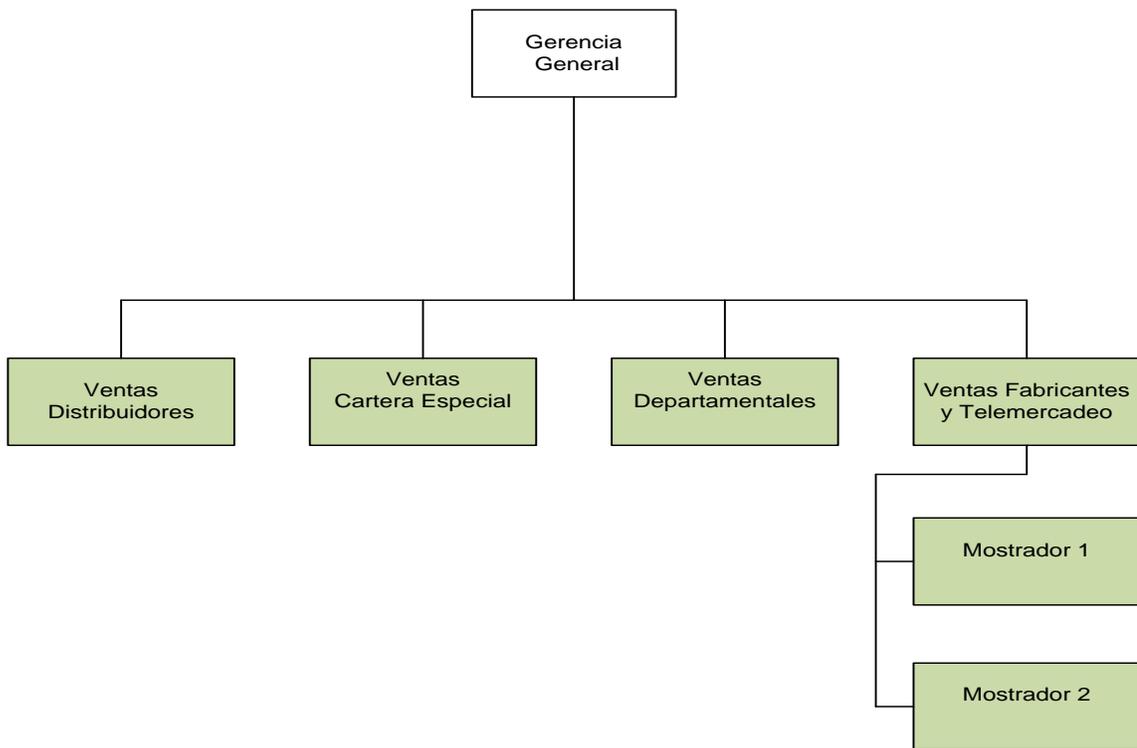
Responsable

La divulgación de la nueva filosofía empresarial se realizará a través de afiches y reuniones de información y estará a cargo del departamento de recursos humanos, en coordinación con los jefes y encargados de cada área. (Véase anexo 4)

- **Implementación del área de servicio al cliente**

La empresa debe implementar el área de servicio al cliente, con la finalidad de desarrollar las actividades de servicio necesarias para elevar el nivel de satisfacción del cliente externo, el manejo de las quejas y la recuperación del servicio, además de mejorar la efectividad del alcance de las metas de ventas a través del monitoreo del proceso de entrega y el seguimiento post venta.

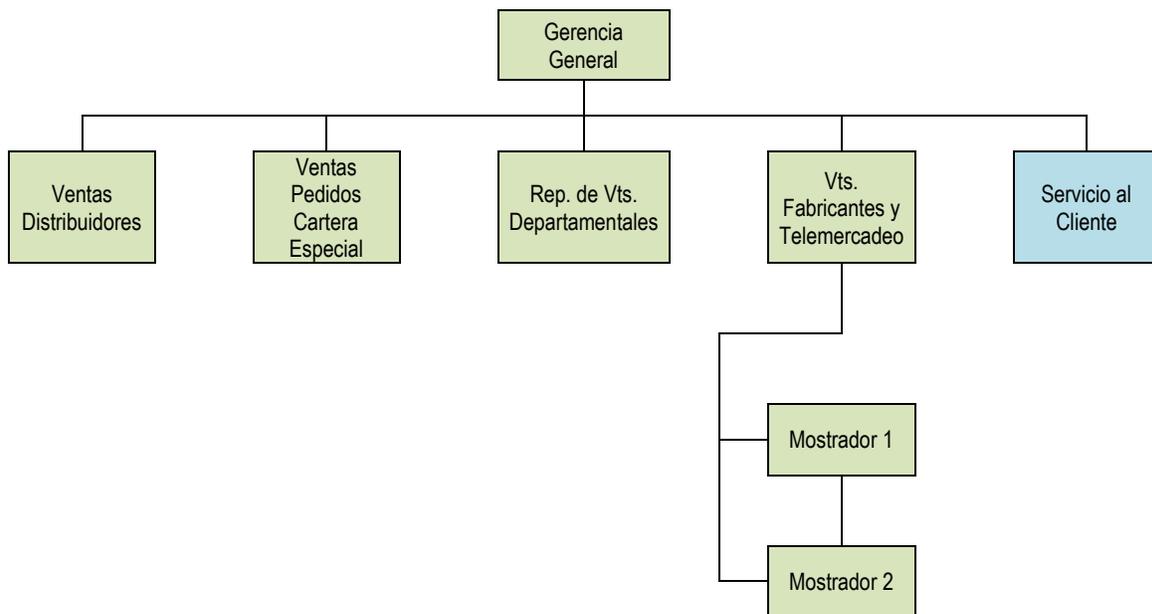
Figura 5
Organigrama funcional actual del departamento de ventas



Fuente: Depto. RRHH empresa importadora. Diciembre 2012.

Propuesta de reestructuración del departamento, con la implementación de la gerencia de mercadeo y ventas:

Figura 6
Organigrama funcional propuesto con la integración del área de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia. Febrero de 2013.

Con la integración del nuevo puesto de trabajo, se pretende apoyar la actividad comercial de la empresa, a través de mejorar el seguimiento del servicio brindado, la atención y el manejo oportuno de las quejas y reclamos. (Véase descripción del puesto en anexo 5)

Costo: salario base mensual de Q2,750.00, bonificación decreto ley de Q250.00 y prestaciones de ley de Q856.35. Inversión mensual de Q3,856.35.

Control de la estrategia: Evaluación trimestral del nivel de satisfacción respecto al servicio brindado por el área de de servicio al cliente. (Véase anexo 6)

Cuadro 14

Plan de acción para la estrategia: "Definición de la filosofía empresarial y reestructuración organizacional".

| No. | Objetivo | Estrategia | Actividad | Responsable | Duración | Costo |
|--------------|--|--|---|---|--|--------------------|
| 1 | Apoyar el desempeño de las actividades regulares del equipo de ventas | Definición de la filosofía empresarial basada en un enfoque de servicio. | <p>Evaluación de propuestas de nuevo diseños de la filosofía empresarial.</p> <p>Elección de nueva filosofía empresarial.</p> <p>Impresión de afiches y material informativo.</p> <p>Divulgación de la nueva filosofía dentro de la organización.</p> | <p>Gerencia general y encargados de área.</p> <p>Gerencia General y encargados de área.</p> <p>Encargado de recursos humanos.</p> <p>Encargado de recursos humanos y jefes de área.</p> | <p>1 semana</p> <p>1 semana</p> <p>15 días</p> <p>permanente</p> | <p>Q 300.00</p> |
| 2 | Desarrollar las actividades de servicio necesarias para elevar el nivel de satisfacción del cliente externo. | Implementación del área de servicio al cliente | <p>Reclutamiento de candidatos.</p> <p>Evaluación de candidatos.</p> <p>Entrevista de candidatos.</p> <p>Asignación de la vacante.</p> <p>Capacitación</p> <p>Evaluación de desempeño</p> | <p>Encargado de RRHH</p> <p>Encargado de RRHH</p> <p>Gerencia General</p> <p>RRHH y Gerencia General.</p> <p>Encargado de RRHH</p> <p>RRHH y Gerencia General.</p> | | <p>Q 3,856.35*</p> |
| TOTAL | | | | | | Q 4,156.35 |

Fuente: elaboración propia, marzo 2013. * Inversión aproximada por mes.

3.5.2 Estrategia 2. Estandarización de procesos de atención al cliente

Mejorar el nivel de conocimiento de productos y servicios, así como desarrollar las habilidades y capacidades del personal a través de programas de capacitación y la implementación de una guía de servicio, permitirá mejorar los niveles de eficiencia en la entrega del servicio.

a. Objetivos de la estrategia

- Mejorar los niveles de comunicación interna.
- Desarrollar las capacidades de liderazgo de jefes y encargados de área.
- Desarrollar las capacidades y habilidades del personal para una entrega eficiente del servicio.
- Mejorar el nivel de conocimientos del personal en cuanto a productos y servicios que brinda la empresa.

b. Descripción de la estrategia

La estrategia se desarrollará a través de la implementación de una guía de servicio al cliente para el personal involucrado en la entrega del servicio y su capacitación, en los temas de: productos y servicios, procesos de servicio y liderazgo. (Véase plan de acción en cuadro 18)

- **Guía de servicio al cliente**

La creación e implementación de una guía de servicio al cliente, permitirá aumentar la capacidad y habilidades del personal para una entrega eficiente del servicio, ya sea de manera personal o vía telefónica. (Véase anexo 7)

Dentro de esta guía se desarrollan conceptos básicos como el cliente, el servicio al cliente y la descripción del ciclo de servicio, los cuales buscan establecer un grado de conocimientos estándar que mejora el grado de servicio brindado actualmente y el desarrollo de la cultura de servicios.

Para finalizar la guía establece una serie de pasos básicos para brindar una atención adecuada al cliente, que incluyen la bienvenida, la toma de pedidos y su seguimiento, así como la verificación de la entrega y la despedida entre otros.

Responsable

El área de recursos humanos en coordinación con los jefes y encargados de área serán los responsables de la impresión e implementación de la guía, en todas las áreas de trabajo y personal que las integra.

Costo

La impresión y encuadernado de las guías de servicio al cliente tendrá un costo estimado de Q7.50 c/u. Se propone la elaboración de 40 guías para distribuir dentro del personal de las áreas de ventas, operaciones y una cantidad de reserva para el personal de nuevo ingreso en caso de ser necesarias, para una inversión total de Q300.00.

En el cuadro 16 se puede observar el plan de acción necesario para llevar a cabo la implementación de la guía de atención al cliente propuesta.

- **Capacitación de procesos de servicio**

Esta capacitación está dirigida a todo el personal involucrado en el servicio y describe las actividades llevadas a cabo por cada uno de los departamentos involucrados en la entrega del servicio, esto con la finalidad de establecer la importancia que cada área tiene en la entrega eficiente del servicio y sobre todo crear conciencia en los departamentos involucrados, de los efectos negativos que su coordinación inadecuada puede generar en las diferentes áreas de trabajo, tales como retrasos en la entrega, despachos incompletos o equivocados, entre otros. Este módulo de capacitación tendrá una duración de 16 horas. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

Cantidad de participantes en capacitación de procesos

| Área de trabajo | No. trabajadores | Tema a capacitar | | |
|---------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| | | Procesos de venta | Procesos de distribución | Procesos de producción |
| Operaciones | 18 | 18 | 0 | 18 |
| Ventas | 6 | 0 | 6 | 6 |
| Total participantes | 24 | 18 | 6 | 24 |

Fuente: elaboración propia, febrero de 2013.

Responsable

La capacitación estará a cargo de los jefes y encargados de las áreas de ventas, créditos, operaciones y producción.

Costo

El valor de la inversión total será de Q 486.00 correspondiente a 54 refacciones para el personal participante y de apoyo, durante los tres temas de capacitación, con un costo unitario de Q9.00 c/u. Además, por considerarse como temas

sensibles en la operación comercial de la empresa, durante esta capacitación no se tiene contemplado la entrega de material de apoyo.

- **Liderazgo**

Programa de capacitación para el desarrollo de las facultades de liderazgo de jefes y encargados de las áreas involucradas en la entrega de servicio y del personal bajo su cargo, en temas de comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y actitud de servicio, con el fin de elevar sus capacidades para brindar calidad en el servicio. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16

Cantidad de participantes en capacitación de liderazgo

| Área de trabajo | No. trabajadores | Tema de capacitación | | | |
|----------------------------|------------------|----------------------|-------------------|----------------|---------------------|
| | | Comunicación | Trabajo en equipo | Empoderamiento | Actitud de servicio |
| Operaciones | 18 | 18 | 18 | 3 | 18 |
| Ventas | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 |
| Total participantes | 24 | 24 | 24 | 7 | 24 |

Fuente: elaboración propia, febrero de 2013.

Responsable

El encargado del área de recursos humanos será el responsable de la evaluación y contratación del capacitador externo que impartirá cada uno de los temas propuestos. El programa tendrá una duración de 16 horas.

Costo

El servicio de capacitación externa tendrá un costo estimado de Q1,200.00 por cada tema, para una inversión total de Q4,800.00.

- **Productos y servicios**

Este programa pretende elevar el nivel de conocimiento del personal del área de ventas y operaciones acerca de los productos y servicios, a través de la capacitación permanente de aspectos técnicos y el manejo adecuado de cada uno de ellos. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Participantes por tema de capacitación en productos y servicios

| Líneas de productos a capacitar | No. de participantes | | Total |
|--|----------------------|-------------|-----------|
| | Ventas | Operaciones | |
| Aglomerados y melaminas | 6 | 18 | 24 |
| Panel ranurado, MDF y cartón piedra | 6 | 18 | 24 |
| Barras, tops, enchapes y tapacantos | 6 | 18 | 24 |
| Herrajes, jaladeras, grifería y accesorios | 6 | 18 | 24 |
| Servicios | 6 | 18 | 24 |
| Total participantes | 6 | 18 | 24 |

Fuente: elaboración propia, febrero de 2013.

Responsable

La capacitación estará a cargo de los jefes y encargados de las áreas de producción y ventas. Se deberá llevar a cabo una vez por semana durante dos meses y medio y se impartirá en 2 horarios de 07:00 a 08:30 y de 16:30 a 18:00 hrs. para no afectar las operaciones regulares de la empresa. Tendrá una duración de 16 horas.

Costo

El valor de la inversión total será de Q 1,080.00 correspondiente 95 refacciones con un costo unitario de Q9.00 c/u. cada para el personal participante en los cinco temas de capacitación. Durante esta capacitación no se proporcionará material de apoyo por razones de confidencialidad.

Cuadro 18

PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL PARA EL CLIENTE INTERNO

| No. | TEMA | OBJETIVOS | PARTICIPANTES | DURACIÓN | RESPONSABLE | COSTO |
|------------|---|---|--|-----------------|--|--------------|
| 1 | Procesos de servicio | Aumentar el nivel de eficiencia de los procesos para la entrega de calidad en el servicio. Mejorar la coordinación de los procesos involucrados en la entrega del servicio. | Personal del área de ventas y operaciones (24 personas) | 16 horas | Jefes y encargados de las áreas de ventas, créditos, operaciones y producción. | Q486.00 |
| 2 | Liderazgo y gestión eficiente del personal | Desarrollar las facultades de liderazgo de jefes y encargados de área, con el fin de elevar sus capacidades en cuanto a la gestión eficiente del personal bajo su cargo. | Personal del área de ventas y operaciones (24 personas) | 16 horas | Capacitador externo | Q4,800.00 |
| 3 | Productos y servicios | Mejorar el nivel de conocimiento del personal en general, acerca de los productos y servicios brindados por la empresa, hojas técnicas, manejo adecuado y aplicación en la industria. | Personal del área de ventas y operaciones (24 personas) | 15 horas | Jefes y encargados de las áreas de ventas y producción. | Q1,080.00 |

Fuente: Elaboración propia, febrero de 2013.

Cuadro 19

Plan de acción para la estrategia: "Estandarización de los procesos de atención al cliente".

| No. | Objetivo | Estrategia | Actividad | Responsable | Duración | Costo |
|-----|---|--|--|---|------------------------------|----------|
| 1 | Proveer herramientas adecuadas para la entrega de calidad en el servicio. | Implementación de la guía de servicio | Impresión de la guía de servicio propuesta. Capacitación sobre el manejo adecuado de la guía de servicio. Verificar el manejo adecuado de la guía de servicio. | Encargado de recursos humanos. Gerencia de mercadeo y ventas. Gerencia de mercadeo y ventas | 1 día 1 día Permanente | Q 300.00 |
| 2 | Aumentar el nivel de conocimientos del personal para la entrega del servicio eficiente. | Capación de los procedimientos necesarios llevados a cabo por cada área en la entrega del servicio al cliente externo. | Calendarización de temas a capacitar. Convocar a las capacitaciones programadas. | Encargado de recursos humanos. Jefes y encargados de área | 1 mes | Q 486.00 |

Continúa...

Continuación...

| | | | | | | |
|--------------|---|--|--|---|-------|------------|
| 3 | Mejorar el nivel de desempeño del personal involucrado en la entrega del servicio. | Desarrollo de las facultades de liderazgo de jefes y encargados de área para mejorar la gestión del personal a su cargo. | Selección y contratación del capacitador a cargo. Calendarización de temas a capacitar. Convocar a las capacitaciones programadas. | Encargado de recursos humanos. | 1 mes | Q 4,800.00 |
| 4 | Aumentar el nivel de conocimientos respecto a productos y servicios brindados por la empresa. | Capacitación de las diferentes líneas de productos y servicios comercializados por la empresa. | Calendarización de temas a capacitar. Convocar al personal a las capacitaciones programadas. | Encargado de recursos humanos. Jefes producción y gerente de mercadeo y ventas. | 1 mes | Q 1,080.00 |
| TOTAL | | | | | | Q 6,666.00 |

Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

3.5.3 Estrategia 3. Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas

De la eficiencia para resolver una queja o reclamo del cliente derivada de errores en la entrega del servicio, dependerá la estabilidad de su relación comercial con la empresa, ya que un cliente insatisfecho buscará nuevas alternativas que satisfagan sus necesidades. Esto hace necesario que la empresa cuente con la guía para el manejo de quejas y reclamos. Además, en algunos casos resolver el problema no es suficiente para el cliente, por lo cual se debe contar con una guía adicional para la recuperación del servicio.

a. Objetivos de la estrategia

- Detectar errores en despacho y entrega y su pronta solución.
- Establecer los pasos adecuados para la recuperación del servicio.
- Facilitar una guía de solución eficiente para la atención de quejas y reclamos del cliente externo.
- Generar información estadística que permitan el desarrollo de propuestas de solución efectivas, para la mejora continua del servicio.

b. Descripción de la estrategia

La estrategia propuesta establece el desarrollo e implementación de guías para la atención y resolución de quejas y reclamos, así como para la recuperación oportuna del servicio.

- **Guía para el manejo de quejas y reclamos**

Su implementación busca brindar al personal de ventas y operaciones, una serie de pasos sistemáticos que permitan la solución eficiente del problema,

mostrando además la preocupación y compromiso de la empresa y sus trabajadores por satisfacer las necesidades del cliente.

La guía contiene el desarrollo de los conceptos básico respecto que son las quejas y reclamos, así como la clasificación de los clientes que reclaman y por qué lo hacen, ya que una mayor comprensión del tema por parte del personal encargado de brindar servicio permitirá resolver de mejor manera y con mayor rapidez cada una de las quejas y reclamos que puedan presentarse.

Además, la guía presenta un esquema de cómo responde los clientes a las fallas en el proceso de entrega del servicio, al igual que una guía adicional para la correcta atención de un reclamo.

Responsable

El jefe o encargado del área de ventas será el responsable de la impresión, traslado e implementación en las áreas encargadas de brindar el servicio de manera directa (ventas y operaciones).

Costo

Se imprimirán 40 guías dirigidas al personal de ventas y operaciones, las cuales tendrá un costo unitario de Q7.50 c/u para una inversión total de Q 300.00.

En el anexo 8 se detalla la guía para el manejo de quejas y reclamos propuesta.

- **Guía para la recuperación del servicio**

A través de esta guía se pretende desarrollar las habilidades del personal de ventas para la recuperación del servicio, brindando además una serie de pasos que permitan reducir la insatisfacción del cliente y recuperar su confianza en la empresa.

Responsable

El gerente de mercadeo y ventas será el responsable de la implementación de la guía de recuperación, la cual se hará a través de una capacitación con una duración máxima de 3 horas.

Costo

Se imprimirán 10 guías para el personal de ventas, las cuales tendrán un costo unitario de Q2.00c/u y se adquirirán 7 desayunos por valor de Q21.00 c/u para el personal participante, para una inversión total de Q 167.00.

En el anexo 9 se detalla la guía para la recuperación del servicio propuesta.

c. Control de la estrategia

El control de la estrategia propuesta se llevará a través de la evaluación mensual del servicio, mediante la aplicación de encuesta de servicio dirigida al cliente externo, con el fin de monitorear el nivel de satisfacción del cliente externo y las posibles áreas de mejora luego de la aplicación de las estrategias propuestas. (Véase anexo 10)

Cuadro 20

Plan de acción para la estrategia: "Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas y reclamos".

| No. | Objetivo | Estrategia | Actividad | Responsable | Duración | Costo |
|--------------|---|--|---|--------------------------------|------------|-----------------|
| 1 | Proveer herramientas adecuadas para la pronta solución de quejas y reclamos. | Implementación del manual de quejas y reclamos. | Impresión del manual de quejas y reclamos. | Encargado de recursos humanos. | 1 día | |
| | | | Capacitación sobre el manejo adecuado del manual de quejas y reclamos. | Gerente de mercadeo y ventas. | 1 día | |
| | | | Verificar el manejo y aplicación adecuada del manual de quejas y reclamos. | Gerente de mercadeo y ventas | Permanente | Q 300.00 |
| 2 | Proveer herramientas adecuadas para la recuperación del servicio de manera eficiente. | Implementación del manual de la guía de recuperación del servicio. | Impresión de la guía de recuperación del servicio. | Gerente de mercadeo y ventas. | 1 día | |
| | | | Capacitación sobre el manejo adecuado de la guía de recuperación del servicio | Gerente de mercadeo y ventas. | 1 día | |
| | | | Verificar la aplicación adecuada de la guía de recuperación de servicio. | Gerente de mercadeo y ventas | Permanente | Q 167.00 |
| TOTAL | | | | | | Q 467.00 |

Fuente: elaboración propia, marzo 2013

- **Seguimiento post venta**

Se propone tomar una muestra de 10% de los clientes atendidos y sus operaciones durante la semana y realizar llamadas telefónicas para evaluar la calidad del servicio brindado.

Su aplicación permitirá llevar un control estadístico de los niveles de satisfacción respecto al servicio, así como de los factores que influyen de manera negativa en la entrega del servicio, esto con el fin de tomar acciones correctivas que permitan reducir los niveles de insatisfacción y alcanzar la calidad en el servicio deseada.

Responsable

El gerente de mercadeo y ventas será el responsable de designar dentro de su departamento a la persona encargada de realizar esta actividad de forma permanente.

Costo

El costo por llamada de 5 minutos promedio es de Q3.00 c/u y la muestra de los clientes atendidos durante la semana es menor a 10 clientes, por lo que se estima que la inversión sea de Q30.00 semanales y de Q1,560.00 anuales.

Control de la estrategia

El control de la estrategia propuesta se llevará a través de la evaluación mensual del nivel de satisfacción del servicio del cliente, determinado al unificar la información proporcionada por la boletas de seguimiento. (Véase boleta de seguimiento post venta en el anexo 11)

3.5.4 Estrategia 4. Correspondencia de las promesas del servicio con la entrega

Incrementar los niveles de motivación interna y el fomento de la comunicación entre las diferentes áreas involucradas en la entrega del servicio permitirá mejorar los niveles de eficiencia y calidad percibida por el cliente.

a. Objetivos de la estrategia

- Promover la comunicación interna.
- Fomentar el involucramiento de todas las áreas de trabajo en la elaboración de propuestas de mejora del servicio.
- Aumentar el nivel de motivación del personal.

b. Descripción de la estrategia

La estrategia se basa en el desarrollo de la comunicación y coordinación entre departamentos y la motivación del personal, según se detalla a continuación:

- **Promoción de la comunicación interna**

El fomento de la comunicación interna de los departamentos involucrados en la entrega del servicio para el desarrollo de propuestas integrales de solución, permitirán a la organización brindar un servicio eficiente y de calidad, tanto a nivel interno como externo y su mejora continua.

Esta se desarrollará a través de reuniones semanales integradas por la gerencia general y los jefes y encargados de las distintas áreas, a través de las cuales se evaluarán cada una de las actividades de servicio desarrolladas durante la semana previa, el nivel de satisfacción mostrado por el cliente externo, las causas que afectaron de manera negativa el proceso de entrega del servicio y las medidas correctivas a tomar, todo esto con la participación y el compromisos de todas las áreas involucradas.

Responsable

El fomento y la integración de los departamentos involucrados en la entrega del servicio, debe ser coordinada por el departamento de recursos humanos, quién deberá programar reuniones periódicas y organizar la agenda de temas de importancia que deberán tratarse durante su desarrollo.

Costo

Esta actividad no tendrá ningún costo, debido a que será asignada a las actividades regulares de cada jefe o encargado de área.

- **Motivación del personal**

En la actualidad, la motivación interna es considerada insuficiente de acuerdo con la información obtenida por parte de los trabajadores de la empresa, por lo cual se hace necesario implementar un programa de motivación al cliente interno que permita elevar el nivel de satisfacción al respecto.

Su desarrollo se pretende llevar a cabo a través de cinco actividades motivacionales dirigidas al cliente interno, las cuales incluyen una jornada médica anual, la entrega de becas educativas, actividades deportivas, la celebración de cumpleaños del mes y la entrega de reconocimientos a colaboradores con alto desempeño.

Responsable:

El responsable de divulgar y llevar a cabo las actividades del programa, será el encargado de recursos humanos en coordinación con la gerencia general, quién deberá aprobar y facilitar los recursos necesarios para desarrollo.

A continuación se presenta el detalle de cada una de las actividades que integran el programa de motivación del cliente interno:

Actividad 1. Jornada médica anual

Llevar a cabo una jornada médica gratuita de evaluación general y física para todo el personal, con el fin de mostrar el interés y la preocupación que la empresa tiene por cada uno de los colaboradores que integra la organización.

Responsable: encargado del área de recursos humanos.

Duración: una vez al año.

Costo: Q4,950.00 (Q75.00 por persona).

Actividad 2. Becas educativas

Fomentar el desarrollo profesional del personal para que concluya sus estudios a nivel secundario o inicie una carrera universitaria, a través de la asignación de una bonificación trimestral que cubra el valor de la inscripción y el 50% del valor de colegiaturas mensuales para el caso nivel básico o diversificado, y del valor de la inscripción más un bono de Q500.00 para el caso nivel universitario.

Proceso de aplicación

Se tendrán disponibles 3 becas de estudio para nivel secundario y 2 para nivel universitario al año y su asignación estará sujeta a la evaluación de su desempeño durante el último año de labores, la cual deberá ser sobresaliente y demostrar que no cuenta con los recursos necesarios para continuar con sus estudios, debiendo presentar carta de solicitud y la información referente al establecimiento, horarios y los resultados obtenidos durante el último año en caso de tratarse de un reingreso o de ingreso a la universidad.

Responsable: encargado del área de recursos humanos, jefe o encargado de área y gerente general.

Duración: una vez al año.

Costo: Q8,000.00.

Actividad 3. Actividades deportivas

Promover la identificación del personal con la organización, a través del patrocinio de la inscripción de dos campeonatos anuales a torneos deportivos para el personal de la empresa, adquisición de uniformes y cobertura del 50% de las cuotas de arbitraje.

El patrocinio deberá ser solicitado por el grupo de trabajadores que deseen aplicar a este beneficio, para lo cual deberá adjuntar carta de solicitud con la información del lugar, horarios, montos y rama en la que se desea competir, así como la información que se consideren importante respecto al torneo deportivo.

Responsable: encargado del área de recursos humanos y gerente general.

Duración: dos veces al año.

Costo: Q 6,000.00.

Actividad 4. Cumpleaños del mes

Entrega de un pastel y una tarjeta de felicitación firmada por el jefe del área de trabajo a la que corresponda, para cada uno de los cumpleaños del mes.

Responsable: encargado del área de recursos humanos y jefe o encargado de área.

Duración: mensual.

Costo: el costo individual del pastel más la tarjeta de felicitación deberá ser equivalente a Q50.00 y el total de la inversión anual para los 66 trabajadores que integran la empresa asciende a Q 3,300.00.

Actividad 5. Programa de reconocimiento

La actividad consiste en la entrega de un reconocimiento más un vale para la adquisición de comida rápida, boletos para ir al cine o certificados de regalo, para

el personal de las áreas de operaciones, producción, ventas y administración, que hayan obtenido la calificación más alta en cuanto al nivel de desempeño al brindar servicio, de acuerdo con las evaluaciones internas utilizadas actualmente en el cálculo y pago de bonificaciones incentivo y de productividad de la empresa.

Responsable: encargado del área de recursos humanos y jefe o encargado de área.

Duración: mensual.

Costo: se propone una asignación mensual de Q800.00 distribuidos de manera equitativa entre las cuatro áreas a premiar, siendo una inversión anual total de Q9,600.00.

c. Control de la estrategia

El control de la estrategia, consistirá en la evaluación trimestral del nivel de motivación interna del personal de la organización a través de una boleta de encuesta dirigida a la totalidad del personal involucrada en la entrega del servicio. (Véase anexo 12)

3.5.5 Estrategia 5. Retención de clientes a través de bonos sociales y de personalización

El aumento de los niveles de comunicación con el cliente, permitirá desarrollar planes de negocios personalizados que se ajusten a las necesidades de cada uno, así como brindar apoyo técnico para el manejo adecuado y la optimización de los materiales adquiridos con la empresa importadora en su proceso de producción.

a. Objetivos de la estrategia

- Mejorar el conocimiento acerca del perfil y necesidades del cliente.
- Reforzar la relación con el cliente.
- Generar mayor volumen de ventas.

b. Descripción de la estrategia

La implementación de bonos sociales y de personalización a las estrategias comerciales actuales, permitirán lograr una mejor comprensión de las necesidades del cliente, aumentar su nivel de satisfacción respecto a los productos y servicios, además de fomentar el desarrollo de relaciones estables y duraderas con la empresa.

- **Bonos sociales**

Se propone la realización de reuniones informales entre gerentes y ejecutivos de cuenta de la empresa, con los gerentes, encargados y/o tomadores de decisión del cliente, con la finalidad de generar confianza en un ambiente agradable y lejos del estrés del trabajo diario, con la finalidad de lograr el intercambio de información respecto a tendencias del mercado del mueble, cambios en las necesidades del cliente, presentación de nuevos productos y detectar posibles áreas de mejora en el servicio u oportunidades de negocio, además del desarrollo de planes de negocios ajustados a las necesidades de cada cliente.

Este beneficio aplica para al menos el 20% de la cartera de clientes que haya generado el mayor volumen de ventas durante el trimestre anterior.

Responsable: gerente general, gerente de ventas y ejecutivo de cuenta.

Duración: trimestral.

Costo: se propone una asignación de Q5,250.00 en concepto de 15 desayunos por valor de Q350.00 c/u, para la atención mensual de 5 clientes mensuales. La inversión anual se estima en Q21,000.00.

- **Bonos de personalización**

Brindar asesoría y acompañamiento técnico respecto al manejo adecuado de los productos adquiridos con la empresa, además de capacitación técnica del personal del cliente dentro de sus instalaciones. Este beneficio se incluye para los clientes fabricantes y distribuidores con un mínimo de compra mensual de Q30,000.00, con una asignación del 0.2% en capacitación gratuita que permita cubrir el costo de traslados del vendedor a las oficinas del cliente por un valor mínimo de Q50.00.

Responsable: gerente general, gerente de ventas y ejecutivo de cuenta.

Duración: mensual.

Costo: el costo de la propuesta corresponderá el traslado del personal a cargo de brindar la capacitación técnica en las instalaciones del cliente, se estima la capacitación de 4 clientes mensuales y un costo aproximado de Q50.00 de combustible por visita, para una inversión anual de Q2,400.00.

c. Control de la estrategia

Evaluación trimestral del volumen de compras del cliente, previas y posteriores a la aplicación de la estrategia propuesta, esto con el fin de establecer los posibles cambios en el nivel de sus compras y la efectividad de la estrategia.

3.5.6 Estrategia 6. Recuperación de clientes a través de bonos financieros

El restablecimiento de relaciones comerciales con los clientes identificados como inactivos por la empresa, permitirá un incremento en corto plazo del volumen de ventas actual, esto logrado a través del incentivo de su vinculación mediante

precios atractivos y bonificaciones por volumen de consumos, superiores a los que su actual proveedor le brinda.

a. Objetivos de la estrategia

- Incrementar el tamaño de la cartera de clientes activos
- Aumentar el volumen de ventas
- Mejorar el nivel de participación en el mercado

b. Descripción de la estrategia

Al igual que el caso de clientes nuevos, se pretende lograr nuevamente la vinculación de los clientes que cesaron sus operaciones comerciales con la empresa, a través de propuestas de negocios personalizados que incluyan una mejora significativa del precio que le brinda su actual proveedor de al menos 3%, integrada de manera conjunta con la garantía del cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos en la cantidad y calidad ofrecida.

Proceso

- Se deberá evaluar el tipo cliente y determinar su perfil al momento de retirarse de la empresa, productos y servicios que consumía, volúmenes de operación, así como determinar cuál es su proveedor actual y el grado de satisfacción en relación con el servicio brindado por la empresa.
- Evaluar la rentabilidad para la empresa en caso de una posible recuperación y el costo que conllevaría, estableciendo además las que causas originaron su retiro de la empresa.
- Realizar una visita personal para establecer comunicación directa con el cliente, permitiendo que señale cada una de las causas que originaron su

partida, indicándole que las deficiencias que pudieron ocasionarlas han sido corregidas, invitándole además a comentar acerca de sus necesidades específicas con el fin de desarrollar planes de negocios futuros. .

- Para finalizar se debe estimular al cliente a regresar, ofreciendo un descuento del 3% al precio que actualmente brinda su proveedor actual, junto con la garantía de servicio en relación al cumplimiento de los tiempos de entrega y la calidad de los productos.

Responsable: Gerencia General y área de ventas

Duración: Anual

Costo: De acuerdo con la información proporcionada por la gerencia, el promedio mensual de compras de un cliente regular es de Q386,666.67. La presente estrategia pretende la recuperación superior al 50% (7) de los clientes inactivos con lo cual se estima un volumen de ventas de Q2,706,666.67 y un costo anual de Q81,200.00 en concepto de descuento en precios

c. Control de la estrategia

Incremento en la cantidad de clientes activos durante el mes, así como la evaluación trimestral del volumen de ventas y nivel de cumplimiento de las metas, así como el establecimiento de los niveles de satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios, con el fin de garantizar el cumplimiento de la entrega de calidad en el servicio.

3.6 Presupuesto general

En el cuadro 19 se presenta el detalle de recursos financieros necesarios para la implementación de estrategias para mejorar la calidad en el servicio, de la empresa importadora, distribuidos por estrategia y actividad.

Cuadro 21

Inversión anual para la implementación de estrategias propuestas

| No. | Estrategia | Actividad | Costo Anual | |
|------------------------|--|--|------------------------|------------|
| 1 | Redefinición de la filosofía empresarial y reestructuración de la organización | Redefinición de la filosofía empresarial | Q 300.00 | |
| | | Implementación del área de SAC | Q 46,276.20 | |
| 2 | Estandarización de procesos de atención al cliente | Guía de servicio al cliente | Q 300.00 | |
| | | Procesos de servicio | Q 486.00 | |
| | | Liderazgo y gestión eficiente del personal | Q 4,800.00 | |
| | | Productos y servicios | Q 1,080.00 | |
| 3 | Recuperación del servicio mediante el manejo oportuno de quejas | Guía para el manejo de quejas y reclamos | Q 300.00 | |
| | | Guía para la recuperación del servicio | Q 167.00 | |
| | | Seguimiento post venta | Q 1,560.00 | |
| 4 | Correspondencia de las promesas del servicio con la entrega | Promoción de la comunicación interna | Q - | |
| | | Motivación del personal | Jornada médica anual | Q 4,950.00 |
| | | | Becas educativas | Q 8,000.00 |
| | | | Actividades deportivas | Q 6,000.00 |
| | | | Cumpleaños del mes | Q 3,300.00 |
| | | | Reconocimientos | Q 9,600.00 |
| 5 | Retención de clientes a través de bonos sociales y de personalización | Bonos sociales | Q 21,000.00 | |
| | | Bonos de personalización | Q 2,400.00 | |
| 6 | Recuperación de clientes a través de bonos financieros. | Bonos financieros | Q 81,200.00 | |
| Inversión total | | | Q191,719.20 | |

Fuente: elaboración propia, marzo de 2013.

3.7 Relación costo-beneficio de la implementación de la propuesta de estrategias de servicio en la empresa importadora

Realizar una inversión de Q191,719.20 (Véase cuadro 21), permitirá a la empresa importadora elevar el nivel de desempeño de los trabajadores de la organización en la entrega de calidad en el servicio, mejorar la satisfacción del cliente respecto a los productos y servicios que adquiere con la empresa, incrementar sus niveles de ventas anuales, la fidelización y captación de nuevos clientes y el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

Con la implementación de la propuesta, se espera el alcance mínimo del 95% de la meta establecida, considerando que el alcance la meta de ventas durante el último año no supero el 88% y que el promedio de los últimos 3 años de operaciones ha sido de alrededor del 92%. Con lo anterior y tomando como referencia el monto de ventas establecido como meta del último año de Q58,000.000.00, el incremento en el volumen de ventas se espera que sea de Q1,740,000.00, con un margen de utilidad bruta del 16%.

Este incremento representa una utilidad de Q278,400.00 para la empresa importadora, en comparación con los Q191,719.20 de la inversión necesaria en para llevar a cabo la propuesta, con una diferencia de Q86,680.80 de utilidad a favor de la empresa, justificando así su implementación.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la investigación indican que alrededor del 82% de los clientes de la empresa importadora realizan compras de productos iguales o similares con otras empresas del mercado, además presentan bajo nivel de fidelidad hacia la empresa debido a la falta de aplicación de estrategias de servicio enfocadas a garantizarla, lo cual se refleja en bajo nivel de cumplimiento de las metas de ventas. De esta manera se comprueba la hipótesis uno planteada en el plan de investigación
2. Se comprueba la hipótesis dos del plan de investigación, ya que en la actualidad la falta de diseño de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio no permite elevar el nivel de satisfacción de sus clientes, lo que impide el alcance de las metas de ventas y la fidelización estos, y de acuerdo con la información obtenida, la empresa únicamente alcanzó el 87% de su meta propuesta durante el último año, a pesar del crecimiento sostenido que presenta el mercado, experimentando además una pérdida considerable de sus clientes quienes consideran a la calidad del servicio percibido y la falta de precios competitivos, los aspectos principales que influyeron en el cese de su relación comercial con la empresa.
3. La falta de implementación de estrategias de mercadeo de servicios para el mejoramiento de la calidad del servicio y la fidelización del cliente puede y el seguimiento oportuno de su cumplimiento, puede significar en el corto y mediano plazo, que el problema de cumplimiento de las metas de venta y la pérdida de clientes siga presentándose de manera frecuente, lo que puede poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa, con lo cual se comprueba la hipótesis tres del plan de investigación.

4. En la actualidad, el 62% de los clientes considera que no existe ninguna diferencia entre el servicio proporcionado por la empresa y la competencia, además al menos 1 de cada 3 considera que el servicio puede o debe mejorar, con lo cual se puede establecer que no existe algún diferenciador en el servicio que garantice la preferencia del cliente por la empresa o la competencia.
5. El nivel insatisfactorio de la calidad del servicio actualmente brindado por la empresa se debe a diversos factores tales como: estructura organizacional, falta de generación de información y medición periódica para su mejora continua, comunicación interna inadecuada, bajo nivel de motivación de los trabajadores, falta de desarrollo de las capacidades y habilidades del personal y falta de fomento de la relación de la organización con el cliente.
6. El ingreso de nuevos proveedores y productos asiáticos de menor costo, aunado a la falta de aplicación de estrategias de servicio adecuadas para lograr la fidelización del cliente, constituyen factores de riesgo a corto y mediano plazo, que pueden afectar el alcance de las metas de venta y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y financieros de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar las estrategias de mercadeo de servicios propuestas para elevar la calidad en la entrega del servicio actual y aumentar el nivel de satisfacción cliente, con la finalidad de garantizar su fidelización hacia los productos y servicios de la empresa.
- Mejorar el desempeño en las áreas de trabajo involucradas en la entrega, a través de la aplicación de las estrategias de servicio diseñadas para el mejoramiento de la calidad y el aumento de la satisfacción del cliente, tales como: la redefinición de la filosofía empresarial y la reestructuración del departamento de ventas con la integración del puesto de gerencia de mercadeo y ventas. Además, de fomentar el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal mediante la estandarización de los procesos de atención al cliente propuesto, el cual incluye la capacitación de procesos de servicio, liderazgo, productos y servicios y la integración de la guía de servicio.
- Realizar la evaluación periódica de la aplicación adecuada y permanente de las estrategias de servicio propuestas, esto con el fin de retroalimentar y detectar posibles áreas de mejora en cuanto al servicio brindado, que permitan aumentar el nivel de satisfacción del cliente de manera constante y garantizar su fidelización hacia la empresa importadora.
- Facilitar el manejo adecuado y oportuno de las fallas en el servicio, el uso del manual de quejas y reclamos y la guía de recuperación del servicio propuestos, además de realizar el monitoreo de la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente de manera periódica.

- Desarrollar un ambiente adecuado para que el trabajador pueda brindar calidad en la entrega del servicio, mejorando la comunicación interna y elevando el nivel de motivación del personal, a través las estrategias de correspondencia de las promesas de servicio con la entrega incluidas.
- Poner en práctica las estrategias de retención de clientes a través de bonos de sociales y de personalización, para fomentar relaciones estables y de largo plazo con el cliente y su fidelización hacia la organización

BIBLIOGRAFÍA

1. Cifuentes Medina, E. 2003. **El plan y la tesis**. 2a. ed. Magna Terra Editores. Guatemala. 213 p.
2. **Compilación bibliográfica para el curso de Legislación aplicada a la empresa**. 1998. 246 p.
3. **Compilación bibliográfica para el curso de Técnicas de investigación documental**. 1998. Guatemala. 342 p.
4. De Marval, J. A. 2010. **Diseño de un modelo de investigación de mercados para la formulación de programas de fidelización en la categoría de banca**. Revista científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales –UCES- Vol. 14. (en línea). Consultado el 22 de junio de 2012.
5. **Importación**. (en línea). Consultado el 22 de junio de 2012. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>.
6. Kotler, P. 1995. **Manual de la mercadotecnia**. 7a. ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 843 p.
7. Lovelock, C. H. 2007. **Mercadotecnia de servicios**. 3a. ed. Pearson Prentice-Hall. México. 661 p.
8. **Mezcla de mercadotecnia**. (en línea). Consultado el 21 de junio de 2012. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>.

9. Peel, M. 1991. **El servicio al cliente**. Ediciones Deusto, S.A. España. 204 p.

10. Ruiz, R. 2007. **Método científico y sus etapas**. (en línea). Consultado el 21 de junio de 2012. Disponible en: <http://www.aulafacil.com/cursosenviados/Metodo-Cientifico.pdf>.

11. Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2002. **Marketing de servicios** 2a. ed. Editorial McGraw Hill. México. 747 p.

ANEXO 1
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO
ACTUAL AL CLIENTE INTERNO

21 ¿Cómo califica la comunicación con su compañeros de otras áreas? Muy buena Buena Regular Mala

VI. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

22 Mencione las 5 actividades principales de atención al cliente que realiza de manera regular:

- a _____
- b _____
- c _____
- d _____
- e _____

22 ¿Cuál de las actividades anteriores le representa mayor dificultad?

Actividad: _____
¿Por qué? _____

23 ¿Cómo califica el servicio que Ud. brinda actualmente al cliente externo? Muy bueno Bueno Regular Malo

24 ¿Considera que el servicio que brinda actualmente al cliente externo puede mejorar? Si No

Si su respuesta fue afirmativa, mencione de que manera: _____

25 ¿Cuál de los siguientes factores considera que afecta a su departamento, en la entrega eficiente del servicio al cliente externo por ?

Procedimientos Herramientas Liderazgo

VII. MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS

26 ¿La empresa cuenta con un manual para la resolución de quejas? Si No

27 ¿Conoce cuál es el procedimiento para la resolución de quejas del cliente? Si No

Si su respuesta fue afirmativa, mencione cuál es: _____

28 ¿Cuál es la frecuencia de las quejas? Muy frecuente poco frecuente

29 ¿Cuál es la razón de la queja? Servicio Calidad Precio

30 ¿Cuál es el tipo de cliente que reclama con mayor frecuencia? Distribuidor Fabricante

31 ¿En cuánto tiempo se resuelve regularmente la queja de un clien 1 día Más de 1 día 1 semana Más tiempo

32 Dentro de su área de trabajo, ¿quién se encarga de resolver las quejas del cliente? _____

OBSTÁCULOS QUE EL EMPLEADO ENCUENTRA PARA OFRECER CALIDAD EN EL SERVICIO

32 ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que afectan con mayor frecuencia, su desempeño en cuanto a la entrega de calidad del servicio a los clientes?

| | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| Relaciones inadecuadas | <input type="checkbox"/> | Desconocimiento de los productos y servicios | <input type="checkbox"/> |
| Mala comunicación entre jefes y subalternos | <input type="checkbox"/> | Falta de coordinación en los procesos entre departamentos | <input type="checkbox"/> |
| Falta de motivación en el puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> | Falta de equipo y herramientas | <input type="checkbox"/> |
| Falta de liderazgo o poco definido | <input type="checkbox"/> | | |

33 Mencione 5 aspectos externos (cliente), que considera que afectan su desempeño en cuanto a la entrega de calidad en su servicio:

- a _____
- b _____
- c _____
- d _____
- e _____

* GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN *

ANEXO 2
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO
ACTUAL AL CLIENTE EXTERNO

BOLETA DE ENCUESTA PARA EL CLIENTE EXTERNO

La siguiente serie de preguntas forma parte de un estudio enfocado al establecimiento del nivel de la calidad del servicio que esta empresa importadora brinda a sus clientes. Su participación es de suma importancia para la determinación de posibles áreas de mejora en cuanto al servicio. Toda la información que pueda brindar será tratada de manera confidencial.

I. PERFIL DEL CLIENTE EXTERNO REAL

- 1 ¿Ud. o su empresa son clientes de tipo? Distribuidor Fabricante
 Departamental Capital
- 2 ¿Cuál es su ubicación geográfica?
- 3 ¿Cuál es el área de desempeño?
- 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa en el área?
- 5 ¿Cuál es su rango de edad? 18-24 25-30 30-35 35-40 > 40
- 6 ¿Hace cuánto tiempo efectúa sus compras con la empresa?
 Menos de 6 meses
 Menos de 1 año
 Más de 1 año
 De 2 a 5 años
 De 5 a 10 años
 Más de 10 años

II. NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL

- 7 ¿Cómo considera el servicio recibido por la empresa al comprar por primera vez?
 Muy bueno Bueno Regular Malo
 ¿Por que? _____
- 8 ¿Cómo se siente en relación con el servicio que recibe actualmente por parte de la empresa?
 Satisfecho Puede mejorar Debe mejorar
 ¿Por qué? _____
- 9 ¿Cómo califica el servicio que recibe actualmente por parte de la empresa?
 Muy bueno Bueno Regular Malo

III. FACTORES QUE MOTIVAN AL CLIENTE A REQUERIR LOS SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- 10 ¿De los siguientes factores, indique cual es el que principalmente le motiva a realizar compras con la empresa?
 Buen Servicio Calidad del productos
 Mayor surtido Precios competitivos
 Otro

IV. PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DEL SERVICIO

- PERCEPCIONES**
- 11 **Percepción de la dimensión de confiabilidad**
- a ¿Cuando la empresa promete hacer algo (promociones, descuentos, precios), durante un tiempo determinado por un tiempo determinado, lo cumple? Siempre No siempre A veces Nunca
- b ¿Cuando Ud. Tiene un problema, la empresa muestra sincero interés por resolverlo? Siempre No siempre A veces Nunca
- 12 **Percepción de la dimensión de responsabilidad**
- a ¿Los trabajadores de la empresa le brindan el servicio con prontitud? Siempre No siempre A veces Nunca
- b ¿Los trabajadores de la empresa siempre se muestran dispuesto a ayudarlo? Siempre No siempre A veces Nunca
- 13 **Percepción de la dimensión de seguridad**
- a ¿El desempeño de los trabajadores de la empresa le inspira confianza? Siempre No siempre A veces Nunca
- b ¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el conocimiento para resolver todas sus inquietudes? Siempre No siempre A veces Nunca
- 14 **Percepción de la dimensión de la empatía**
- a ¿La empresa toma en cuenta sus intereses en cuanto a servicio y compra? Siempre No siempre A veces Nunca
- b ¿Los trabajadores de la empresa entienden cuales son sus necesidades específicas? Siempre No siempre A veces Nunca
- c ¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el conocimiento para responder a sus dudas siempre? Siempre No siempre A veces Nunca

15 Percepción de la dimensión tangibles

a ¿La presentación y actitud del personal de la empresa es buena?

b ¿Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas?

Sí No

c ¿Los horarios de la empresa son convenientes para usted?

Sí No

2 EXPECTATIVAS

16 Referencias sobre las expectativas

a ¿Los trabajadores son serviciales y atentos?

Siempre No siempre A veces Nunca

b ¿Se le entrega el servicio con la prontitud y calidad ofrecida?

V. EL SERVICIO ACTUAL COMPARADO CON LA COMPETENCIA

17 ¿Cómo clasifica el servicio recibido de la empresa durante los últimos 6 meses?

Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Por qué? _____

18 ¿Efectúa compra de productos iguales, similares o sustitutos que provee esta empresa con alguna otra?

Sí No

Mencione con cuáles o cuales empresas: _____

19 Si su respuesta anterior fue sí, ¿qué factores lo motivan a efectuar compras con la competencia?

Mayor surtido Precios Servicio Otros

Otros (especifique): _____

20 ¿Cómo califica los siguientes aspectos de la empresa en relación a la competencia?

| | Mejor | Igual | Peor |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Calidad de los productos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mayor surtido | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Precios competitivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Condiciones de crédito | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21 ¿Puede mencionar algunas sugerencias que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se le presta en la actualidad?

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "

ANEXO 3

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO
BRINDADO AL CLIENTE EXTERNO INACTIVO**

BOLETA DE ENCUESTA PARA EL CLIENTE EXTERNO INACTIVO

La siguiente serie de preguntas forma parte de un estudio enfocado al establecimiento del nivel de la calidad del servicio que esta empresa importadora brinda a sus clientes. Su participación es de suma importancia para la determinación de posibles áreas de mejora en cuanto al servicio. Toda la información que pueda brindar será tratada de manera confidencial.

I. PERFIL DEL CLIENTE EXTERNO INACTIVO REAL

- 1 ¿Ud. o su empresa son clientes de tipo? Distribuidor Fabricante
- 2 ¿Cuál es su ubicación geográfica? Departamental Capital
- 3 ¿Cuál es el área de desempeño?
- 4 ¿Cuál es el cargo que ocupa en el área?
- 5 ¿Cuál es su rango de edad? 18-24 25-30 30-35 35-40 > 40
- 6 ¿Durante cuanto tiempo efectuó sus compras con la empresa?
- | | |
|------------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> |
| Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| Más de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| De 2 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| De 5 a 10 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años | <input type="checkbox"/> |

II. NIVEL DE SATISFACCIÓN RESPECTO AL SERVICIO

- 7 ¿Cómo considera el servicio recibido durante el tiempo que duró su relación comercial con la empresa?
- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- ¿Por qué? _____
- 8 ¿Al momento del cese de la relación comercial con la empresa como se sintió respecto al servicio?
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Satisfecho | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- ¿Por qué? _____

III. FACTORES QUE MOTIVARON EL CESE DE LA RELACIÓN COMERCIAL CON LA EMPRESA

- 9 ¿De los siguientes factores, indique cual es el que principalmente le motivó al cese de la relación comercial con la empresa?
- | | | |
|---|---|---|
| Condiciones de crédito <input type="checkbox"/> | Precios competitivos <input type="checkbox"/> | Surtido de los productos <input type="checkbox"/> |
| Calidad del servicio <input type="checkbox"/> | Otro <input type="checkbox"/> | Indique cuál: _____ |

IV. EL SERVICIO BRINDADO COMPARADO CON EL QUE RECIBE ACTUALMENTE

- 10 ¿Cómo clasifica el servicio recibido de la empresa en comparación con su actual proveedor?
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Mejor | Igual | Peor |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- ¿Por qué? _____
- 11 ¿Consideraría reactivar la relación comercial con la empresa? Si No
- 12 ¿En caso de una posible reactivación de la relación comercial con la empresa, cuales de los siguientes aspectos considera que debemos mejorar?
- | | | |
|---|---|---------------------|
| Servicio <input type="checkbox"/> | Calidad de los productos <input type="checkbox"/> | |
| Mayor surtido <input type="checkbox"/> | Precios competitivos <input type="checkbox"/> | |
| Condiciones de crédito <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> | Indique cuál: _____ |

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "

ANEXO 4

**ARTE GRÁFICO DE AFICHE PARA LA
DIVULGACIÓN DE LA NUEVA FILOSOFIA
EMPRESARIAL**

EMPRESA IMPORTADORA



Misión

Abastecer al mercado Centroamericano con materia prima de calidad internacional y sus complementos, para la fabricación de muebles para el hogar, oficina e industria, con el servicio más eficiente y al mejor precio del mercado.



Visión

Ser líder y principal importador y comercializador de productos y materias primas de alta calidad para el sector fabricante de muebles y de la construcción a nivel Centroamericano y del Caribe.



Filosofía

Desarrollar la capacidad y habilidades de nuestros colaboradores y proveerles las herramientas necesarias para brindar productos y servicios de calidad, que permitan apoyar las actividades del cliente para el establecimiento de relaciones sólidas y de largo plazo, y contribuir así con el alcance de los objetivos de la organización, clientes y trabajadores de manera conjunta.

Fuente: elaboración propia, febrero de 2013.

ANEXO 5
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE
DE SERVICIO AL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

| | |
|----------------------------|---|
| Nombre del puesto: | Asistente de servicio al cliente |
| Departamento: | Servicio al cliente |
| Reporta a: | Gerencia general |
| Supervisa a: | Ninguno |
| Contactos internos: | Gerencia, operaciones, ventas, administración |
| Contactos externos: | Clientes |

Objetivos

- Fomentar la comunicación con el cliente
- Desarrollar las relaciones comerciales con el cliente
- Incrementar la participación de mercado

Responsabilidades

- Atención telefónica del cliente
- Asegurar la entrega de calidad en el servicio
- Manejo, seguimiento y solución de las quejas y reclamos
- Monitorear la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente

Funciones

- Atender vía telefónica las dudas e inquietudes del cliente
- Seguimiento del proceso general en la entrega del servicio
- Atender vía telefónica las quejas y reclamos del cliente, así como dar seguimiento y garantizar su solución
- Realizar encuestas de la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente.
- Llevar el control estadístico de los niveles de satisfacción del cliente.

Características del puesto

- **Lugar de trabajo:** Oficinas centrales
- **Horario de trabajo:** Lunes a viernes de 08:00 a 17:00hrs
Sábados de 08:00 a 13:00 hrs
- **Forma de compensación:** Quincenal
- **Prestaciones de ley:** Sí
- **Beneficios:** Uniformes

Requerimientos de selección

- Rango de edad de 20 a 25 años.
- Graduada de nivel diversificado
- Experiencia de 2 años en puesto similar
- Habilidad verbal y de trabajo en equipo
- Vocación de servicio al cliente
- Acostumbrado a trabajar bajo presión

Compensación salarial

- Salario base Q2,750.00
- Bonificación de ley
- Prestaciones de ley.

ANEXO 6

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE
SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDA AL
CLIENTE EXTERNO**

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Su participación ayudará a determinar la calidad del servicio brindado por nuestra área de servicio al cliente. Los resultados proporcionarán información importante para mejorar el servicio que se le brinda actualmente. La información que nos brinde, se mantendrá en estricta confidencialidad.

Nombre del cliente Fecha

Tipo de cliente Distribuidor Fabricante

Área de ubicación Capital Departamental

Nombre de la persona que atendió Puesto

1 ¿De qué forma se ha contacto con el área de servicio al cliente?
 En persona Correo electrónico Vía telefónica Otro
 Especifique: _____

2 ¿Cuál fue el motivo por el cual ha contactado al área de servicio al cliente?
 Información de productos Información de servicios Quejas y reclamos Otro
 Especifique: _____

| | Siempre | No siempre | A veces | Nunca | | | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|
| 3 ¿Cuándo visita las instalaciones de la empresa, el personal de servicio al cliente le atiende de forma rápida y atenta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 4 ¿Cuándo Ud. se comunica vía telefónica, el personal de servicio al cliente le atiende de manera clara y atenta en todo momento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 5 ¿Considera que el tiempo que tarda en ser atendido ha sido el adecuado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 6 ¿La persona que le atendió ha sido capaz de resolver todas sus dudas e inquietudes de manera rápida y eficiente? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 7 ¿La persona que le atendió ha sido cortés y profesional en todo momento? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 8 ¿La persona que le atendió se ha comunicado en todo momento, de manera clara y servicial? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | |
| 9 ¿Cómo considera nuestra servicio de atención al cliente en escala de 1 al 10, siendo 1 la peor calificación y 10 la mejor? | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">1</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">3</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> <td style="padding: 2px 5px;">6</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">8</td> <td style="padding: 2px 5px;">9</td> <td style="padding: 2px 5px;">10</td> </tr> </table> | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | | | |

10 ¿Tiene algún comentario o sugerencia que nos ayude a mejor nuestro servicio de atención al cliente actual?

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "

ANEXO 7
GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

Dirigida a los colaboradores de la empresa
importadora



CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivos
3. Conceptos básicos
 - a. El Cliente
 - b. Servicio al cliente
 - c. Ciclo del servicio al cliente
 - d. Cultura de servicio
4. Por qué es necesario brindar calidad en el servicio al cliente
5. Pasos básicos para brindar atención adecuada al cliente
6. Claves de atención al cliente

1. Introducción

La total satisfacción del cliente constituye el propósito fundamental de toda organización, ya que de ello depende la construcción de relaciones comerciales de largo plazo con la empresa, lo que a la vez influye en su desarrollo y el de sus colaboradores.

Realizar un proceso de atención al cliente adecuado y estandarizado para todo el personal, garantizará que la experiencia del cliente en cada contacto con la empresa sea agradable y promueva sus compras con la empresa, divulgue lo agradable de su experiencia con otros clientes y sobre todo que prefiera los productos y servicios de la empresa por sobre cualquier otra.

Por la anterior, la presente guía constituye una herramienta para los trabajadores de la empresa importadora para desarrollar sus conocimientos sobre servicio al cliente y llevar a cabo de mejor manera el proceso de atención al cliente.



2. Objetivos

- Aumentar el conocimiento del personal de la empresa importadora y crear conciencia de la importancia de un buen servicio de atención al cliente.
- Establecer los lineamientos adecuados para brindar calidad en el proceso de atención al cliente.
- Estandarizar el proceso de atención al cliente y garantizar que la experiencia del cliente sea agradable en cada contacto con la empresa.
- Mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa en cuanto a la entrega de calidad en el servicio



3. Conceptos básicos

a. El cliente

Existen diversas definiciones de la palabra cliente, he aquí algunas de las más utilizadas por las empresas.

- Es la persona o empresa que adquiere nuestros productos y servicios y constituye la principal razón de existir de la empresa.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Es el propósito de nuestro trabajo y no un obstáculo para el desarrollo del mismo.
- Es la parte más importante y la fuente de vida de todo negocio.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento por parte de todo el personal que integra la organización.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien se deba discutir.
- El cliente es el jefe y la razón de ser de la empresa.

b. El servicio al cliente

Son todas las actividades desarrolladas por la empresa y sus trabajadores, con el fin de que el cliente obtenga sus productos y servicios en el lugar y momento adecuado.

c. El ciclo del servicio

Todos los contactos y acciones que el cliente tiene con la empresa y sus colaboradores para la adquisición de los bienes y servicios que necesita.

- ✓ El ciclo inicia con el primer contacto que el cliente realiza con la empresa.
- ✓ Si acepta las condiciones bajo las cuales son negociados los productos o servicios de la empresa, se realizan todas las acciones necesarias para su entrega
- ✓ El ciclo termina con el último contacto que se tiene con la empresa, el cual puede ser contemplar actividades posteriores a la entrega de los bienes o servicio.

d. La cultura de servicio

Son todas las actividades desarrolladas por la empresa y sus trabajadores, con el fin de que el cliente obtenga sus productos y servicios en el lugar y momento adecuado.



e. Calidad total

Se refiere a realizar cada una de las actividades de servicio siempre bien y desde la primera vez, es decir mantener el nivel óptimo de servicio requiere de:

- ✓ Cero errores
- ✓ Cero retrasos
- ✓ Cero quejas y reclamos



4. ¿Por qué es necesario brindar calidad en el servicio?

- De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.
- Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.
- Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta.





5. Pasos básicos para brindar atención adecuada al cliente

- **Bienvenida al cliente**

Al momento de tener contacto con el cliente de manera personal, vía telefónica, correo o electrónico o por cualquier otro medio, debe saludar de manera cálida, mencionar su nombre y apellido, mencionando la importancia que tiene para la empresa brindarle la atención necesaria para la satisfacción de sus necesidades. No olvide dirigirse a él por su nombre y dar así la importancia que tiene su llamada o visita para la empresa en general.

- **Toma de pedido**

Escuche atentamente, tome nota y confirme la información proporcionada por el cliente, si es necesario repita cada uno de los artículos y cantidades solicitadas por el cliente para asegurar que la información ha sido comprendida por ambas partes. Recuerde que es mucho más conveniente prevenir una falla a corregirla.

- **Informar de ofertas o sugerir productos adicionales**

Cuando el cliente haya terminado de hablar y el pedido haya sido tomado, no olvide sugerir productos adicionales que pueden contrastar con su pedido original e informar de las ofertas existentes de la temporada, esta información puede ser valiosa para el cliente y de beneficio para la empresa.

- **Despedida del cliente**

Para finalizar el contacto con el cliente, despídase de manera cordial y por su nombre, agradézcale su tiempo y la preferencia hacia los productos y servicios de la empresa.

- **Ingresar la orden de pedido**

Verifique la orden de pedido e ingréselo al sistema informático y verifíquelo nuevamente con la finalidad de evitar fallas en el despacho y envíelo o trasládalo a donde corresponda.

- **Verificar facturación del pedido**

Una vez trasladado el pedido verifique que sea facturado con las calidades y cantidades solicitadas por el cliente. Recuerde es más fácil prevenir una falla en el despacho que corregirla.

- **Dar seguimiento al despacho**

Para que se genere una venta no basta con tomar y facturar el pedido, ya que debe entregarse y ser aceptada por el cliente. Una vez facturado el pedido, de seguimiento al despacho del pedido del cliente, confirme fechas y tiempos de entrega. Recuerde es más fácil prevenir una falla en el despacho que corregirla.

- **Verificar entregas**

La atención de cada cliente es de suma importancia para las actividades de la empresa, la satisfacción del cliente es la meta de cada trabajador de la empresa. Confirme con el cliente, la entrega del pedido en las calidades y cantidades. Asegure la satisfacción que el cliente sienta la importancia que tiene para la empresa brindar un servicio de calidad para la satisfacción de sus necesidades.

6. Claves de atención al cliente



- **Cortesía**
Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés.
- **La bienvenida**
El cliente desea ser bien recibido y sentirse que es importante.
- **Atención rápida**
Al cliente no le agrada esperar. Si llega un cliente y está ocupado, debe dirigirse a él en forma sonriente y decirle que pronto estará con él.
- **Confiabilidad**
Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan, que respondan a sus preguntas y sobre todo que se les cumpla lo prometido.
- **Atención personalizada**
Al cliente le disgusta sentir que solo significa un número o una estadística de venta, el servicio es llamar al cliente por su nombre, hacerlo sentir importante.
- **Personal informado**
El cliente espera recibir de los empleados, la información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía**
El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

ANEXO 8
MANUAL DE QUEJAS Y RECLAMOS

MANUAL DE QUEJAS Y RECLAMOS

Dirigida a los colaboradores de la empresa
importadora



CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivos
3. Conceptos básicos
4. ¿Qué esperan los clientes que reclaman?
5. ¿Cómo responde la empresa y sus colaboradores?
6. ¿Cómo responden los clientes a las fallas?
7. Guía para la correcta atención de las quejas y reclamos

1. Introducción

Las quejas y reclamos se derivan de las fallas en la entrega del servicio, las causas pueden ser diversas, no obstante el efecto derivado de su manejo inadecuado puede significar la pérdida del cliente y reducir las posibilidades de éxito de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Por tal razón es necesario proveer a los trabajadores de la empresa los conocimientos necesarios para manejar la situación que se presente al momento de recibir la queja y llevar a cabo los mecanismos necesarios para resolver el problema del cliente, restablecer la comunicación con el cliente y recuperar la confianza en los productos y servicios de la empresa.



2. Objetivos

- Mejorar el conocimiento de los trabajadores respecto a las quejas y reclamos y las formas de respuesta de empresa y clientes al momento de ocurrir la falla en el servicio.
- Establecer los lineamientos adecuados para resolver las quejas y reclamos y recuperar la confianza del cliente
- Estandarizar el proceso de atención de quejas y reclamos para las áreas involucradas en la entrega del servicio.
- Mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa en cuanto al manejo de las quejas y reclamos del cliente



3. Conceptos básicos

a. Quejas y reclamos

Es una manifestación de desacuerdo con respecto a la calidad, cantidad y forma de los productos, la prontitud y la forma de entrega y cualquier insatisfacción respecto a la entrega del servicio. Es el derecho del cliente a solicitar o exigir una solución pronta del problema.



b. Clasificación de los clientes que reclaman

- **Pasivos:** ni reclaman al proveedor ni se quejan frente a terceros. Estas personas dudan de la eficacia de su reclamo y consideran que los resultados no valen la pena ni el esfuerzo.
- **Activos:** reclaman al proveedor pero no se quejan frente a terceros. Se consideran el mejor amigo de la empresa, debido a que se quejan de manera activa, pero están dispuestos a brindar una nueva oportunidad.
- **Irritados:** se quejan ante terceros y reclaman al proveedor. Este tipo de cliente tiende a difundir comentarios negativos con amigos, colegas, etc.
- **Vengativos:** se quejan ante terceros y al proveedor. Tienen propensión a quejarse en todas las dimensiones.

4. ¿Qué esperan los clientes que reclaman?

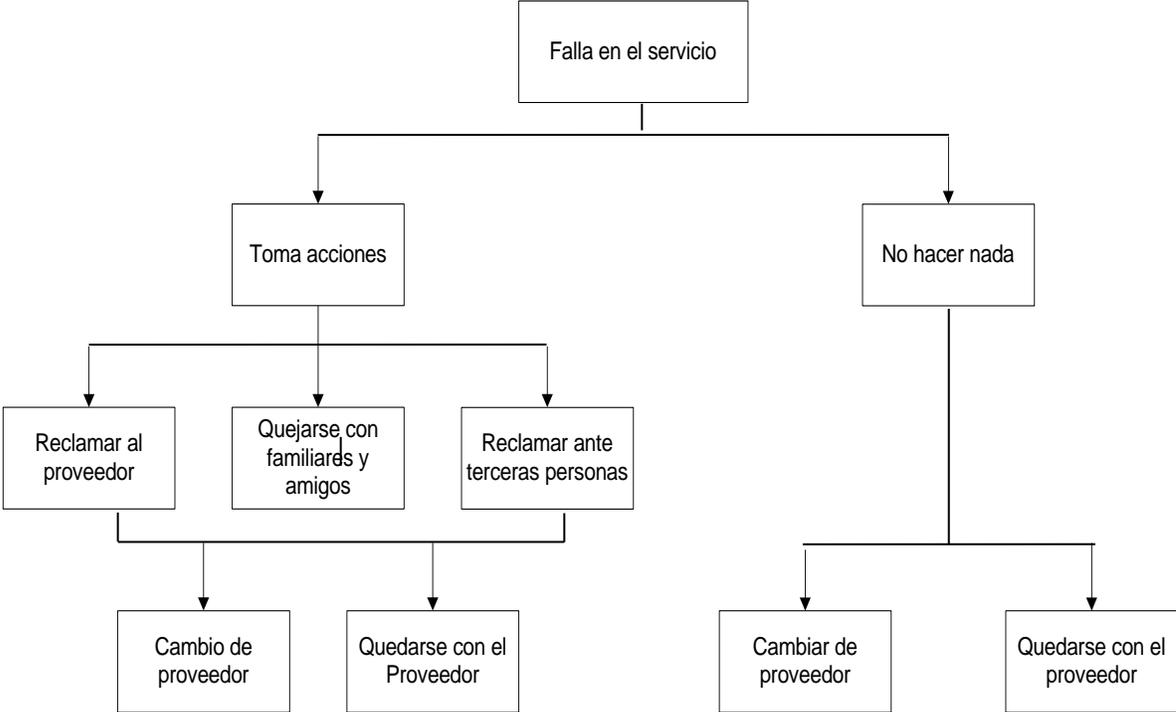
- Esperan una pronta solución a su problema.
- Esperan alguna compensación por los daños ocasionados
- Esperan un trato preferencial y de calidad cuando efectúan un reclamo.



5. ¿Cómo responde la empresa y sus colaboradores?

- No siempre atienden de manera eficiente la falla.
- Difícilmente acceden a compensar al cliente por los daños y perjuicios ocasionados.
- No siempre atiende las quejas y reclamos de manera adecuada.

6. ¿Cómo responden los clientes a las fallas?



Fuente: Elaboración propia, febrero de 2013.

7. Guía para la correcta atención de las quejas y reclamos



- **Bienvenida al cliente**

Al momento de tener contacto con el cliente de manera personal, vía telefónica, correo o electrónico o por cualquier otro medio, debe saludar de manera cálida, mencionar su nombre y apellido y demostrar sincero interés por ayudar al cliente a resolver su problema

- **Recepción del reclamo**

Deberá escuchar atentamente, dejando que el cliente se desahogue por completo, el cliente puede estar alterado pero como representante de la empresa debe mantener la calma y trate de transmitirla al cliente, recuerde que se trata de una situación comercial y no personal.

Tome la información detallada de las causas que originaron la queja o la falla en el servicio.

- **Indique cual será la forma de resolver el problema**

Al finalizar la recepción del reclamo indique al cliente la forma en que se procederá a resolver su problema, tiempo y quién área y puesto será el responsable de hacerlo. Demuestre confianza y transmítala al cliente.

- **Despedida del cliente**

Al momento de despedirse pida disculpas por los daños ocasionados, agradezca la comunicación y su tiempo ya que esto contribuye a evaluar el servicio en busca de lograr la calidad en su entrega.

- **Traslade la queja**

Traslade la manera detallada la queja o reclamo del cliente, al área y persona a quien corresponda la solución del problema, dejando constancia escrita o electrónica de haber realizado la gestión.

- **Dar seguimiento al despacho**

Brinda acompañamiento en la solución de la queja o reclamo del cliente, confirme la fase del proceso las veces que sea necesario, verifique fechas y tiempos de solución. Recuerde que de la prontitud y efectividad en la atención de la queja depende la recuperación de la confianza y la estabilidad de la relación con el cliente.

- **Recupere la confianza del cliente**

Al finalizar el proceso para la solución de la queja, comuníquese nuevamente con el cliente, verifique que se haya resuelto el problema y pida disculpas y explique la causa de la falla en el servicio.



ANEXO 9
GUÍA PARA LA RECUPERACIÓN DEL
SERVICIO

GUÍA PARA LA RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Dirigida a los colaboradores de la empresa
importadora



GUÍA PARA SOLUCIONAR QUEJAS Y RECUPERAR EL SERVICIO



Comunicarse al cliente:

Indique al cliente como se produjo el problema, la forma y el tiempo en que será resuelto el problema.



Indique alternativas útiles:

Proporcione al cliente diferentes alternativas de solución a su disposición.



Dar una excusa sincera:

Pida una disculpa sincera por la falla en el servicio y los inconvenientes que esta pudo ocasionar.



Ofrecer un arreglo justo al problema:

Ofrezca alternativas de beneficio mutuo que permitan reducir el impacto de la mala experiencia del cliente.



Tratar al cliente

Demuestre verdadero interés por resolver el problema del cliente.



Ofrecer una compensación

De ser necesario ofrezca algún descuento adicional en la compra o futuras compras del cliente, lo importante es mantener la buena relación con el cliente.



ANEXO 10

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO PARA CLIENTES EXTERNOS

Gracias por formar parte de este interesante estudio. Su participación ayudará a determinar la calidad del servicio ofrecida por la empresa. Los resultados proporcionarán información importante para mejorar el servicio que se le brinda actualmente. Se mantendrán en estricta confidencialidad.

I Percepciones del Servicio

- 1 ¿Cómo considera el servicio recibido por la empresa al comprar por primera vez? Sí No
- 2 ¿Cuando la empresa promete hacer algo (promociones, descuentos, precios), durante un tiempo determinado por un tiempo determinado, lo cumple? Sí No
- 3 ¿Los trabajadores de la empresa le brindan el servicio con prontitud? Sí No
- 4 ¿Los trabajadores de la empresa cuentan con el conocimiento para resolver todas sus inquietudes? Sí No
- 5 ¿La empresa toma en cuenta sus intereses en cuanto a servicio y compra? Sí No
- 6 ¿La presentación y actitud del personal de la empresa es buena? Sí No
- 7 ¿Cómo califica el servicio que recibe actualmente por parte de la empresa? Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Por qué? _____

II Expectativas del servicio

- 8 ¿Cómo considera el servicio brindado por la empresa, con el nivel que Ud. espera? En los siguientes aspectos:

| | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Prontitud en la entrega del servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Cortesía de los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Calidad en la entrega del servicio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 9 ¿El servicio proporcionado cumplió con sus expectativas? Sí No

¿Por qué? _____

- 10 ¿Puede mencionar algunas sugerencias que ayuden a mejorar la calidad del servicio que se le presta en la actualidad?

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "

ANEXO 11

BOLETA DE SEGUIMIENTO POST VENTA

BOLETA DE SEGUIMIENTO POST VENTA

Nombre del cliente: _____ Fecha: _____
Tipo de cliente Distribuidor: _____ Fabricante: _____
Área de ubicación Capital: _____ Departamental: _____
Nombre de la persona que atendió: _____ Puesto: _____

1 ¿Los productos solicitados le fueron entregados en las cantidades ofrecidas? Si: No:

En caso de que su respuesta sea no, mencione por qué: _____

2 ¿Su producto fue entregado con la prontitud ofrecida? Si: No:

En caso de que su respuesta sea no, mencione por qué: _____

3 ¿Su producto fue entregado en las cantidades solicitadas? Si: No:

En caso de que su respuesta sea no, mencione por qué: _____

4 ¿Al momento de solicitar su producto, le mencionaron las promociones y ofertas del mes? Si: No:

5 ¿Al momento de realizar su pedido, el vendedor mostró actitud de servicio y disposición para resolver sus dudas? Si: No:

6 ¿Al momento de realizar su pedido, el personal de reparto se mostró servicial y atento en todo momento? Si: No:

7 ¿Puede mencionar tres sugerencias que ayuden a mejorar la calidad de nuestro servicio?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "

ANEXO 12
BOLETA DE EVALUACIÓN
DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE
INTERNO

BOLETA DE EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO

La siguiente serie de preguntas forma parte de un estudio enfocado al establecimiento del nivel de motivación del personal dentro de la empresa. Toda la información que pueda brindar será tratada de manera confidencial.

I. DATOS GENERALES

- 1 ¿Qué puesto desempeña actualmente? _____
- 2 ¿Cuál es su área de desempeño? OPERACIONES VENTAS
- 3 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta empresa?
- | | | | |
|------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> | Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| De 1 a 2 años | <input type="checkbox"/> | De 2 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 5 años | <input type="checkbox"/> | | |

II. MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR

- 4 ¿Considera que las actividades que realiza contribuyen a cumplir con los objetivos y la misión de la institución?? Si No
- 5 ¿Su jefe inmediato contribuye para que usted se sienta motivado en las labores que desempeña? Si No
- 6 ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su buen desempeño? Si No
- 7 ¿Considera que la confianza brindada por sus jefe y compañeros para desempeñar su trabajo contribuye a sentirse motivado? Si No
- 8 ¿Cree que su remuneración esta acorde con las del mercado laboral? Si No
- 9 ¿Considera que sus intereses personales tienen relación con los intereses de la institución? Si No
- 10 ¿Le agrada el trabajo que realiza? Si No
- 11 ¿En la empresa se fomenta un ambiente de trabajo positivo y optimista? Si No
- 12 ¿Considera que existe la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa? Si No

- 13 ¿Puede mencionar tres sugerencias que ayuden a mejorar el nivel de motivación interna actual?
- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

" GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN "