

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS
DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

SELVIN DANILO GONZÁLEZ JIMÉNEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2017

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS
DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SELVIN DANILO GONZÁLEZ JIMÉNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2017

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Elder Rodolfo Valdez Duarte
Área Administración – Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIA:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
EXAMINADOR:	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

Guatemala, 08 de agosto de 2016.

Licenciado
Luis Antonio Suarez Roldan
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Estimado Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Selvin Danilo González Jiménez**, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la organización objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de **Administrador de Empresas** con el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,



Lic. Victor Omar Méndez Jacobo
Administrador de Empresas
Colegiado No. 10747

c.c. Archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
CINCO DE ABRIL DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 05-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de marzo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 231-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 08 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: “ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **SELVIN DANILO GONZÁLEZ JIMÉNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



DEDICATORIA

- A Dios:** Que me ha dado la vida y salud, Ser Supremo que sin su voluntad nada es posible, gracias por tus bendiciones padre eterno.
- A mis padres:** Carlos R. González Hernández y Luz M. Jiménez S., que con gran esfuerzo y esmero supieron guiarme por el camino correcto, por sus consejos y oportunas correcciones, con lo que me forjaron como hombre de bien y por lo que estaré eternamente agradecido.
- A mi esposa:** Neli A. Anaya B. por su paciencia y apoyo incondicional en todo momento.
- A mis hijos:** Keily, Heidy, Ashly y Kevin, que siempre han sido fuente de motivación y una de las bendiciones más grandes que Dios me ha dado.
- A mis hermanas y hermanos:** Por su apoyo y plegarias al creador por mí.
- A mi familia:** En especial a mi tío Amilcar, Atilio y Manuel por su apoyo y amistad.
- A mi asesor de Tesis:** Lic. Victor Omar Méndez, por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa comercial	1
1.2 Distribución	1
1.3 Repuesto	1
1.4 Motocicletas	1
1.4.1 Tipos de motocicletas	2
1.5 Mercadotecnia	2
1.5.1 Mezcla de mercadotecnia	2
1.6 Entorno de mercadeo de la empresa	4
1.6.1 Macro entorno	4
1.6.2 Micro entorno	4
1.7 Servicio	5
1.7.1 Definición de servicio	5
1.7.2 Calidad del servicio	5
1.7.3 Dimensiones de la calidad en el servicio	5
1.7.4 Características de los servicios	7
1.7.5 Servicio al cliente	8
1.7.6 Mezcla de mercadeo de servicio	8
1.7.7 Estandarización de los comportamientos y acciones del servicio	10
1.7.8 Plano del servicio	10
1.7.9 El triángulo del servicio	10
1.8 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	12
1.9 Segmentación de mercados	15
1.9.1 Segmentación geográfica	16

Contenido	Página
1.9.2 Segmentación demográfica	16
1.9.3 Segmentación psicográfica	16
1.9.4 Segmentación conductual	16
1.10 Consumidor final	17
1.10.1 Emociones del consumidor	17
1.11 Satisfacción del cliente	17
1.11.1 Factores que determinan la satisfacción del cliente	17
1.11.2 Expectativas del cliente	18
1.11.3 Percepciones del cliente	18
1.11.4 Funciones de los clientes	19
1.12 La comunicación	20
1.12.1 Canales de comunicación	20
1.12.2 Promoción vrs. mezcla promocional	21
1.12.3 Mezcla promocional	21
1.13 Grupo focal	24
1.14 Recursos humanos	24
1.14.1 Capacitación al recurso humano	25
1.15 Recursos tecnológicos	25
1.16 Estrategia	26
1.16.1 Estrategias para la fidelización de los clientes	26
1.16.2 Relaciones a largo plazo	26
1.17 Control	27
1.17.1 Llamada de sinopsis o encuestas posteriores a la transacción	27
1.18 Evidencia física	27
1.19 Asignación de presupuestos	27
1.20 Mercado	28
1.20.1 Ofertas de mercado	28
1.21 Demanda	28
1.22 Matriz FODA	28

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	31
2.1.1 Métodos	31
2.1.2 Técnicas	32
2.1.3 Instrumentos	33
2.1.4 Determinación de la muestra	33
2.2 Generalidades de la unidad de análisis	36
2.2.1 Antecedentes y situación actual	36
2.2.2 Capacidad instalada	36
2.2.3 Agencias	36
2.2.4 Agentes de comercio	37
2.2.5 Repuestos	37
2.2.6 Colaboradores	37
2.2.7 Agencia central	37
2.2.8 Sistemas	38
2.2.9 Mobiliario y equipo	38
2.2.10 Productos y servicios	39
2.3 Marco ideológico	39
2.3.1 Misión	39
2.3.2 Visión	39
2.3.3 Valores	39
2.3.4 Principios fundamentales	39
2.3.5 Estructura organizacional	40
2.4 Análisis del entorno	45
2.4.1 Macroentorno	45

Contenido	Página
2.4.2 Análisis del microentorno	47
2.5 Análisis de ventas	51
2.6 Análisis de las variables de la mezcla de mercadotecnia a través de la entrevista con el gerente	53
2.6.1 Productos y servicios	53
2.6.2 Precios	54
2.6.3 Canales de distribución	55
2.6.4 Promoción	55
2.7 Análisis de las variables del servicio del departamento de Repuestos a través de la entrevista con el gerente	56
2.7.1 Quejas y sugerencias	56
2.7.2 Conocimiento de expectativas y percepciones	56
2.7.3 Análisis posventa	56
2.7.4 Planos del servicio	56
2.7.5 Uso de evidencia física por parte del personal	57
2.7.6 Interacción con el cliente	57
2.7.7 Administración de la demanda	57
2.7.8 Comunicación interna	57
2.7.9 Comunicación externa del servicio	58
2.8 Análisis de las variables del servicio mediante encuesta realizada a cliente interno	58
2.8.1 Perfil de clientes internos	58
2.8.2 Conocimiento del desempeño en la entrega del servicio	59
2.8.3 Provisión de uniforme e identificación	61
2.8.4 Interacción con los clientes	62
2.8.5 Conocimiento del servicio que la empresa ofrece	64
2.8.6 Actualización en la información que se transmite al cliente	65
2.9 Principales hallazgos de los clientes reales y potenciales	66
2.9.1 Clientes reales	66

Contenido	Página
2.9.2 Perfil de clientes reales	66
2.9.3 Hábitos de compra del cliente real	67
2.9.4 Calificación del servicio	69
2.9.5 Presentación de quejas y sugerencias	71
2.9.6 Consideración de quejas y sugerencias	72
2.9.7 Cumplimiento de expectativas	74
2.9.8 Seguimiento posventa	79
2.9.9 Comunicación de la función del cliente en el proceso de servicio	81
2.9.10 Identificación de los colaboradores	82
2.9.11 Calificación de las instalaciones físicas de la empresa	83
2.9.12 Interacción con el personal	84
2.9.13 Preferencia de día para realizar compras	85
2.9.14 Conocimiento actualizado del servicio	85
2.9.15 Comunicación externa	85
2.10 Clientes potenciales	87
2.10.1 Perfil del cliente potencial	87
2.10.2 Hábitos de compra	88
2.10.3 Calificación del servicio	90
2.10.4 Presentación de quejas y sugerencias	92
2.10.5 Consideración de quejas y sugerencias	93
2.10.6 Existencia de medios para dar a conocer las expectativas	95
2.10.7 Seguimiento posventa	96
2.10.8 Comunicación de la función del cliente en el servicio	97
2.10.9 Importancia de la identificación de los colaboradores	98
2.10.10 Calificación de las instalaciones	99
2.10.11 Interacción de los clientes con colaboradores	101
2.10.12 Días preferidos para comprar repuestos	102
2.10.13 Conocimiento del servicio por parte del colaborador	102
2.10.14 Comunicación del servicio	103

Contenido	Página
2.11 Resumen de tácticas	105
2.12 Matriz FODA	106

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

Contenido	Página
3.1 Preámbulo	108
3.2 Objetivo general	109
3.3 Objetivos específicos	109
3.4 Estrategias de servicio al cliente	109
3.5 Estrategia 1: Conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente consumidor	110
3.5.1 Conocimiento de expectativas de los clientes por medio de grupos focales	110
3.5.2 Objetivo	111
3.5.3 Descripción	111
3.5.4 Cronograma de actividades	113
3.5.5 Plan de acción	114
3.5.6 Presupuesto	116
3.5.7 Evaluación	116
3.6 Seguimiento posventa por medio de encuesta	117
3.6.1 Objetivos	117
3.6.2 Descripción	117
3.6.3 Programación de seguimiento posventa por agencia	122
3.6.4 Plan de acción	122
3.6.5 Presupuesto	124
3.6.6 Evaluación de la táctica	124
3.7 Encuesta de satisfacción	124

Contenido	Página
3.7.1 Objetivos	125
3.7.2 Descripción	125
3.7.3 Cronograma	131
3.7.4 Plan de acción	131
3.7.5 Presupuesto	133
3.7.6 Evaluación de la estrategia	133
3.8 Estrategia 2: Mejora en los estándares del servicio	133
3.8.1 Diseño del proceso del servicio	134
3.8.2 Objetivo	134
3.8.3 Descripción de la estrategia	134
3.8.4 Plan de acción	138
3.8.5 Presupuesto	139
3.8.6 Evaluación	139
3.9 Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio	139
3.9.1 Objetivo	140
3.9.2 Descripción de la táctica	140
3.9.3 Plan de acción	141
3.9.4 Presupuesto	142
3.9.5 Evaluación de la estrategia	143
3.10 Guía para la entrega del servicio	143
3.10.1 Objetivos	144
3.10.2 Descripción	144
3.10.3 Plan de acción	145
3.10.4 Presupuesto	146
3.10.5 Evaluación	146
3.11 Estrategia 3: Desempeño del servicio	146
3.11.1 Capacitación a colaboradores	147
3.11.2 Objetivo	148
3.11.3 Descripción	148

Contenido	Página
3.11.4 Plan de acción	150
3.11.5 Presupuesto	151
3.11.6 Evaluación y control	152
3.12 Recompensa a la excelencia en el servicio	152
3.12.1 Objetivos	153
3.12.2 Descripción	153
3.12.3 Plan de acción	154
3.12.4 Presupuesto	155
3.12.5 Evaluación y control	155
3.13 Estrategia 4: Administración de expectativas	155
3.13.1 Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad	156
3.13.2 Objetivo	156
3.13.3 Descripción	156
3.13.4 Plan de acción	157
3.13.5 Presupuesto	159
3.13.6 Evaluación	159
3.14 Comunicación de mejora en el servicio	159
3.14.1 Objetivo	160
3.14.2 Descripción de la estrategia	160
3.14.3 Plan de acción	161
3.14.4 Presupuesto	163
3.14.5 Evaluación	163
3.15 Presupuesto total para la implementación de las estrategias	164
Conclusiones	165
Recomendaciones	166
Bibliografía	167
ANEXOS	169

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Salario mínimo en Guatemala, año 2015	45
2	Parque vehicular, clasificado por tipo de vehículo	46
3	Aporte por segmento, Unidad de análisis	48
4	Competencia Unidad de análisis	50
5	Comportamiento de cartera de clientes, año 2012	53
6	Perfil del encuestado, según clientes internos	59
7	Perfil de encuestado, según clientes reales	67
8	Hábitos de compras según clientes reales	68
9	Calificación del servicio, según clientes reales	70
10	Perfil del cliente, según clientes potenciales	87
11	Hábitos de compras, según clientes potenciales	88
12	Calificación del servicio, según clientes potenciales	91
13	Desarrollo de actividades grupos focales	114
14	Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente Táctica: Conocimiento de las expectativas de los clientes por medio de los grupos focales	114
15	Presupuesto total para desarrollo de grupos focales	116
16	Programación de monitoreo del servicio por agencia	122
17	Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente Táctica: Seguimiento posventa	123
18	Presupuesto total para encuesta posventa	124
19	Cronograma de actividades	131

No.	Título	Página
20	Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente Táctica: Encuesta de satisfacción al cliente real	132
21	Presupuesto total para realizar encuesta de satisfacción	133
22	Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio Táctica: Diseño del proceso del servicio	138
23	Presupuesto total para la elaboración y socialización de mapas del diseño del proceso del servicio	139
24	Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio Táctica: Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio	141
25	Presupuesto anual para mantenimiento y actualización de la evidencia física	143
26	Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio Táctica: Guía para la entrega del servicio	145
27	Proceso de estándar del servicio	146
28	Capacitación de servicio al cliente	149
29	Capacitación en conocimiento técnico	150
30	Plan de acción Estrategia 3 desempeño del servicio Táctica: Capacitación a colaboradores	150
31	Presupuesto total para desarrollar capacitaciones a colaboradores	152
32	Plan de acción Estrategia 3 desempeño del servicio Táctica: Recompensa a la excelencia en servicio	154
33	Presupuesto anual para táctica de recompensa por la excelencia en el servicio	155

No.	Título	Página
34	Plan de acción Estrategia 4 administración de expectativas Táctica: Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad	158
35	Presupuesto total para administración de expectativas	159
36	Plan de acción Estrategia 4 administración de expectativas Táctica: Comunicación de mejora en el servicio	162
37	Presupuesto total de comunicación de mejora en el servicio	163
38	Costo total anual para desarrollar las tácticas propuestas	164

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Ventas de la unidad de repuestos, Unidad de análisis	51
2	Ventas proyectadas de la unidad de repuestos, Unidad de análisis	52
3	Conocimiento de la función a desempeñar en la entrega del servicio, según cliente interno	60
4	Provisión de uniforme e identificación por parte de la empresa, según cliente interno	61
5	Evaluación de la interacción con los clientes, según cliente interno	63
6	Conocimiento acerca del servicio que la empresa ofrece, según cliente interno	64
7	Actualización en la información proporcionada al cliente, según cliente interno	65
8	Presentación de quejas y sugerencias, según clientes reales	71
9	Consideración de quejas y sugerencias, según clientes reales	72
10	Facilitación de medios para expresar quejas y sugerencias, según clientes	73
11	Medios preferidos para expresar quejas y sugerencias, según clientes reales	74
12	Cumplimiento de expectativas del servicio prestado, según clientes reales	75
13	Facilitación de medios para expresar lo que esperan del servicio, según clientes reales	76
14	Medios provistos por la empresa para captar expectativa, según clientes reales	77
15	Conocimiento de las expectativas del cliente por parte de la empresa, según cliente real	78

No.	Título	Página
16	Medios preferidos para dar a conocer a la empresa lo que esperan del servicio, según cliente real	79
17	Seguimiento posventa por parte de la empresa, según clientes reales	80
18	Comunicación por parte de la empresa de la función que deben desempeñar, según clientes reales	81
19	Importancia de la identificación de los colaboradores, según clientes reales	82
20	Calificación de las instalaciones de la Unidad de análisis, según clientes reales	83
21	Calificación de la interacción con el personal, según clientes reales	84
22	Comunicación externa, según clientes reales	86
23	Presentación de quejas, según clientes potenciales	93
24	Interés de las empresas en las quejas y sugerencias, según clientes potenciales	94
25	Existencia de medios por parte de empresas para dar a conocer las expectativas, según clientes potenciales	95
26	Seguimiento posventa, según clientes potenciales	96
27	Comunicación de la función del cliente en la entrega del servicio por parte del proveedor, según clientes potenciales	97
28	Importancia de la identificación de los colaboradores, según clientes potenciales	99
29	Calificación de las instalaciones de las empresas proveedoras, según clientes potenciales	100
30	Interacción con el personal de empresa proveedora, según clientes potenciales	101

No.	Título	Página
31	Conocimiento por parte de los colaboradores del servicio que la empresa ofrece, según clientes potenciales	103
32	Comunicación del servicio de empresas proveedoras, según clientes potenciales	104

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Triángulo del mercadeo del servicio	12
2	Modelo de brechas de la calidad del servicio	15
3	Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente	19
4	Modelo básico del proceso de la comunicación	20
5	Organigrama general de la Unidad de análisis	41
6	Organigrama actual de puestos del departamento de Repuestos	42
7	Organigrama funcional del departamento de servicio y garantías	44
8	Cupón de descuento (Anverso)	130
9	Cupón de descuento (Reverso)	130
10	Diseño del proceso del servicio	136
11	Proceso de compra	137
12	Anuncio publicitario en periódico, redes sociales y página web	157
13	Publicidad en Facebook con mensaje incluido	161
14	Correo electrónico con mensaje incluido	161

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Segmentación de clientes, Unidad de análisis	49
2	Matriz FODA de la Unidad de análisis	107
3	Estrategias de servicio al cliente	110
4	Procedimiento de encuesta posventa	119
5	Procedimiento de encuesta de satisfacción	127

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Encuesta realizada a colaboradores sobre el servicio que reciben en la empresa distribuidora de repuestos genuinos para motocicleta	170
2	Encuesta realizada a clientes reales sobre el servicio que reciben en la empresa distribuidora de repuestos genuinos para motocicleta	171
3	Encuesta realizada a clientes potencial sobre el servicio que reciben en donde compran sus repuestos para motocicleta	174
4	Entrevista realizada al gerente de la empresa distribuidora de repuestos genuinos	177
5	Guía de preguntas grupo focal cliente real	183
6	Guía de preguntas grupo focal cliente potencial	186
7	Cuadro de vaciado de principales hallazgos grupos focales	189
8	Encuesta posventa	190
9	Cuadro de tabulación	191
10	Encuesta de satisfacción al cliente	192
11	Reporte de necesidades en las instalaciones físicas (Muebles e inmuebles) y de cómputo de la Unidad de análisis	194
12	Checklist para mantenimiento preventivo	195
13	Guía del estándar del servicio	196

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es difícil pensar que una empresa pueda lograr el éxito deseado utilizando únicamente el recurso humano, económico y material, sin tomar en cuenta el factor servicio, el cual es un componente indispensable para cualquier organización pública o privada que quiera lograr los objetivos trazados, por lo que se consideró el trabajo de investigación “Estrategias de servicio al cliente en una empresa distribuidora de repuestos genuinos de motocicleta, ubicada en la ciudad capital”.

Actualmente, la Unidad de análisis se dedica a la distribución de repuestos genuinos para los usuarios de motocicleta, y no cuenta con estrategias enfocadas en servicio al cliente que le ayuden a superar las expectativas de sus consumidores. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es proponer estrategias que ayuden a reducir las brechas existentes entre las expectativas y percepciones de sus clientes.

En atención a lo anterior, el presente documento comprende tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I contiene el marco teórico, que abarca todos los conceptos que aluden los temas de cada una de las estrategias que se proponen, así como la técnica que se utilizó en el diagnóstico respectivo (Matriz FODA).

En el capítulo II, se presentan los aspectos de la situación actual que posee la Unidad de análisis, a través del diagnóstico realizado en el departamento de repuestos; dicho análisis tuvo énfasis en el conocimiento de expectativas, roles de los clientes internos y externos, capacitación, ambiente del servicio y evidencia física del departamento de repuestos.

El capítulo III, contiene el planteamiento de las estrategias como propuestas que permitirán la optimización del servicio que brinda la Unidad de análisis, en la que se incluye conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente, mejora en los estándares del proceso, el desempeño, manejo de las expectativas y comunicación de las mejoras; todas ellas, enfocadas a satisfacer las expectativas de los clientes.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos, los cuales contienen algunas propuestas para implementar las estrategias en el departamento de repuesto de motocicletas

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa comercial

“Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados: pueden clasificarse en: mayoristas, minoristas y comisionistas”. (15:s.p)

1.2 Distribución

“Es el conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor”. (14:s.p)

Las empresas distribuidoras son responsables de darle un mayor valor al factor tiempo y lugar de un bien, poniendo los productos en el lugar y tiempo más adecuados para los clientes, ya no que basta con tener un producto de buena calidad, a un buen precio y que sea conocido por los clientes, sino que debe estar accesible a los consumidores.

1.3 Repuesto

“Un cambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería”. (16:s.p)

Por lo general, las motocicletas tienen partes que por su uso es necesario cambiarlas periódicamente para prevenir fallas u optimizar su vida útil.

1.4 Motocicletas

“Vehículo de dos ruedas propulsado por un motor de explosión rápido, de uno o dos cilindros y de dos a cuatro tiempos”. (13:s.p)

Las motocicletas más utilizadas en Guatemala son de un cilindro ya que consumen menos combustible que una de dos y de cuatro tiempos, debido a su bajo nivel de contaminación comparada a una de dos tiempos.

1.4.1 Tipos de motocicletas

“Ciclomotor scooter, Ciclomotor supermotard, Clíclomotorsport, Ciclomotor custom, Scooter, Maxi scooter, Sport o super sport, Trial, Hi Sport, Custom, Cross”.(12:s.p)

La mayoría de motocicletas en el mercado guatemalteco son: ATV, Scooter, Diversión, Scrambler y Sport.

1.5 Mercadotecnia

“Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”. (1:7)

La función básica de la mercadotecnia es dinamizar los cuatro factores de la mezcla promocional, para hacer más fácil el intercambio con los consumidores en el mercado.

1.5.1 Mezcla de mercadotecnia

“Estos cuatro factores –producto, precio, lugar (distribución) y promoción- son los elementos de la mezcla de mercadeo”. (1:8)

Una adecuada mezcla de mercadeo no es posible sin el conocimiento de cada uno de los elementos que la componen, además se debe conocer la manera en que se combinan, para que un programa de mercadeo tenga los mejores resultados en la empresa.

a. Producto

“Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta”. (5:52)

Los productos pueden incluir variedad, calidad, diseño, características, marca, envase y servicios, por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar un precio.

b. Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto”. (5:52)

El precio es utilizado por muchas empresas como estrategia de posicionamiento y se puede determinar de varias formas, por ejemplo: precio de lista, precios de descuentos, por periodos de pago, condiciones de pago, etc.

c. Plaza

“Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta”. (5:52)

Generalmente las empresas utilizan canales de distribución para llegar a su mercado meta, lo que les representa disminución de costos y mejor satisfacción para sus clientes.

d. Promoción

“Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”. (5:52)

Esta herramienta es utilizada por las empresas para dar a conocer sus productos, motivar a sus clientes a que prueben el producto, incentivar la compra inmediata, etc.

Estos cuatro componentes conforman la mezcla de mercadeo, que utiliza la empresa para producir respuestas esperadas de su mercado meta.

1.6 Entorno de mercadeo de la empresa

“El entorno de mercadeo de una empresa está constituido por fuerzas y actores externos al mercadeo que afectan la capacidad de la dirección de mercadeo para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta”. (5:65)

El cambio constante y acelerado del entorno preocupa a consumidores como a mercadólogos, quienes se preguntan qué les espera en el futuro. Los mercadólogos hábiles se mantendrán vigilantes de las tendencias y oportunidades para aprovecharlas, esto lo pueden lograr a través de la inteligencia de mercadeo e investigación de mercados.

1.6.1 Macro entorno

“El macro entorno lo constituyen grandes fuerzas de la sociedad –demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales –que afectan al micro entorno”. (5:65)

Las empresas y demás actores operan en un macro entorno más amplio, las cuales poseen fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos, provocando que los planes de mercadeo no siempre puedan realizarse como se han trazado previamente, esto hace que en muchas ocasiones no se logren estandarizar estrategias mercadológicas y se tengan que cambiar planes de acción.

1.6.2 Micro entorno

“El micro entorno consiste en fuerzas cercanas a la empresa-compañía, proveedores, intermediarios de mercadeo, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servicio al cliente”. (5:65)

Debido a que los directivos de mercadeo no pueden lograr solos cultivar las relaciones con sus clientes, se hace necesario la interacción y colaboración de los actores que forman el micro entorno. Sin la colaboración de estos se vuelve imposible mantener las relaciones a largo plazo con los clientes, ya que se encargan de formar la red de valor que la empresa ofrece a través del mercadeo externo.

1.7 Servicio

El servicio es algo intangible que proporciona beneficios a los clientes en tiempos y lugares.

1.7.1 Definición de servicio

“Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción”. (6:4)

Existen muchas empresas que utilizan el servicio como diferenciación en el mercado y cada vez los clientes se vuelven más exigentes con la calidad del servicio que reciben.

1.7.2 Calidad del servicio

“La calidad del servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes”. (11:111)

Cuando los servicios son ofrecidos a los clientes conjuntamente con un producto físico, la calidad del servicio se puede volver muy importante para la determinación de la satisfacción del cliente.

1.7.3 Dimensiones de la calidad en el servicio

“En el caso de los servicios puros (por ejemplo, atención de la salud, servicios financieros, educación), la calidad del servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes”. (11:111)

Debido a que existen demasiados competidores en la venta de repuestos para motocicletas con calidades y precios similares, el servicio que se les brinda a los clientes hará la diferencia en la elección de los clientes.

a. Confiabilidad

“Capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y comprensión”. (11:111)

Es la capacidad que tienen las empresas para cumplir sus promesas en la entrega del producto, brindar el servicio, solucionar los problemas y la determinación de precios, lo cual redundará en percepciones de calidad del servicio para el cliente.

b. Sensibilidad

“Disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito”.
(11:111)

Esta se enfoca en la atención y prontitud con que se tratan las solicitudes, cuestionamientos, inconformidades y problemas de los clientes, es ver el proceso de entrega del servicio y el manejo de solicitudes a través del punto de vista de los clientes.

c. Seguridad

“Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad”. (11:111)

Esta dimensión es muy importante cuando se entrega un servicio que se considera como de alto riesgo y que es difícil evaluar sus resultados con anticipación.

d. Empatía

“Cuidado, atención individualizada dada a los clientes”. (11:111)

La esencia de esta dimensión radica en transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado, que los clientes son únicos y especiales y que se entienden sus necesidades.

e. Tangibles

“Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos”. (11:111)

Son representaciones físicas o imágenes del servicio que utilizan los clientes para evaluar la calidad, además son utilizadas por las empresas

para mejorar su imagen, proporcionar continuidad y enfatizar calidad a sus consumidores.

Todas estas dimensiones muestran la forma de cómo los clientes organizan en su mente la información de la calidad del servicio recibido. Es de considerar que estas dimensiones son aplicables a los servicios de menudeo y negocios, así como en los servicios internos.

1.7.4 Características de los servicios

a. Intangibilidad

“Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles”. (11:20)

En la compra de un repuesto para una motocicleta, la información que los vendedores dan a su cliente es intangible.

b. Heterogeneidad

“Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay dos servicios que sean precisamente iguales”. (11:21)

No existen clientes que se comporten exactamente igual en un mismo proceso de compra, de igual manera los empleados que brindan el servicio difieren en la entrega con cada uno, por lo tanto no puede existir homogeneidad.

c. Producción y consumo simultáneos

“Mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, la mayor parte de los servicios son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea”. (11:21)

Por lo regular los clientes están presentes al mismo tiempo que se produce el servicio y, en muchas ocasiones toman parte en el proceso de

producción e interactúan con otros clientes que a su vez pueden verse afectados o beneficiados por esta interacción.

d. Caducidad

“La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos”. (11:21)

Esta característica hace que los servicios tengan un trato distinto, donde no existe una segunda oportunidad, obligando a las empresas a dar un buen servicio desde la primera vez.

1.7.5 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía. Las compañías, por lo común, no cobran por el servicio al cliente”. (11:5)

Es la atención, el buen trato, es lo intangible que los clientes reciben por parte de la empresa y que ayuda a mantener, incrementar o disminuir la satisfacción del cliente.

1.7.6 Mezcla de mercadeo de servicio

“La mezcla de mercadeo tradicional está compuesta por las cuatro P: producto, plaza, promoción y precio. Estos elementos aparecen como variables de decisión centrales en cualquier texto de mercadeo o plan de mercadeo”. (11:23)

“Sin embargo, las estrategias para las cuatro P requieren algunas modificaciones cuando se aplican a los servicios”. (11:24)

Definitivamente las cuatro P en servicios son importantes, pero considerando que los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, las personas que brindan el servicio están implicadas en tiempo real y forman parte de él.

Las cuatro P son un conjunto de herramientas de mercadeo tácticas y controlables utilizadas para producir una respuesta deseada en el mercado meta, éstas influyen en la demanda de los productos y están agrupadas en: producto, precio, plaza y promoción.

a. Mezcla expandida para servicios

“Además de las cuatro P tradicionales, la mezcla de mercadeo de servicios incluye personas, evidencia física y proceso”. (11:24)

Considerando que los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan alguna señal tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia del servicio.

- **Personas**

“Todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio”. (11:25)

Las personas que participan en la entrega del servicio, envían señales a los clientes con respecto a la naturaleza del servicio en sí.

- **Evidencia física**

“El ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”. (11:25)

Algunos ejemplos de la evidencia física son: folletos, membretes, tarjetas de presentación, informes, señalización, etc., en algunos casos incluye las instalaciones físicas.

- **Proceso**

“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos”. (11:25)

Los pasos que el cliente sigue para recibir un servicio también son tomados en cuenta para juzgar bien o mal un servicio. Algunos servicios son complicados ya que incluyen una serie de acciones burocratizadas

que hacen tedioso completar el proceso, volviéndose hasta ilógico para los clientes.

1.7.7 Estandarización de los comportamientos y acciones del servicio

“La estandarización por lo general implica un proceso secuencial invariable, similar a la producción masiva de bienes, en la que cada paso es dispuesto en orden y todos los resultados son uniformes, mientras la personalización por lo general se refiere a algún nivel de adaptación o ajuste del proceso al cliente individual. La meta de la estandarización es que la empresa de servicio produzca un producto de servicio consistente de una transacción a la siguiente”. (11:285)

La estandarización del servicio, ya sea que se obtenga a través de la tecnología o por mejoras en los procesos de trabajo, logrará reducir la brecha existente entre el conocimiento de las expectativas y los estándares establecidos para brindar el servicio.

1.7.8 Plano del servicio

“Es una imagen o mapa que representa el sistema del servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales”. (11:265)

Los planos del servicio sirven como una herramienta para darle a conocer a los y clientes y empleados sus funciones de una manera fácil de comprender.

1.7.9 El triángulo del servicio

“El triángulo muestra los tres grupos vinculados que trabajan juntos para desarrollar, promover y entregar servicios. Estos jugadores claves se señalan en las puntas del triángulo: la compañía (o unidad estratégica de negocios, departamento o “administración”), los clientes y los proveedores”. (11:353)

Este triángulo de servicio consta de tres componentes esenciales: la compañía, los clientes y los proveedores, los cuales deben interactuar entre sí.

La compañía o administración es la encargada de orquestar toda la gama de servicios que se ofrece al mercado meta, despertando las expectativas de estos.

Los clientes son el mercado meta que reciben los ofrecimientos que la empresa organiza y que pueden responder positivamente a estos ofrecimientos.

Por su parte, los proveedores son los que realmente entregan el servicio ofrecido por la compañía, estos pueden ser: empleados de la empresa, subcontratistas o entidades de contratación externa.

a. Mercadeo externo

“Cualquier cosa o persona que se comunica con el cliente antes de la entrega del servicio puede verse como parte de ésta función externa de mercadeo”. (11:353)

El mercadeo externo es solo el inicio de las promesas hechas por la empresa, éstas hay que cumplirlas.

b. Mercadeo interno

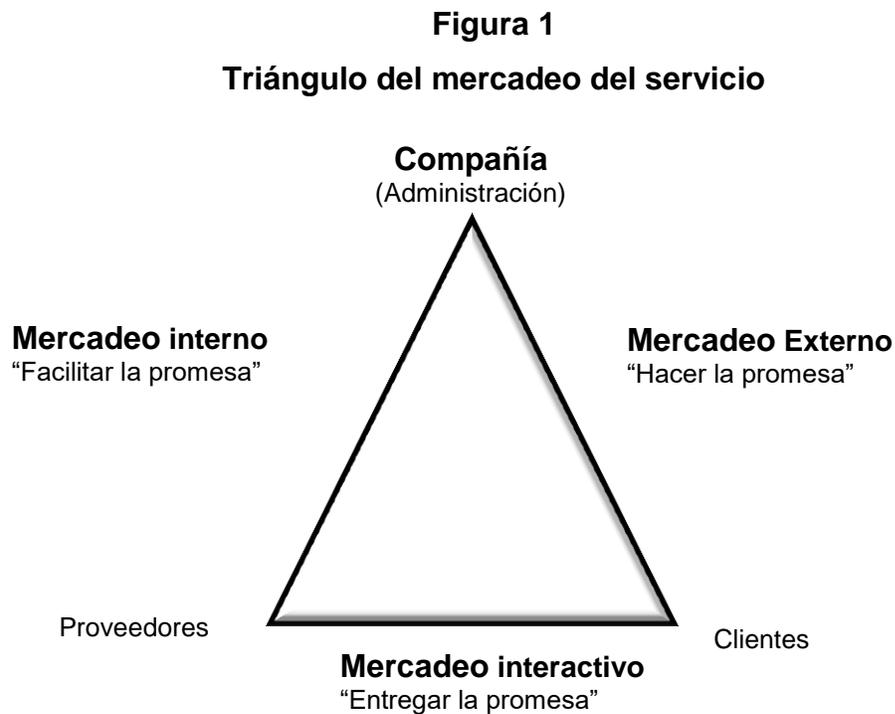
“El mercadeo interno se refiere a que la compañía de servicios debe capacitar y motivar eficazmente a su personal de contacto con los clientes y a todos los empleados de servicio de apoyo para que trabajen como un equipo con el fin de proporcionar satisfacción al cliente”. (5:226)

Los encargados de mercadeo deben procurar que todos los miembros de la empresa tengan un enfoque hacia el cliente, buscar que el mercadeo interno preceda al mercadeo externo, orientando con mucho cuidado a sus empleados motivando y recompensando las buenas acciones de servicio, además que se sientan orgullosos de representar a la empresa ante sus clientes.

c. Mercadotecnia interactiva

“Existe una relación más estrecha en las situaciones en las que se produce una interacción cara a cara entre las clientes y los representantes del proveedor (o una interacción telefónica “voz a voz”). Aunque el servicio en sí es importante, se agrega valor a través de la gente y los procesos sociales”. (6:236)

Este tipo de mercadeo se enfoca principalmente en las relaciones de los clientes con los empleados, implica que la calidad del servicio dependerá básicamente de la calidad de interacción que exista entre comprador-vendedor al momento del encuentro del servicio. Además, la calidad del servicio depende tanto del prestador del servicio como de la calidad de la prestación, lo cual obliga a dominar las habilidades del mercadeo interactivo.



Fuente: Zeithaml, Bitner, Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,009. 709 páginas.

1.8 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

"El modelo de brechas posiciona los conceptos, estrategias y decisiones clave en el mercadeo de servicios de una manera que comienza con el cliente y construye las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre expectativas y percepciones del cliente". (11:46)

Es un modelo que ayuda a entender y comprender la brecha que existe entre las expectativas y lo que el cliente percibe del servicio que las empresas le brindan al momento de hacerlo suyo. Este modelo se enfoca en la relación con los clientes a largo plazo por medio del mercadeo de servicio y relacional, haciendo una separación del mercadeo transaccional. Así como calcular el valor de por vida del cliente, lo cual le permite a la empresa saber qué grupo o grupos de clientes son más rentables y a dónde enfocar sus mayores esfuerzos. Las empresas no pueden lograr optimizar la satisfacción de sus clientes si no conocen lo que los clientes esperan de ellas.

Este método permite ahondar en el conocimiento de la brecha del cliente, así como conocer las causas que la provocan.

a. Brecha del cliente

“La brecha del cliente es la diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones del huésped son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicios reales”. (11:32)

A menudo las expectativas de los clientes consisten en lo que creen que deberían recibir de una empresa al momento de adquirir sus servicios.

b. Brechas del proveedor

“Estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio”. (11:33)

En la medida que los proveedores de servicio cierran sus brechas, estarán simultáneamente cerrando la brecha del cliente. Al existir una o más brechas abiertas, los clientes percibirán las diferencias en la calidad del servicio que la empresa provee, haciéndose más difícil su retención y fidelización.

- **Brecha 1 del proveedor**

“La brecha 1 del proveedor, la brecha del conocimiento, es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas”. (11:34)

Una de las razones por las cuales las empresas no pueden cumplir con las expectativas de sus clientes es que no las conocen a cabalidad.

- **Brecha 2 del proveedor**

“Las percepciones precisas de las expectativas de los clientes son necesarias para entregar un servicio de calidad superior, mas no suficientes. Otro prerrequisito es la presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen esas percepciones precisas”. (11:36)

Frecuentemente las empresas tienen problemas para traducir las expectativas de sus clientes en especificaciones de calidad del servicio que los colaboradores puedan comprender y realizar.

- **Brecha 3 del proveedor**

“Una vez que los diseños y estándares del servicio están en su lugar, parecería que la empresa está en el camino correcto para entregar servicios de alta calidad”. (11:38)

Las empresas tienen que hacer cumplir los estándares del servicio, así como tener sistemas, procesos y personas en el lugar correcto para que se pueda reducir esta brecha.

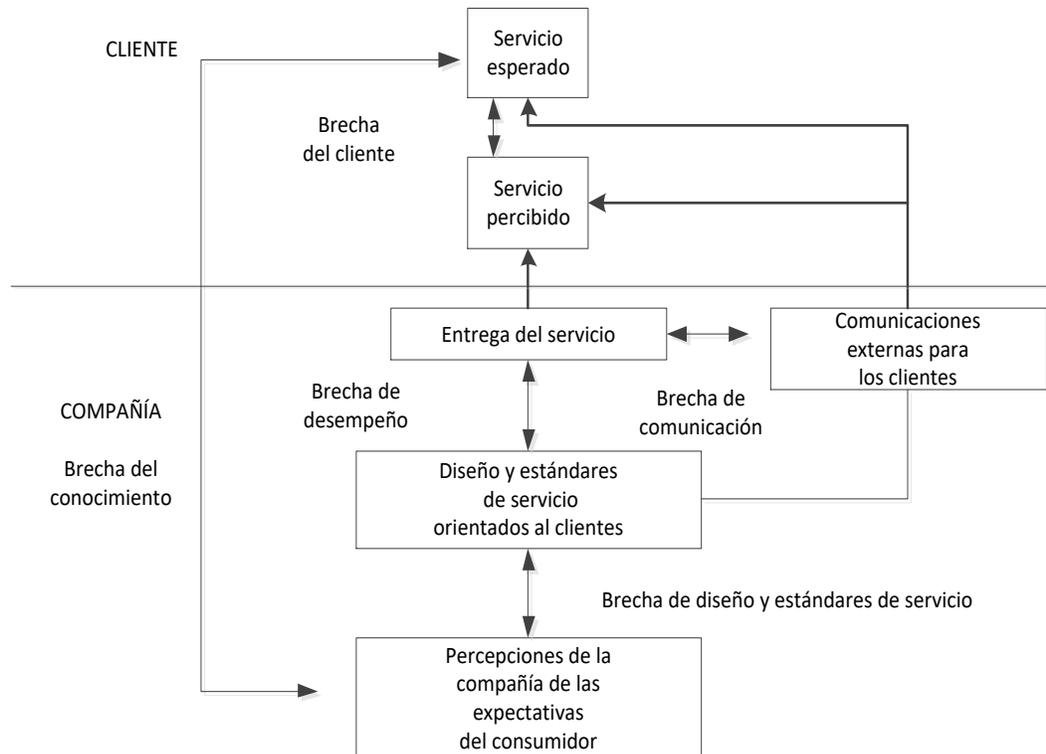
- **Brecha 4 del proveedor**

“La brecha 4 del proveedor, la brecha de la comunicación, ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste”. (11:41)

Todo lo que la empresa ofrece, comunica y publica a través de los diferentes medios, hace que las expectativas de los clientes se eleven,

debiendo tener sumo cuidado para que los ofrecimientos sean congruentes con lo que se entrega.

Figura 2
Modelo de brechas de la calidad del servicio



Fuente: Zeithaml. Bitner. Gremler. Mercadeo de servicios. 5ta. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,009. 709 páginas.

1.9 Segmentación de mercados

“Dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”. (5:165)

Las empresas deben definir bien su mercado meta para poder corresponder a cada uno de acuerdo a sus necesidades y características.

1.9.1 Segmentación geográfica

“La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios”. (5:165)

Cualquiera que sea la decisión de la empresa en cuanto a la segmentación geográfica, esta debe poner especial atención en las necesidades y deseos de cada una de las áreas geográficas en las que incursionaría.

1.9.2 Segmentación demográfica

“La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad”. (5:167)

Comúnmente los factores demográficos son los más utilizados, esto se debe a que las bases demográficas son más fáciles de medir comparado con otras variables, además las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores muchas veces varían de acuerdo a las variables demográficas.

1.9.3 Segmentación psicográfica

“La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad”. (5:169)

Los integrantes de un mismo grupo demográfico pueden tener diversas características psicográficas.

1.9.4 Segmentación conductual

“La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto”. (5:170)

Algunos mercadólogos consideran que las variables de la conducta es la mejor opción para realizar segmentos de mercado.

1.10 Consumidor final

“Individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal”.
(5:128)

El consumidor final es quien consume los productos que compra sin la intención de revenderlos y sacar alguna ganancia.

1.10.1 Emociones del consumidor

“Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de la satisfacción con los productos y servicio”. (11:105)

Las emociones de los clientes pueden ser que ya existan con anticipación, como por ejemplo: que esté viviendo una etapa feliz o triste, estas influirán en la forma en que se siente con respecto a un producto o servicio.

1.11 Satisfacción del cliente

“Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o el servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”.
(11:104)

La satisfacción es una evaluación realizada por el cliente a un bien o servicio en función del cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

1.11.1 Factores que determinan la satisfacción del cliente

“La satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores emocionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción”. (11:105)

La evaluación que hace el cliente de las características de un producto o servicio influye significativamente en su satisfacción.

1.11.2 Expectativas del cliente

“Son creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño”. (11:75)

Es de suma importancia conocer los puntos de referencia contra los cuales el cliente compara el desempeño del servicio, ya que no conocerlos o no entenderlos adecuadamente puede significar para la empresa o negocio el fracaso.

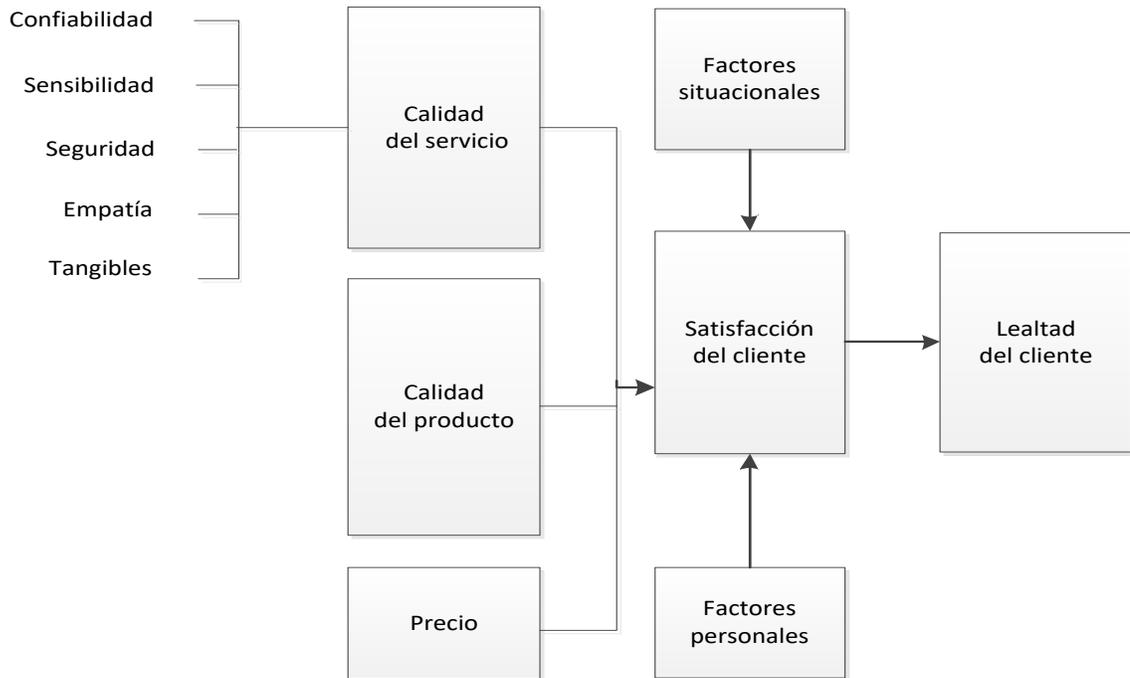
1.11.3 Percepciones del cliente

“Debe tenerse en cuenta que las percepciones siempre se consideran en relación con las expectativas”. (11:102)

Considerando que las expectativas son dinámicas, la calificación del servicio por parte de los clientes también puede variar con el tiempo, las cosas que satisfacen a una persona hoy puede ser que cambien para el siguiente día.

Figura 3

Percepciones de los clientes de la calidad y satisfacción del cliente



Fuente: Zeithaml. Bitner. Gremler. Mercadeo de servicios. 5ta. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,009. 709 páginas.

1.11.4 Funciones de los clientes

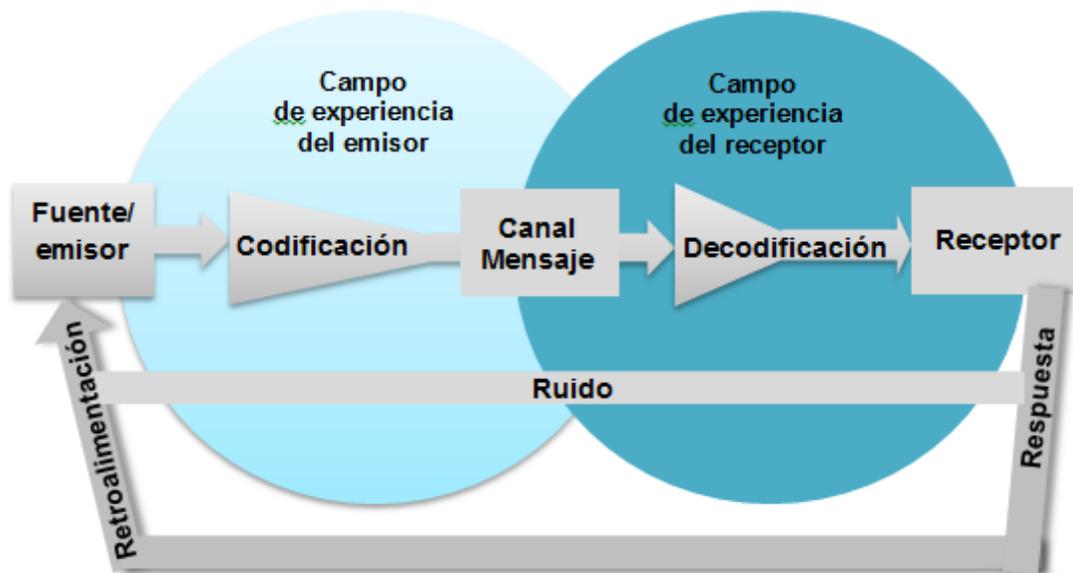
“Las funciones de los clientes pueden estar parcialmente predeterminadas por la naturaleza del servicio. El servicio puede requerir sólo la presencia del cliente (un concierto, un viaje en avión) o puede requerir niveles moderados de aportación del cliente en forma de esfuerzo o información (un corte de cabello, preparación de impuestos) o puede requerir que en realidad coproduzca el resultado del servicio (entrenamiento de condición física, consultoría, oferta de autoservicio)”.
(11:401)

1.12 La comunicación

“La comunicación es la transferencia de información, el intercambio de ideas o el proceso de establecer una unicidad de pensamiento entre el emisor y receptor”.
(1:153)

La comunicación demanda un pensamiento común entre dos partes y la entrega de información de un individuo a otro o de una multitud a otra. Establecer el mensaje de manera entendible no es tan fácil como podría parecer, es por esta razón que muchos intentos de comunicación no logran su objetivo.

Figura 4
Modelo básico del proceso de la comunicación



Fuente: Belch E. George. Belch A. Michael. Publicidad y Promoción Perspectiva de la comunicación de mercadeo integral. 6ta Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,005. 849 páginas.

1.12.1 Canales de comunicación

El comunicador debe seleccionar canales de comunicación que le permitan ser eficiente en la transmisión del mensaje.

“Los canales de comunicación son de dos tipos, personales e impersonales. Los *canales personales* son el contacto interpersonal directo (frente a frente) con los individuos o grupo objetivo. Los representantes de venta sirven como canales personales de comunicación cuando transmiten su mensaje de ventas a un comprador o prospecto. También son personales los canales sociales de comunicación, como amigos, vecinos, socios, compañeros de trabajo o familiares. Es frecuente que conformen la *publicidad de boca en boca*, poderosa fuente de información para los consumidores.

Los *canales impersonales* de comunicación transmiten el mensaje sin contacto personal del emisor con el receptor. En general, se los denomina **medios masivos de comunicación**, pues envían simultáneamente el mensaje a muchos individuos.

Los canales impersonales de comunicación son de dos tipos, impresos y de difusión. Entre los medios impresos están los periódicos, revistas, correo directo y carteles, mientras que los medios de difusión abarcan la radio y la televisión”.
(1:157)

1.12.2 Promoción vrs. mezcla promocional

“Se ha definido a la **promoción** como la coordinación de todas las actividades que inicia el vendedor para establecer canales de información y convencimiento encaminados a la venta de bienes y servicios o a impulsar una idea”. (1:16)

La comunicación que mantiene la empresa con el mercado objetivo se da de manera implícita en los diferentes elementos de la mezcla promocional.

1.12.3 Mezcla promocional

“Las herramientas básicas con que se logran los objetivos de comunicación organizacionales suelen denominarse **mezcla promocional**”. (1:16)

La publicidad, mercadeo directo, mercadeo de internet/interactivo, promoción de ventas, publicidad no pagada/relaciones públicas y ventas personales, son los

elementos que las empresa utilizan actualmente para comunicarse con su mercado meta.

- **Publicidad**

“La **publicidad** se define como cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado”. (1:18)

La publicidad es la manera más conocida y considerablemente comentada de la promoción, y sigue siendo uno de los elementos de mayor importancia de la mezcla promocional, con frecuencia es utilizada por las empresas por su gran penetración y rentabilidad en auditorios numerosos.

- **Mercadeo interactivo y de internet**

“Los **medios interactivos** permiten el flujo bidireccional de información, en el que los usuarios participan y modifican la forma y contenido de la información que reciben en tiempo real. A diferencia de las formas tradicionales de comunicaciones de mercadeo, como la publicidad, de naturaleza unidireccional, los nuevos medios permiten que los usuarios se encarguen de diversas funciones, como recibir y alterar información e imágenes, solicitar información, responder preguntas y, por supuesto, comprar”. (1:22)

El internet ha transformado la manera en que las empresas diseñan y ejecutan sus estrategias completas de negocio y mercadeo, también lo ha hecho con sus programas de comunicación de mercadeo.

- **Promoción de ventas**

“Se define como las actividades de mercadeo que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidores finales, y estimulan así ventas inmediatas. Las promociones se dividen por

lo común en dos categorías principales: las orientadas a los consumidores y a los intermediarios”. (1:23)

En la actualidad las empresas utilizan en gran parte las promociones de ventas debido a que los clientes se han vuelto más sensibles a estas.

- **Publicidad no pagada**

“El término **publicidad no pagada** se refiere a comunicados impersonales de una organización, producto, servicio o idea que no se pagan directamente ni se difunden en virtud de un patrocinio identificado. Por lo general asume la forma de un reportaje noticioso, editorial o anuncio acerca de una organización y sus productos o servicios. Al igual que la publicidad pagada, la no pagada entraña comunicados impersonales frente a un auditorio masivo, pero se diferencia en que la compañía no la paga directamente”. (1:24)

Una de las grandes ventajas de la publicidad no pagada sobre otras formas de promoción es su credibilidad ya que los consumidores tienden a desconfiar menos de la información que proviene de una fuente imparcial.

- **Relaciones públicas**

“Las **relaciones públicas** se definen como “la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, y ejecutan un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del público”. En general, las relaciones públicas tienen objetivos más amplios que la publicidad no pagada, pues pretenden establecer y mantener una imagen positiva de la compañía ante sus diversos públicos”. (1:25)

Las empresas utilizan las relaciones públicas para mejorar su imagen y se valen de herramientas tales como: publicaciones especiales, participación en actividades comunitarias, patrocinio de actos especiales, entre otros.

- **Ventas personales**

“Una forma de comunicación interpersonal en la que el vendedor intenta ayudar o convencer a posibles compradores para que adquieran el producto o servicio de la compañía, o apoyen una idea”. (1:26)

En las ventas personales existe contacto directo con el cliente, este puede ser frente a frente o a través de telecomunicación, como por teléfono. Es importante resaltar que por medio de este elemento de la mezcla promocional se da la retroalimentación más precisa e inmediata, lo cual ayuda a cambiar el mensaje que se comunica si es necesario.

1.13 Grupo focal

“Una sesión de grupo (de enfoque) consiste en una entrevista, de forma no estructurada y natural, que un moderador capacitado realiza a un pequeño grupo de encuestados. El moderador guía la discusión”. (7:145)

El objetivo principal de las sesiones de grupo es obtener información de clientes que pertenezcan al mercado meta apropiado.

Una sesión de grupo generalmente incluye de 8 a 12 personas para poder generar el ímpetu y la dinámica necesaria y exitosa. Es contraproducente realizar sesiones con más de 12 personas ya que no sería posible una discusión cohesiva y natural.

Los integrantes de grupos focales deben reunir ciertas características homogéneas en términos demográficos y socioeconómicos con el fin de evitar interacciones y conflictos sobre temas colaterales.

1.14 Recursos humanos

“El recurso fundamental de toda organización o empresa son las personas que la integran. No se puede decir que hay organización o empresa si no se agrupan personas”. (9:3)

El recurso humano es el factor más importante de las empresas, ya que de su desempeño depende el que se aprovechen los demás recursos que conforman a la empresa.

1.14.1 Capacitación al recurso humano

“En términos generales, capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con sus pares o superiores, etcétera”. (2:89)

La empresa debe proveer a sus colaboradores herramientas que les permita adquirir mayor conocimiento y experiencia en el desarrollo de sus actividades, lo cual ayudará a mejorar los resultados del colaborador como de la empresa.

1.14.2 Motivadores al recurso humano

“Los motivadores influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, constituyendo el factor determinante de sus acciones”. (2:102)

Es evidente que en cualquier empresa los dirigentes deben preocuparse por motivar a sus colaboradores de distintas formas para lograr los objetivos trazados, por ejemplo, si una empresa quiere mejorar la calidad del servicio brindado, debe crear motivadores para incentivar las acciones de su personal hacia este fin.

1.15 Recursos tecnológicos

“Son los procesos relacionados tanto con la producción como con el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades”. (9:5)

Los avances tecnológicos han permitido que las empresas realicen con mayor prontitud, calidad y cantidad determinadas actividades, lo que impacta positivamente en la reducción de costos, permitiendo que los consumidores obtengan mejores precios en los productos y servicios que consumen.

1.16 Estrategia

“La estrategia es el plan de acción trazado por una organización, para alcanzar su misión. Cada área funcional tiene una estrategia para alcanzar su misión y ayudar a que la organización cumpla su misión global. Estas estrategias explotan las oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan las debilidades”. (3:35)

Existe una variedad de estrategias que la empresa puede utilizar para lograr sus objetivos, estas deben enfocarse en la misión que se haya establecido previamente, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, además cada departamento tiene sus propias estrategias, que contribuyen a las estrategias generales de la compañía.

1.16.1 Estrategias para la fidelización de los clientes

Tipo de estrategias que permiten a las empresas mantener leales a sus clientes a través del tiempo, lo cual le garantizará estabilidad financiera y crecimiento en el mercado a donde estén proyectadas. Como toda empresa busca que sus clientes vuelvan a comprar sus productos, estas estrategias ayudan a la empresa a alcanzar estos objetivos.

1.16.2 Relaciones a largo plazo

“Las compañías actuales hacen más que diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos; aplican la administración de las relaciones con los clientes para retener a clientes actuales y cultivar relaciones redituables a largo plazo con ellos”. (5:18)

Debido al constante crecimiento de competidores, cambios en la composición demográfica, mayor satisfacción por parte de los competidores implica que no haya clientes nuevos, y que las empresas tengan que mejorar sus estrategias para retener a los clientes actuales.

1.17 Control

“Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medio contra las metas y normas establecidas, c) reforzar los aciertos y corregir las fallas”. (10:5)

Las empresas deben controlar continuamente los procesos que le ayudarán a garantizar la entrega eficiente del servicio a sus clientes.

1.17.1 Llamada de sinopsis o encuestas posteriores a la transacción

“El propósito de las encuestas de transacción es captar información sobre encuentros clave de servicio con el cliente”. (11:154)

Este método se realiza por medio de una lista breve de preguntas a los clientes, posterior a que hayan realizado una transacción, estas se enfocan a consultar acerca de la satisfacción experimentada con la transacción y el personal con el que haya interactuado.

1.18 Evidencia física

“Estos incluyen todos los elementos tangibles de la instalación física de la organización (el ambiente del servicio), así como otras formas de comunicación tangible”. (11:313)

La evidencia física ayuda a la empresa a crear y comunicar a sus clientes acerca de la experiencia del servicio, haciéndolos más tangibles antes y después de la compra, las páginas web y los ambientes del servicio virtuales por medio de la internet son la forma más reciente de la evidencia física.

1.19 Asignación de presupuestos

“La asignación de presupuestos es la formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos”. (4:557)

Los presupuestos son afirmaciones de resultados que se esperan de forma financiera o no financiera, estos últimos pueden ser: materiales, volúmenes de ventas físicas, unidades de producción u horas de mano de obra directa.

1.20 Mercado

“Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”. (5:8)

Los compradores tienen necesidades comunes que pueden ser satisfechas con las ofertas de mercado.

1.20.1 Ofertas de mercado

“Una combinación de productos, servicio, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”. (5:7)

Las ofertas de mercado no se limitan solo a productos físicos, también se incluyen servicios, personas, lugares, organizaciones, información e ideas, las cuales ayudan a satisfacer necesidades.

1.21 Demanda

“Se entiende por demanda, bajo la referencia económica de los bienes y servicios, como la categoría que “expresa las diversas cantidades de un bien o un servicio que a varias alternativas de precios de los mismos o de ingresos de las personas, éstas estarían dispuestas a adquirir, *CeterisParibus*”. (8:80)

Para que la demanda exista, por parte de los consumidores debe existir una necesidad sentida que deben satisfacer, además tienen que poseer los medios de pago para concretarla, tomando en cuenta que los bienes tienen que estar en el espacio y tiempo requeridos. Si la demanda no se puede concretar por parte del consumidor, siempre existirá una demanda catalogada como latente o potencial.

1.22 Matriz FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización”. (4:138)

Ayuda a determinar las verdaderas oportunidades y fortalezas que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos, así como las debilidades y amenazas.

a. Fortalezas

“Se denominan fortalezas o “puntos fuertes” a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos”. (9:70)

Entre las fortalezas de una empresa se pueden mencionar: calidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas.

b. Oportunidades

“Se denominan oportunidades a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos”. (9:70)

Básicamente son todas aquellas situaciones externas que la empresa puede aprovechar para crecer, estas oportunidades pueden darse a nivel geográfico, demográfico, gustos y preferencias no satisfechas por la competencia, introducción de nuevas tecnologías, nuevos usos o aplicaciones del producto o servicio, etc.

c. Debilidades

“Se denomina debilidades o “puntos débiles” a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos”. (9:70)

La mayoría de empresas enfrentan a diario cantidades de inconvenientes que deben superar para poder funcionar eficientemente, entre las cuales se pueden mencionar: dependencia tecnológica, altos costos de producción, mala calidad en los productos de los proveedores, mala administración en los recursos de la empresa, barreras en la comunicación, etc.

d. Amenazas

“Se denomina amenazas a aquellas situaciones que se presentan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos”. (9:70)

Por lo general todas las empresas tienen constantes amenazas que ponen en peligro no solo sus actividades y planes, sino a la misma organización, entre las que se pueden mencionar: base de clientes muy reducida, deficiente distribución de los productos, nuevos competidores, publicidad ineficaz, pérdida de clientes importantes, pérdida de imagen, etc.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se detalla el proceso utilizado para obtener información de la situación actual de las estrategias de servicio al cliente que la empresa utiliza actualmente en el departamento de repuestos, además de los principales hallazgos encontrados a través de la encuesta dirigida a los consumidores reales, la cual se llevó a cabo en las instalaciones de las cuatro agencias más concurridas, así como a los clientes potenciales realizada en diferentes centros comerciales, gasolineras del municipio de Guatemala y campus universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC). Para efectos de la presente investigación se denominará a la empresa distribuidora de repuestos de motos como Unidad de análisis.

La información recabada permitirá proponer estrategias de servicio al cliente que permitirán a la Unidad de análisis mejorar en sus procesos e incrementar la calidad del servicio que actualmente brinda a sus consumidores.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener la información de la investigación se utilizó la siguiente metodología:

2.1.1 Métodos

1. Método Científico

Para realizar la investigación se utilizó el método científico en tres fases:

- **Indagadora:** esta fase fue utilizada en la recolección de datos, al momento de acudir a las fuentes primarias, a través de encuestas a empleados del departamento de repuestos y consumidores de los productos de la empresa en las instalaciones de cuatro agencias

más concurridas, también al hacer uso de las fuentes secundarias tales, como: libros, textos, investigaciones previas y base de datos.

- **Demostrativa:** se utilizó al momento de indicar la validez de las hipótesis planteadas y verificar si los datos se apegan a la realidad.
- **Expositiva:** se hizo uso de ésta al momento de utilizar los procesos de conceptualización y generalización, la cual será expuesta por medio del informe final.

b) Método Deductivo-Inductivo

Se podrá inferir por medio de los resultados finales y la confirmación de hipótesis, si la empresa distribuidora de repuestos debe implementar controles en el servicio y estrategias en todos sus procesos, que le permitan superar las expectativas en el servicio que brinda a sus clientes, generando con esto una relación permanente a corto, mediano y largo plazo, que le garantice mejor rentabilidad y crecimiento sostenible en el futuro.

2.1.2 Técnicas

a) Encuestas

Se encuestó a 6 personas del nivel administrativo y 9 del nivel operativo del departamento de repuestos, utilizando una boleta prediseñada para el efecto.

b) Entrevistas

Se entrevistó al gerente de la unidad de repuestos.

c) Estadística

Se utilizó en la determinación de la muestra, la realización de cuadros que presentan la tabulación de los datos obtenidos por medio de las

encuestas, así como gráficas que permiten una mejor comprensión de los cuadros anteriores.

d) Investigación bibliográfica

Se utilizó al momento de consultar los diferentes libros que dan soporte teórico a la presente investigación.

2.1.3 Instrumentos

Para realizar la investigación se utilizaron los instrumentos siguientes:

- Boleta de encuesta.
- Cuadro de vaciado de información como instrumento estadístico, el cual permitió presentar la información concentrada y ordenada.
- Fichas de estudio y bibliográficas las cuales sirvieron para recopilar, registrar y clasificar información de diferentes libros, así como llevar un orden para referencias del marco teórico.

2.1.4 Determinación de la muestra

a) Cliente real

Actualmente la empresa distribidora de repuestos cuenta con diez agencias en el municipio y departamento de Guatemala, en diferentes zonas, de acuerdo a la expansión que ha tenido la empresa objeto de estudio desde 1961. Las agencias se encuentran ubicadas en:

- 2 agencias en la zona 8
- 1 agencia en la zona 4
- 1 agencia en la zona 6
- 1 agencia en la zona 7
- 1 agencia en la zona 9
- 1 agencia en la zona 10
- 1 agencia en la zona 11
- 1 agencia en la zona 12
- 1 agencia en la zona 18

La recolección de datos por medio del muestreo se realizó en las cuatro agencias más importantes, las cuales representan el 84% de las ventas y a las que acude un promedio de 4,171 clientes mensuales, según estadísticas de ventas de la unidad de repuestos. Dichas agencias se encuentran ubicadas en las zonas 4, 8, 9 y 7 de la ciudad capital.

A continuación, se presenta el cálculo del tamaño de la muestra tomando en cuenta los datos anteriormente planteados:

Variables

Símbolo	Variable	Valor
Z ²	Nivel de confianza	95%
E ²	Margen de error	5%
P	Proporción de ocurrencia del evento del evento	50%
Q	Proporción de no ocurrencia del evento	50%
N	Tamaño de la población	4,171

Fórmula y cálculo

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (4171)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (4171 - 1)} = \frac{4,006}{11.3854} = 352$$

La fuente de información utilizada para determinar el tamaño de la muestra fue proporcionada por la empresa distribuidora, específicamente en el departamento de repuestos para motocicletas.

El método utilizado para la determinación de la muestra es el probabilístico utilizando proporción finita.

Los valores de error de muestreo y nivel de confianza son los aceptables para el tipo de estudio a realizar.

Según la fórmula utilizada para determinar la muestra, el total de personas a encuestar fue como mínimo de 352.

b) Clientes potenciales

Para determinar la muestra que sirvió para la recolección de datos de los clientes potenciales, se tomó como base el parque vehicular de las marcas de la competencia registradas del año 2010 a julio 2014 en el municipio y departamento de Guatemala, el cual asciende a 43,212 según registro de placas por municipio consultados en la página de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

A continuación, se presenta el cálculo del tamaño de la muestra tomando en cuenta los datos anteriormente planteados:

Variables

Símbolo	Variable	Valor
Z ²	Nivel de confianza	95%
E ²	Margen de error	5%
P	Proporción de ocurrencia del evento del evento	50%
Q	Proporción de no ocurrencia del evento	50%
N	Tamaño de la población	43,212

Fórmula y cálculo

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (43212)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05)^2 (43212 - 1)} = \frac{41,501}{108.9879} = 381$$

El método utilizado para la determinación de la muestra es probabilístico utilizando proporción finita.

Los valores de error de muestreo y nivel de confianza son los aceptables para el tipo de estudio a realizar.

Según la fórmula utilizada para determinar la muestra, el total de personas que se deben encuestar es como mínimo de 381, para que la misma sea representativa.

2.2 Generalidades de la unidad de análisis

2.2.1 Antecedentes y situación actual

La historia de la Unidad de análisis en Guatemala inicia en 1961. Uno de los propietarios de ese entonces, se convierte en pionero en la venta de motocicletas y repuestos para estas. En este año, se establece la primera agencia con apenas cuatro empleados.

En 1962 el propietario con visión futurista, se lanza a la apertura de cuatro nuevas agencias en el interior de la república, en los departamentos de Quetzaltenango, Huehuetenango, Escuintla y en el municipio de Tiquisate.

En 1980 se inaugura la agencia central en la ciudad capital, con un edificio más grande, espacioso y cómodo. Actualmente en este edificio se encuentran ubicadas las oficinas centrales, salas de venta de motos y repuestos, además uno de los talleres más grandes de servicio.

La empresa ha crecido considerablemente, contando con 12 agencias en el departamento de Guatemala y 6 en el interior de la república.

2.2.2 Capacidad instalada

En la actualidad la Unidad de análisis cuenta con 18 agencias propias y 55 agentes de comercio autorizados en todo el país, más de 200 empleados, un alto surtido de repuestos originales y el taller más grande conocido en toda Guatemala.

2.2.3 Agencias

Las dieciocho agencias propias de la Unidad de análisis, cuentan con un una bodega de por lo menos mil diferentes tipos de repuestos cada una de ellas, además el 80% de estas poseen taller de servicio y en todas se tiene inventario de motocicletas de las líneas más comerciales, así como personal especializados

en ventas que hacen de la Unidad de análisis, una empresa más sólida y confiable.

En el área metropolitana de la ciudad de Guatemala, cuenta con 12 agencias distribuidas en diferentes zonas estratégicas de acuerdo a la expansión que ha tenido desde 1961.

2.2.4 Agentes de comercio

Los 55 agentes de comercio distribuidos en todo el país se encargan de realizar labor de venta de repuestos y motos en los lugares donde se encuentran ubicados, éstos tienen un compromiso exclusivo con la marca, el cual no les permiten distribuir otros productos que no sean de la unidad de análisis. A estas personas se les capacita anualmente en las oficinas centrales, en temas relacionados con nuevos modelos de la marca y charlas motivacionales de ventas.

2.2.5 Repuestos

La Unidad de análisis cuenta con proveedores de repuestos en su mayoría japoneses y chinos, a quienes les exige el cumplimiento de los más altos estándares de calidad; los niveles de inventario de repuestos son siempre administrados con el enfoque a la satisfacción del cliente y demanda de sus distintos segmentos de mercado.

2.2.6 Colaboradores

Aproximadamente 150 colaboradores de los 200 que posee la empresa se encuentran distribuidos en la agencia central, esto se debe principalmente a la centralización de la administración de principales departamentos como: finanzas, ventas, logística, créditos y mercadotecnia, entre otros.

2.2.7 Agencia central

La agencia central cuenta con una bodega de 694 metros cuadrados destinados para repuestos; 4,094 metros en estanterías y más de 14,000 diferentes tipos de

repuestos. Además un taller de servicio con un área de 2,000 metros cuadrados, equipado con la más alta tecnología que le permite brindar servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a las motocicletas de sus clientes. El recurso humano de éste es capacitado constantemente en aspectos de calidad e implementan el enfoque de las cinco Eses, esto les sirve para mantener el ambiente de trabajo en condiciones óptimas y mejorar el servicio continuamente.

2.2.8 Sistemas

Unidad de análisis cuenta con Windows 7, software licenciado de Microsoft Office 2007 y 2010, sistema operativo SAP R/3 para la administración de procesos en ventas, inventarios, reportes, pedidos, proveedores, cotizaciones, entre otros.

El sistema SAP le permite a la Unidad de análisis estar a la vanguardia en cuanto a tecnología operativa se refiere, brindándole un mejor desempeño y control preciso de sus operaciones, así como ser más eficiente en la determinación de precios, ofertas, descuentos y promociones.

2.2.9 Mobiliario y equipo

Cada agencia está equipada con: escritorios, equipo de cómputo, impresoras, faxes, teléfonos para el personal administrativo y operativo. La agencia central cuenta con dos plantas de recepción para canalizar la llamadas que ingresan a la empresa y dos impresoras/fotocopiadoras de tipo industrial para auxiliar con material impreso a una escala mayor, a todos los departamentos cuando se considere necesario.

El taller de la agencia central que da mantenimiento preventivo y correctivo a la mayoría de motocicleta de la marca, cuenta con: equipo de diagnóstico computarizado, ensambladoras, tornos para limar cilindros, bancos de trabajo hidráulicos, aire comprimido, cajas de herramientas, entre otros.

2.2.10 Productos y servicios

Entre la gama de repuestos para motocicleta que ofrece la Unidad de análisis están: llantas, tubos, repuestos para motor, chasis y sistema eléctrico, accesorios, bujías, lubricantes y otros.

Dentro de los servicios que brinda la Unidad de análisis están: procesar pedidos de clientes que solicitan repuestos de manera personal, por teléfono o a través de correo electrónico, así como dar asesoría a los clientes antes de la compra.

2.3 Marco ideológico

2.3.1 Misión

“Ser una organización integral, productiva para los guatemaltecos. Vender repuestos de alta calidad, con el mejor respaldo. Generar oportunidades de negocios, a través de una red de empleados, agentes de comercio y clientes satisfechos”.

2.3.2 Visión

“Nuestra visión es llegar a ser la agencia modelo a nivel mundial en ventas, servicio, atención y generar beneficios tangibles para nuestros distribuidores, trabajadores y clientes”.

2.3.3 Valores

“Orientados a resultados, liderazgo, compromiso, integridad, responsabilidad y seguridad”.

2.3.4 Principios fundamentales

“Los principios fundamentales de Unidad de análisis, son: actuar con sencillez, agregar siempre valor a sus productos, pasión deportiva, regirse por el espíritu”.

2.3.5 Estructura organizacional

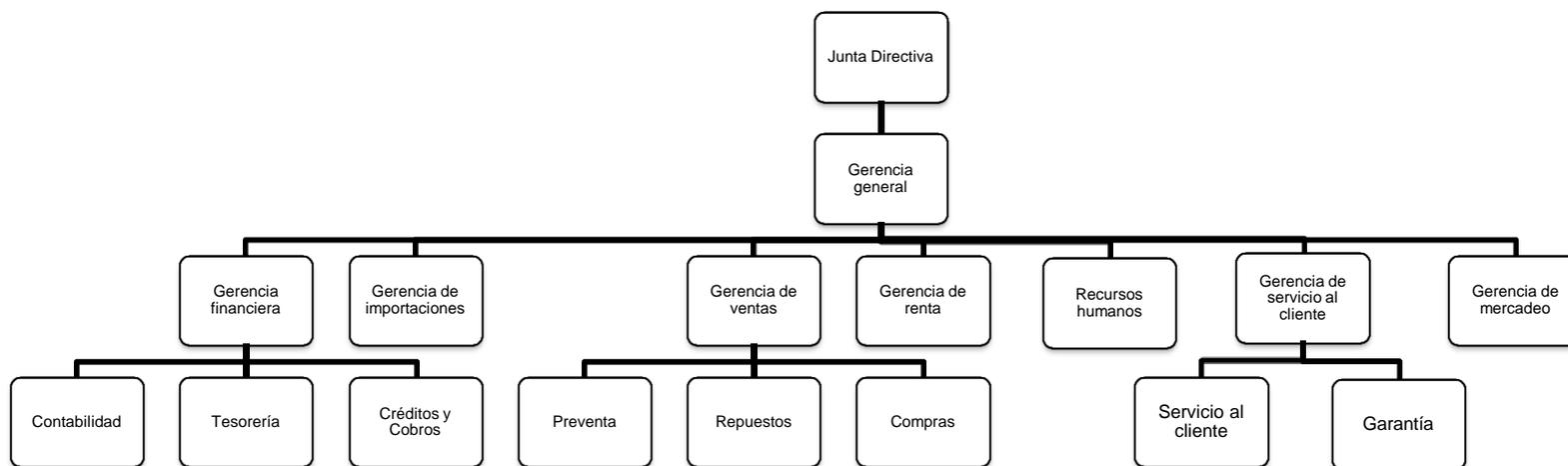
a) Organigrama general unidad de análisis

A continuación se presenta el organigrama general de la Unidad de análisis. (Véase figura 4)

b) Organigrama funcional del departamento de repuestos

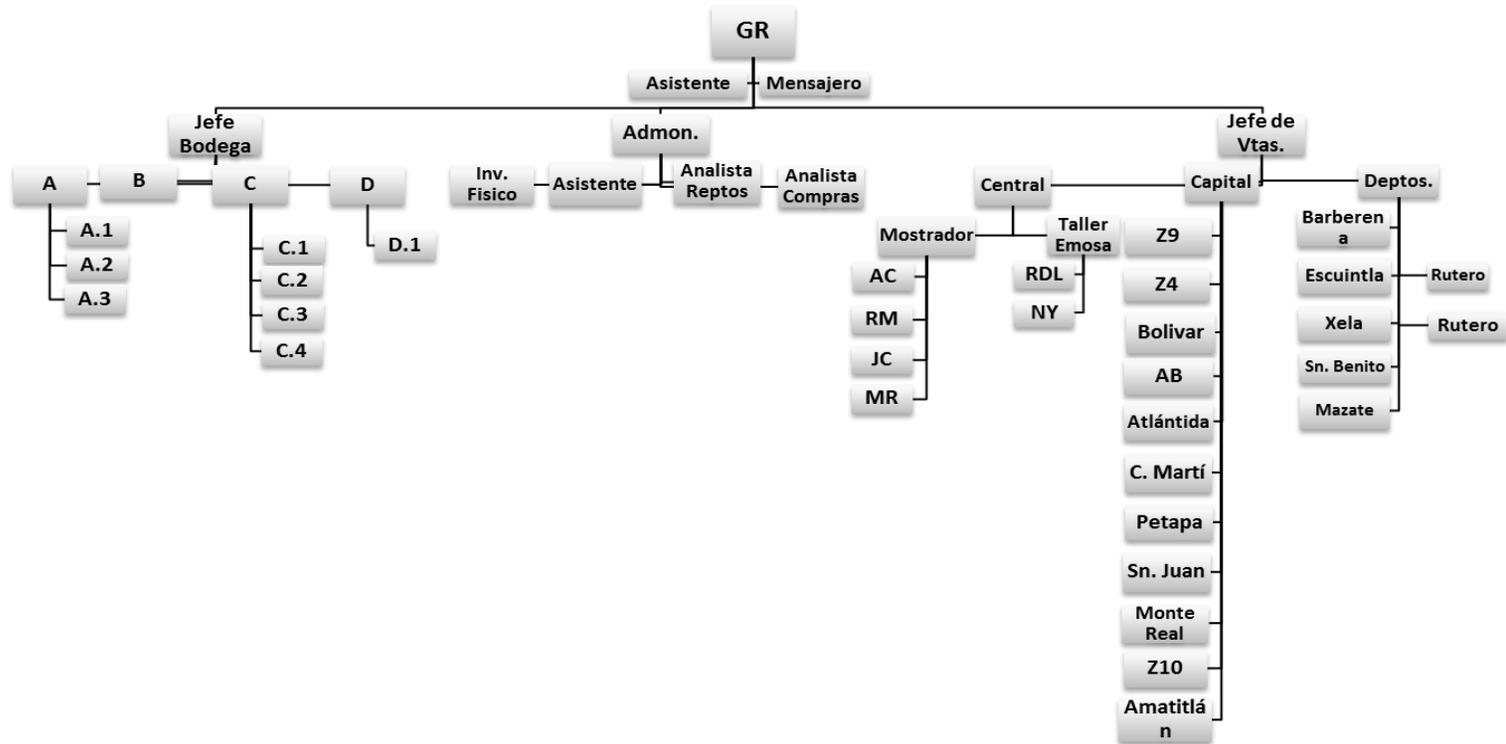
A continuación se muestra la estructura funcional del departamento de repuestos de la Unidad de análisis. (Véase figura 5)

Figura 5
Organigrama general de la Unidad de análisis



Fuente: trabajo de campo con base a manual de inducción de la Unidad de análisis, mayo de 2015.

Figura 6
Organigrama actual de puestos del departamento de Repuestos



Fuente: Investigación de campo, proporcionado por la unidad de repuestos de la unidad de análisis, febrero 2015.

La estructura del departamento de repuestos de la Unidad de análisis está compuesta por tres niveles, lo cual permite fluidez en los procesos, este está dividido en:

- **Administrativo**

Los colaboradores de esta área realizan actividades de soporte para el personal de ventas y logística, entre la cuales se pueden citar: compras de productos, determinación de precios, control de inventarios, elaboración de promociones y ofertas, entre otros.

- **Vendedores**

El personal que labora en esta área es el encargado de atender directamente a los clientes de los diferentes segmentos que la empresa atiende, dicha actividad la realizan atendiendo en mostrador a los consumidores que llegan a la empresa, por medio del teléfono y correo electrónico.

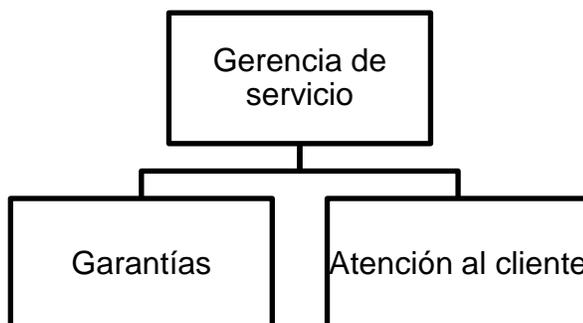
- **Logística**

Las actividades que realizan los colaboradores en esta área son: almacenamiento de la mercadería que entra de importaciones o a las bodegas de cada agencia, recolección de los artículos facturados, despacho de productos al cliente, reabastecimiento a sucursales, entre otros.

c) Organigrama funcional departamento de servicio y garantía

A continuación se presenta el organigrama funcional del departamento de servicio al cliente y garantía. (Véase figura 6)

Figura 7
Organigrama funcional del departamento de servicio y garantías



Fuente: trabajo de campo, proporcionado por el departamento de servicio al cliente, mayo 2015.

El departamento de servicio y garantía en la Unidad de análisis está conformado por las siguientes áreas:

- **Gerencia de servicio al cliente**

Esta se encarga de buscar soluciones que llenen las expectativas de los clientes y realizar los reclamos a los proveedores, cuando la situación lo amerite.

- **Atención al cliente**

Esta área es la que administra los reclamos que son registrados en el libro de queja de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO), su principal función es enviar al gerente de cada departamento un reporte de las quejas recibidas por parte de los clientes, estos a su vez se encargan de dar solución a cada caso.

- **Área de garantías**

Esta se encarga de cumplir la política de garantía ofrecida en la venta de las motocicletas, las cuales son aplicables durante los seis primeros meses de uso o diez mil kilómetros recorridos, lo que venza primero.

Esta no aplica en el caso del departamento de repuestos, ya que este tiene sus propias políticas.

2.4 Análisis del entorno

2.4.1 Macroentorno

En el análisis del macroentorno se evaluaron los siguientes factores:

a. Entorno económico

Los bajos ingresos de los guatemaltecos que dependen de un salario mensual (Véase cuadro 1), hace que estos adopten patrones de consumo a bienes que representan economía a corto plazo. Las empresas que distribuyen motocicletas y repuestos para estas, han encontrado que la población con ingresos medios y bajos se siente cada vez más atraída por la economía en combustible y compra de éste tipo de vehículo. (Véase cuadro 2)

Cuadro 1

Salario mínimo en Guatemala, año 2015

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
NO AGRÍCOLAS	Q. 9.85	Q. 11.25	Q. 13.12	Q. 78.72	Q. 2,394.40	Q.250.00	Q.2,644.40
AGRÍCOLAS	Q. 9.85	Q. 11.25	Q. 13.12	Q. 78.72	Q. 2,394.40	Q.250.00	Q.2,644.40
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q. 9.04	Q. 10.34	Q. 12.06	Q. 72.36	Q. 2,200.95	Q.250.00	Q.2,450.95

Fuente: página del ministerio de trabajo, <http://www.mintrabajo.gob.gt/>

Cuadro 2
Parque vehicular, clasificado por tipo de vehículo

TIPO DE VEHICULO	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	may-13
AUTOBUSES, BUSES, MICROBUSES	61,176	70,418	80,235	86,124	90,526	94,697	97,748	99,579	100,443
AUTOMOVILES	334,429	384,366	438,687	476,739	505,782	532,032	555,785	576,821	585,168
CAMIONES, CABEZALES Y TRANSPORTE DE CARGA	74,455	83,676	97,465	107,992	114,946	121,995	127,659	131,738	133,750
CAMIONETAS, CAMIONETILLAS Y PANELES	125,794	146,663	171,442	190,860	209,100	227,135	244,918	261,836	267,011
CARRETAS, CARRETONES, REMOLQUES, ETC	2,779	3,527	4,008	4,526	5,009	5,433	5,952	6,411	6,691
FURGONES Y PLATAFORMAS	12,004	13,592	15,628	16,617	18,012	19,052	19,759	20,144	20,465
GRUAS	126	307	398	449	511	553	624	712	728
JEEP	15,925	15,961	17,657	18,662	19,388	20,027	20,417	20,700	20,742
MOTOCICLETAS	167,643	259,541	358,005	447,068	508,999	575,645	656,590	756,438	801,217
OTROS	1,292	3,421	4,366	5,215	6,071	6,842	7,655	8,289	8,502
PICK-UP	283,793	319,912	369,343	404,830	433,183	459,650	484,090	505,576	512,875
TRACTORES Y MINITRACTORES	652	888	911	931	942	974	985	996	997
TOTAL	1,080,068	1,302,272	1,558,145	1,760,013	1,912,469	2,064,035	2,222,182	2,389,240	2,458,589

Fuente: elaboración propia con cifras de la Base de Datos del Sistema de Registro Fiscal de Vehículos, SAT.

b. Medioambiente

Los habitantes de países en vía de desarrollo como Guatemala, adquieren conciencia y consumen productos que dañen menos la naturaleza; las motocicletas y repuestos que la Unidad de análisis comercializa cumplen con este requerimiento, ya que contaminan menos que un vehículo de cuatro ruedas y gastan menos combustible, esto hace que la empresa pueda tener a futuro un crecimiento sostenible.

c. Tecnología

La Unidad de análisis se mantiene a la vanguardia de la tecnología en la elaboración de sus productos, ya que sus principales proveedores Japoneses, Chinos y Taiwaneses siempre están buscando los mejores

procesos e innovaciones, lo cual le permite mantenerse competitiva a largo plazo.

d. Políticas

El entorno político en el que la empresa opera actualmente, no ha sido del todo bueno, ya que existen recientes reformas a la Ley de Tránsito, como el acuerdo gubernativo No. 289-2013, el cual obliga a todos los usuarios de motocicletas usar chaleco y casco rotulados, esto hace que muchos de los potenciales usuarios, se sientan desmotivados a utilizar este vehículo como medio de transporte, impactando a mediano y largo plazo en la demanda de repuestos para estos.

e. Cultural

Existe estigmatización por parte de la población a los conductores de una motocicleta, en parte se debe a que en muchos de los crímenes que se comenten, se han visto enrolados vehículos de este tipo, afectando indirectamente la decisión de compra de potenciales clientes, quienes necesitarían un medio de transporte como éste.

Además el incremento de accidentes fatales de motoristas, que en muchas ocasiones han sido víctimas de pilotos irresponsables, también hace que posibles consumidores modifiquen su percepción hacia este vehículo.

El robo de motocicletas es otro de los factores que se suma a la desmotivación que podría sentir una persona interesada en adquirir un vehículo de estos, ya que pone en riesgo una inversión considerable.

2.4.2 Análisis del microentorno

En el análisis del microentorno se consideran las siguientes variables:

a. Proveedores

La mayoría de los repuestos que la Unidad de análisis provee a sus clientes, son de origen asiático, específicamente de China y Taiwán. Estos

proveedores garantizan sus productos, lo cual hace que la empresa pueda cumplir de la misma manera con este beneficio a sus consumidores, sin embargo el hecho de que estén en países tan lejanos tiene sus desventajas que repercuten en mayor tiempo de espera del reabastecimiento, respuesta lenta de los reclamos, entre otros, perjudicando indirectamente la calidad del servicio que la Unidad de análisis trata de brindar a sus clientes.

b. Clientes

La Unidad de análisis ha incursionado en varios segmentos a lo largo de su historia, esto le ha permitido cubrir los cinco tipos de mercados existentes como lo son: de consumo, industrial, distribuidor, gubernamental e internacional, lo cual le ha ayudado a tener una cartera de clientes bien diversificada, siendo los segmentos A y D los que más aportan a la empresa. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Aporte por segmento, Unidad de análisis

Segmento	Porcentaje de aporte
A	55%
B	5%
C	10%
D	27%
E	3%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2015.

Para el año 2015 cuenta con un número aproximado de 24,000 clientes segmentados de la siguiente manera. (Véase tabla 2)

Tabla 1
Segmentación de clientes, Unidad de análisis

Segmentos	Descripción
A	Cliente consumidor final con edad de 18 y 45 años, masculino y femenino, jóvenes solteros, casados y con hijos, mayores casados y con hijos, con ingreso promedio mensual de Q3,000.00 a Q6,000.00, graduado de carrera media y de clase social trabajadora.
B	Instituciones que pertenecen al Gobierno de Guatemala, que tengan un presupuesto mensual asignado de por lo menos Q5, 000.00 en adelante.
C	Clientes que compran repuestos para reparación de su (s) moto (s) las cuales utilizan para operar, con ingresos mínimos de Q500,000.00 mensual, de clase alta, que vivan en el territorio nacional de Guatemala.
D	Clientes autorizados a distribuir repuestos bajo el nombre de Unidad de análisis, que vivan en el territorio nacional de Guatemala, con ingresos promedio mensual de Q250,000.00, de clases media alta, graduados de carrera media.
E	Clientes de otros países que compran repuestos para reventa, de clase media alta, con ingresos mínimos de Q100,000.00 mensual.

Fuente: Investigación de campo, febrero 2015.

c. Competidores

Actualmente las empresas que venden repuestos para motocicletas han aumentado, lo cual ha reducido la cantidad de clientes para cada una, provocando incremento en la agresividad comercial de dicho segmento. Estas empresas venden productos genéricos sustitutos a los que provee la Unidad de análisis, de calidad inferior, a precios más económicos, procedentes principalmente de China; con esto han logrado satisfacer necesidades de clientes que antes atendía la empresa, ya que al tener artículos de menor costo utilizan la estrategia de menos por menos (menos calidad por menos precio).

Lo anterior constituye una amenaza para la Unidad de análisis; además existen otros negocios pequeños que importan de los Estados Unidos productos genuinos como los que provee la empresa, estos por lo general son para motocicletas de diversión de alto cilindraje pertenecientes a un segmento exclusivo.

A continuación se detallan las empresas que distribuyen repuestos genéricos, competencia de la Unidad de análisis (Véase cuadro 4)

Cuadro 4
Competencia Unidad de análisis

Empresas/VARIABLES	RG	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Repuestos en general	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO
Llantas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Tubos	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Baterías	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Lubricantes	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Bujías	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Accesorios para motorista	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO
Accesorios para motos	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO
Procedencia	Japón y China	China	China y Taiwán	China	China	China	China	China	China	China	China
Tiempo en el mercado (en años)	Más de 50	Más de 25	Más de 25	Menos de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Menos de 10	Menos de 10	Más de 10	Menos de 10
Nivel de la calidad de servicio ofrecido	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

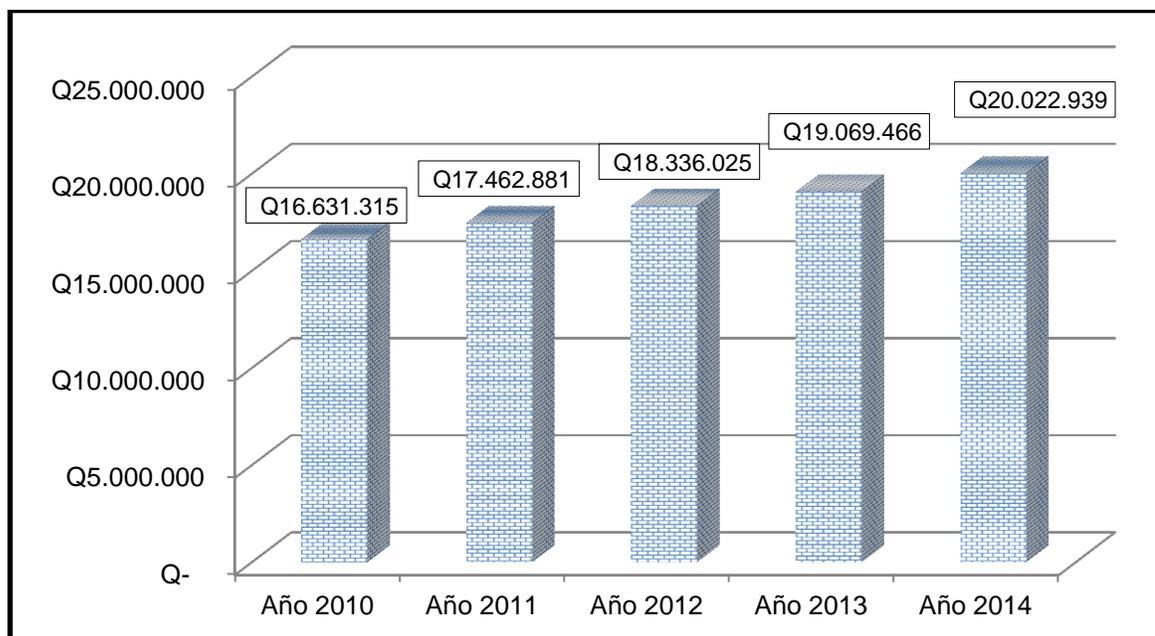
Fuente: Investigación de campo, febrero 2015.

2.5 Análisis de ventas

De acuerdo a datos proporcionados por el departamento de repuestos de motos, las ventas han tenido un crecimiento interanual moderado entre 4% y 5% en los últimos cinco años; sin embargo, si se toma en cuenta el crecimiento que ha tenido el parque vehicular en el departamento de Guatemala, estas deberían haber crecido por lo menos un 15% cada año.

A continuación se presenta una gráfica con el crecimiento en ventas que ha reflejado la Unidad de análisis en los últimos cinco años. (Véase gráfica 1)

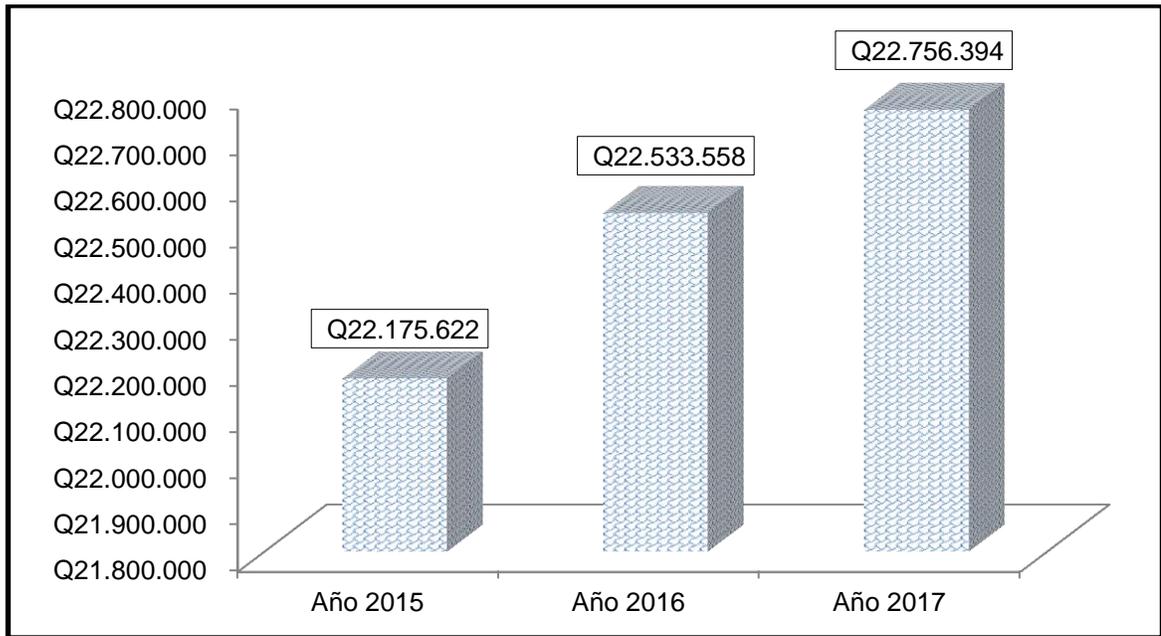
Gráfica 1
Ventas de la unidad de repuestos, Unidad de análisis
Períodos 2010 a 2014



Fuente: Investigación de campo, febrero 2015.

En la siguiente grafica se presentan las ventas proyectadas al año 2017, considerando el incremento del 5% que se obtendrá después de implementadas las estrategias de servicio propuestas. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Ventas proyectadas de la unidad de repuestos, Unidad de análisis
Períodos 2015 a 2017



Fuente: Aporte propositivo, Abril 2016.

Actualmente no existe un control que permita saber cuántos clientes pierde o gana la empresa mensualmente; sin embargo, en el año 2012 existían datos estadísticos que permitían llevar este registro mensualmente. (Véase cuadro 5)

En la actualidad existe una base de datos general de ventas, la cual permite llevar control de la frecuencia de los clientes y promedio de compras mensual, entre otros datos.

Cuadro 5
Comportamiento de cartera de clientes, año 2012

Año 2012		
Mes	Clientes atendidos al mes	Clientes ± mensual
Enero	3,878	0
Febrero	3,482	-396
Marzo	3,506	24
Abril	3,043	-463
Mayo	3,592	549
Junio	3,553	-39
Julio	3,883	330
Agosto	3,434	-449
Septiembre	3,448	14
Octubre	3,839	391
Noviembre	3,638	-201
Diciembre	3,991	353
Clientes nuevos al final de año		113

Fuente: Investigación de campo, febrero 2015.

2.6 Análisis de las variables de la mezcla de mercadotecnia a través de la entrevista con el gerente

A continuación se describen los hallazgos obtenidos a través de la entrevista al gerente del departamento de repuestos de la Unidad de análisis.

2.6.1 Productos y servicios

Según el gerente del departamento de repuestos para motocicleta de la Unidad de análisis, considera que las ventajas competitivas radican en la calidad, marca, y variedad de los productos que ofrecen a sus diferentes mercados, esto les ha permitido mantenerse como una empresa sólida por más de 50 años.

La innovación en sus productos también ha sido un factor importante, ya que les permite adaptarse a las tendencias de los gustos y preferencias de sus clientes.

El servicio está más enfocado en asesorar a los clientes al momento que éstos adquieren los productos, principalmente por medio de la venta directa; sin embargo, aún no existen controles para monitorear la calidad del mismo, pero

considera que este es aceptable, ya que encuestas realizadas recientemente con este fin, lo han confirmado.

2.6.2 Precios

La estrategia de precios que actualmente utiliza la Unidad de análisis, está dividida en tres categorías, siendo alta prioridad, premium y baja rotación. En cada una de éstas asigna factores distintos.

- **Alta prioridad**

En esta categoría, la empresa determina precios con base al mercado, generando utilidades por medio del volumen que logran vender, ya que se trata de artículos de alto desgaste en la motocicleta y por ende el cliente tiene que comprarlos a menudo.

- **Primium**

Los precios de esta categoría están determinados con base a la importancia que representan para el cliente, ya que se trata de productos que se cambian muy pocas veces en la motocicleta; sin embargo es crucial que estos sean de buena calidad y confiables, debido a esto la empresa asigna un factor acorde a estas cualidades.

- **Baja rotación**

Los precios de estos productos están basados en la exclusividad que representan, ya que son repuestos que la competencia no vende por ser de baja demanda; sin embargo, la Unidad de análisis está obligada a tenerlos en existencia por responsabilidad como proveedor de las motocicletas que distribuye.

La estrategia que maneja la unidad de análisis, le ha permitido mantener a sus clientes satisfechos proveyéndoles productos a precios competitivos, de calidad y exclusividad.

2.6.3 Canales de distribución

Con relación a los canales de distribución actualmente utilizan tres:

- **Venta directa:** esta se realiza a través de las agencias propias, ubicadas en diferentes áreas estratégicas del país.
- **Mayoristas:** estos son clientes que compran repuestos a la empresa para revenderlos en regiones donde la Unidad de análisis aún no tiene cobertura o existe un mercado grande que les permite estar a ambos sin perjudicarse entre sí.
- **Minoristas:** estos clientes se encargan de llevar el repuesto en menor cantidad a los usuarios finales a los diferentes puntos del país, entre ellos están: aceiteras, pinchazos, talleres, entre otros.

2.6.4 Promoción

La publicidad es mínima, recientemente cuentan con un programa promocional para cada mes, este es ejecutado semanalmente a través del departamento de mercadeo, quienes la realizan a través del semanario “El Motorista”, el cual se enfoca específicamente a usuarios de motocicletas.

Lo que usualmente se publica por parte del departamento de repuestos son: ofertas del mes, descuentos y promociones para consumidores finales y minoristas.

Según comenta el gerente del departamento de repuestos, la empresa no hace ninguna tipo de publicidad acerca del servicio que brinda, limitándose únicamente a promover características de los productos que distribuye.

2.7 Análisis de las variables del servicio del departamento de Repuestos a través de la entrevista con el gerente

A continuación se describen los elementos del servicio que presta la empresa.

2.7.1 Quejas y sugerencias

La Unidad de análisis no cuenta con procesos que le permitan conocer las quejas y sugerencias de sus clientes respecto del servicio que brinda, solo tienen a la vista en cada una de las agencias el libro de quejas de la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO) siendo la única opción que estos pueden encontrar.

2.7.2 Conocimiento de expectativas y percepciones

El gerente enfatizó que la Unidad de análisis enfoca todos sus esfuerzos en promover los productos que distribuye y no en la calidad del servicio que brinda; sus colaboradores reciben incentivos por la cantidad de ventas del mes, sin poner atención en la satisfacción de las expectativas de sus clientes, ya que no conocen de manera acertada cuáles son estas, así como qué opinan sus consumidores después de haber sido atendidos.

2.7.3 Análisis posventa

Según entrevista con el gerente, en el departamento de repuestos no existe ningún proceso para recabar información acerca del servicio recibido por los clientes, sencillamente aducen que éstos fueron bien atendidos; sin embargo, eventualmente se enteran de malos servicios brindados cuando algunos clientes se atreven a reportarlo, lo cual no es bueno para la empresa, ya que no se hace una corrección inmediata del mal servicio ofrecido.

2.7.4 Planos del servicio

El gerente de la unidad de análisis indica que no cuentan con un medio formal para darle a conocer a sus clientes la función que deben desempeñar al momento que hacen uso del servicio que la empresa ofrece, principalmente a los consumidores nuevos, ya que los antiguos asumen que conocen a cabalidad su

función; sin embargo, los colaboradores que tienen contacto directo con estos les explican de manera verbal cuando identifican que es necesario hacerlo, dejando este factor tan importante a discreción de cada empleado que quiera hacerlo.

2.7.5 Uso de evidencia física por parte del personal

La empresa facilita uniforme e identificación a todos sus colaboradores; sin embargo no todos lo utilizan, debido a que no existen controles ni supervisión para que estos lo hagan, esto dificulta que los clientes externos no puedan identificar con facilidad a las personas que los atienden.

2.7.6 Interacción con el cliente

De acuerdo a lo indicado por el gerente, en muchas ocasiones el vendedor prioriza la atención del teléfono antes que atender al clientes que está frente a ellos en el mostrador, sin presentar una disculpa o pedir permiso para hacerlo; sin embargo considera que actualmente los colaboradores de contacto directo son más amables, utilizan a menudo la empatía y se relacionan de mejor forma con los consumidores, esto ha hecho que existan menos reclamos al respecto.

2.7.7 Administración de la demanda

Para brindar un mejor servicio la Unidad de análisis ha incrementado el número de agencias en áreas estratégicas a nivel metropolitano y otros departamentos, estos nuevos centros atienden a clientes que antes debían recorrer mayores distancias para obtener los productos de la distribuidora, esto ha ayudado a disminuir la concentración de clientes en unos pocos lugares y evitar colas en temporadas pico, ya que la demanda de muchos artículos de esta son estacionales y provocaba mayor tiempo de espera tanto para consumidores finales como intermediarios.

2.7.8 Comunicación interna

La Unidad de análisis mantiene al personal que atiende a sus clientes informado y actualizado al respecto del servicio que ofrece; según comenta el gerente del

departamento, estos reciben de manera oportuna la calendarización de los pedidos que están por ingresar, eventos que se realizarán en el mes y otras actividades; sin embargo, no se informa con antelación sobre las ofertas y promociones que se publican en el periódico, dando como resultado que en ocasiones no sepan explicar de forma congruente a los consumidores de estas.

2.7.9 Comunicación externa del servicio

La empresa no cuenta con estrategias de medios publicitarios para informar a sus clientes acerca del servicio que ofrece, lo único que existen son contratos publicitarios con una frecuencia irregular, que comunican la imagen corporativa y no estándares de servicio. Además considera que no se comunica nada en concreto sino ofertas, descuentos y algunos eventos.

2.8 Análisis de las variables del servicio mediante encuesta realizada a cliente interno

Se encuestaron a 15 clientes internos de quienes se obtuvieron datos importantes acerca del conocimiento de las funciones que deben desempeñar, uso de uniformes e identificación, auto calificación de la interacción con los clientes, así como saber si se mantienen actualizados respecto del servicio que la empresa ofrece.

2.8.1 Perfil de clientes internos

Para determinar el perfil de los colaboradores que se entrevistaron, se incluyeron tres variables: edad, sexo y tiempo de laborar para la empresa, además como requisito todos debían pertenecer al departamento de repuestos. (Véase cuadro 6)

Cuadro 6
Perfil del encuestado, según clientes internos

Variables	Respuestas	Frecuencia
Tiempo de laborar para la empresa	Menos de 1 año	0
	De 1 a 3 años	5
	De 4 a 5 años	4
	De 6 a 10 años	2
	Más de 10 años	4
Edad	Menos de 25	3
	de 26 a 35	6
	De 36 a 45	1
	De 46 a 60	5
	Más de 60	0
Sexo	Femenino	2
	Masculino	13

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos

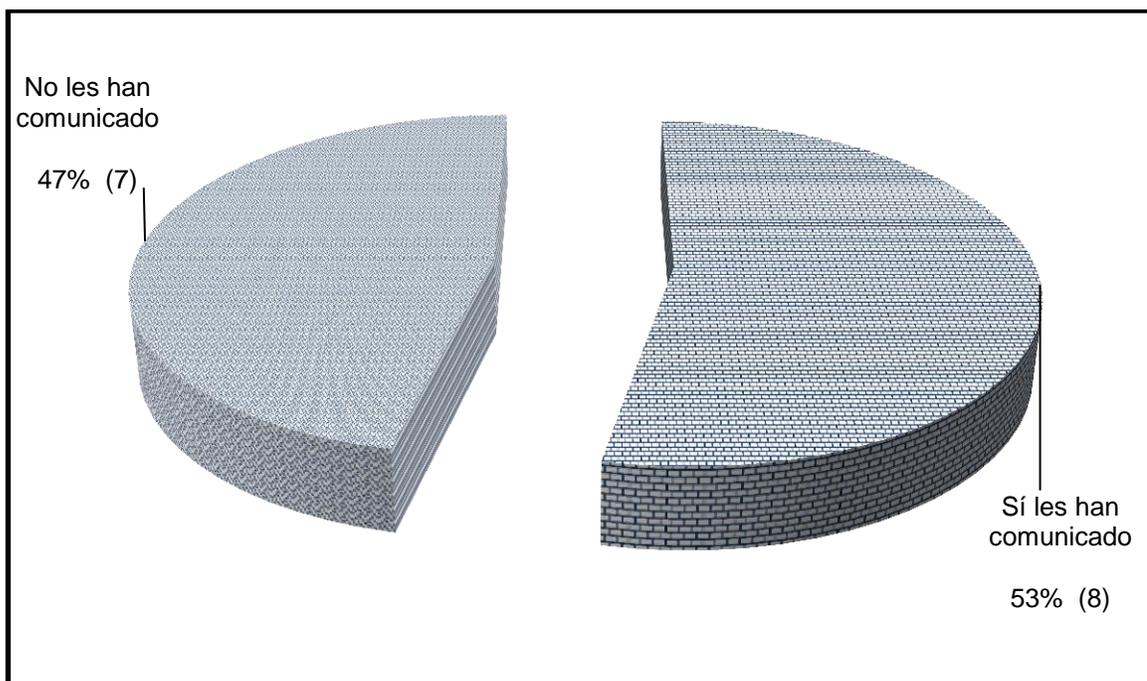
De acuerdo a los datos del perfil de los clientes internos encuestados, se observa que la mayoría están comprendidos en dos rangos de edad principalmente, siendo estos de 26 a 35 años y de 46 a 60, manteniendo un equilibrio entre personal joven con mayor dinamismo, los cuales adquieren la experiencia de colaboradores con mayor edad, una proporción considerable de estos tienen de 1 a 5 años laborando para la distribuidora.

2.8.2 Conocimiento del desempeño en la entrega del servicio

Se consultó a los clientes internos si les han comunicado a través de algún medio, acerca de la función que deben desempeñar al momento de entregar el servicio a los clientes, a lo cual respondieron así: (Véase gráfica 3)

Gráfica 3

Conocimiento de la función a desempeñar en la entrega del servicio, según cliente interno



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos encuestados.

Es evidente que hay un porcentaje considerable de colaboradores que no les han comunicado a través de ningún medio las funciones que deben desempeñar al momento que entregan el servicio, no estando seguros si lo que hacen es lo correcto. Además, los que aseguran haber recibido instrucción al respecto la obtuvieron de manera verbal, al momento que ingresaron a la empresa o cambiaron de puesto de trabajo.

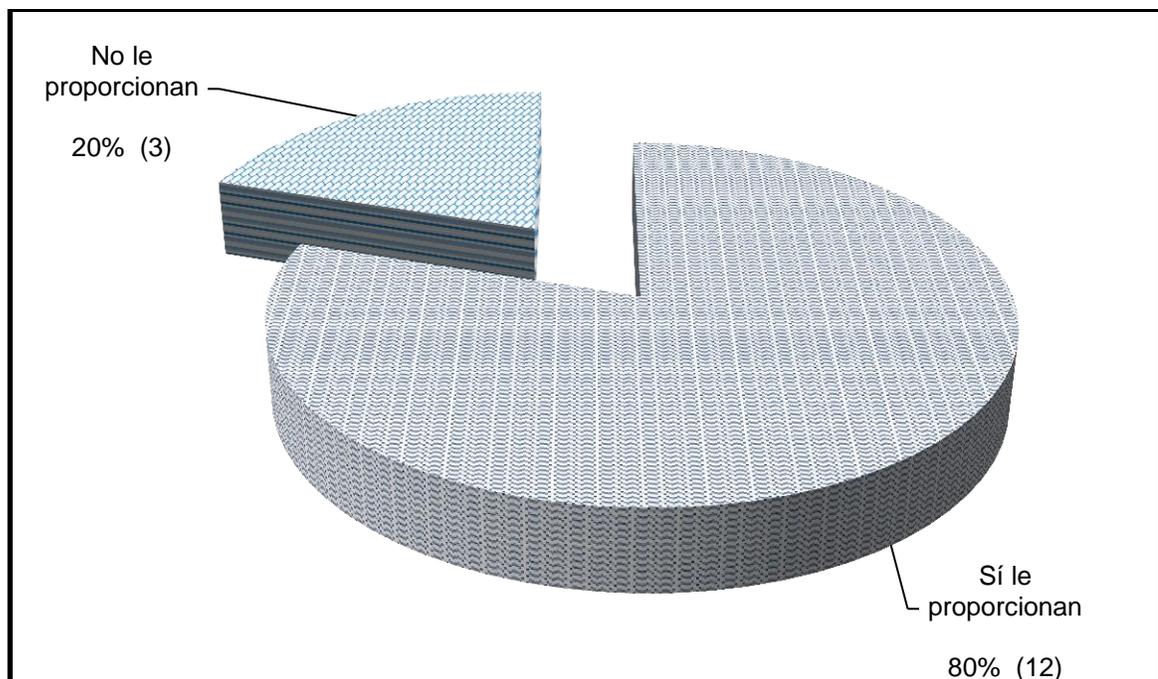
Asimismo se preguntó a los colaboradores que aseguran haber sido comunicados sobre las funciones que deben desempeñar, si las han comprendido a cabalidad y la mayoría coincide que sí, asegurando que su estabilidad en el trabajo depende en mucho de esta comprensión.

Además se consultó a los colaboradores, a través de qué medio prefieren conocer las funciones que les corresponden desempeñar al momento de brindar el servicio que la empresa ofrece a sus clientes, la mayoría considera un manual escrito ya que es más fácil consultarlo si se les llegara a olvidar algo. Sin embargo, otros consideran que bastaría una charla explicativa para entender a cabalidad lo que deben hacer.

2.8.3 Provisión de uniforme e identificación

Se consultó a los clientes internos si la empresa les provee uniforme e identificación, obteniendo las siguientes respuestas. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Provisión de uniforme e identificación por parte de la empresa, según cliente interno



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos encuestados.

Como puede observarse en la gráfica, la mayoría de los clientes internos encuestados asegura que la empresa les proporciona uniforme el cual les permite identificarse como colaborador de esta; sin embargo, consideran que no debería de cobrarlos o por lo menos que el precio sea más accesible, así como aminorar el tiempo que deben esperar para recibirlos después de haberlos solicitado. Asimismo, los que opinan que no se les proporciona, es debido a que no lo califican como algo que les provea la empresa, sino más bien como una imposición, aseverando que no están de acuerdo con esta política.

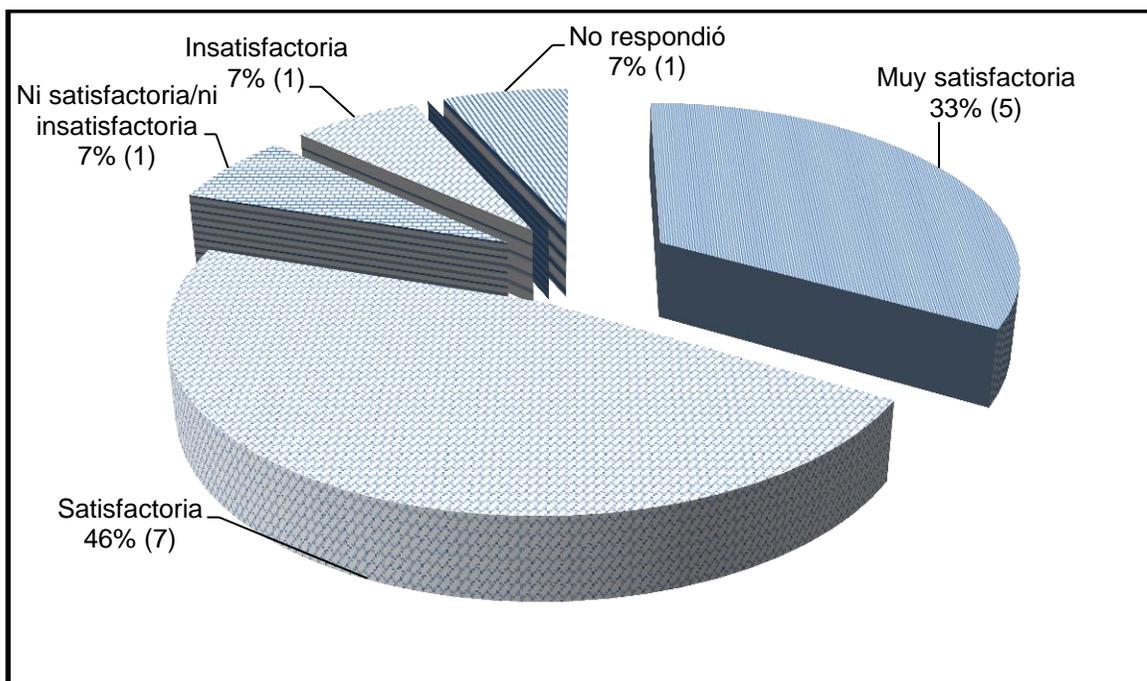
Además los clientes internos dieron su opinión al respecto de si es o no importante para el cliente externo que ellos utilicen uniforme e identificación, el 100% confirmaron la pregunta ya que han notado que estos se sienten más en confianza y seguros, además proyectan una mejor imagen de la empresa, así como informarlo acerca de quien lo atiende.

2.8.4 Interacción con los clientes

Los colaboradores se autocalificaron acerca de la interacción que sostienen con sus clientes, dando las respuestas siguientes. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Evaluación de la interacción con los clientes, según cliente interno



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos encuestados.

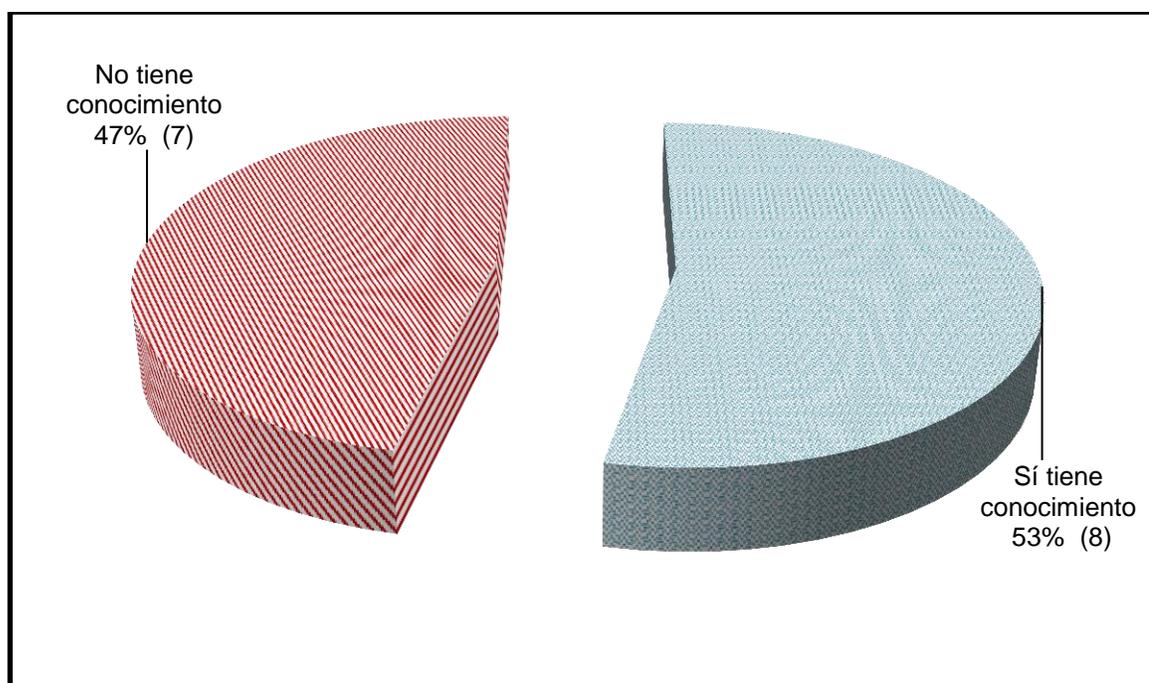
La mayoría de los clientes internos autocalificaron su interacción con el cliente externo como muy satisfactoria y satisfactoria, aunque algunos de estos aseguran que no pueden quedar bien con todos, ya que hay personas difíciles de tratar. Sin embargo, hacen lo que está en sus posibilidades.

También se les consultó en qué aspectos deberían mejorar en su interacción con los clientes y la mayoría considera que deben hacerlo en conocer más los productos que venden ya que continuamente ingresan nuevos modelos de motocicletas y deben informar lo mejor posible a sus clientes respecto a estos. Lo anterior refleja claramente el enfoque que tienen hacia los artículos, dejando de lado el factor servicio.

2.8.5 Conocimiento del servicio que la empresa ofrece

Se preguntó a los colaboradores sobre el conocimiento que poseen acerca del servicio que la empresa ofrece a sus clientes, a lo cual respondieron: (Véase gráfica 6)

Gráfica 6
Conocimiento acerca del servicio que la empresa ofrece, según cliente interno



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos encuestados.

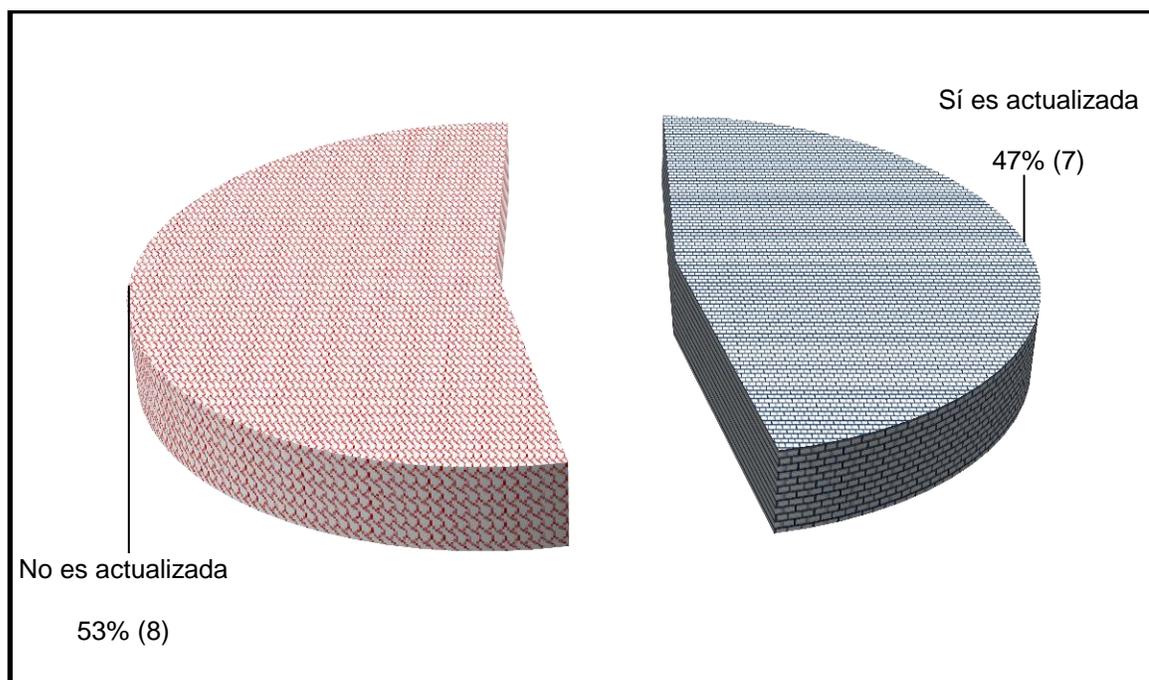
El 53% de los colaboradores aseguró conocer el servicio que la empresa ofrece a sus clientes, esto se debe al tiempo que tienen de laborar para la misma, otros lo hacen investigando al respecto. El 47% indicó que no lo conoce, y se debe a que no se les dio inducción, además opinaron que no les transmiten toda la información que deberían saber ya que se han dado casos en que se enteran por medio de los consumidores de otros servicios que se ofrecen.

2.8.6 Actualización en la información que se transmite al cliente

Se preguntó a los colaboradores si la información que ellos transmiten a sus clientes siempre es actualizada, indicando lo siguiente: (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Actualización en la información proporcionada al cliente, según cliente interno



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 15 clientes internos encuestados.

El 53% de los clientes internos consultados aseveró que maneja información actualizada acerca del servicio que la empresa ofrece ya que constantemente les envían esta información por medio de correo electrónico u otros medios. Sin embargo, el 47% consideró que no, y lo atribuyen a que nunca los actualizan al respecto y además no existe una persona que haga esta función, todos manejan diferente versión sobre un mismo caso.

2.9 Principales hallazgos de los clientes reales y potenciales

A continuación se detalla la información recopilada de los clientes reales y potenciales, la cual hace referencia al perfil de los encuestados, frecuencia de compra, promedio de consumo mensual, calificación del servicio en diferentes variables y otros aspectos importantes que servirán para tener una idea más clara al respecto de la investigación.

2.9.1 Clientes reales

Los clientes reales dieron a conocer el punto de vista que tienen acerca de las estrategias del servicio de la Unidad de análisis, específicamente en lo que se refiere a la calificación de este, existencia y efectividad de medios para dejar quejas y sugerencias, conocimiento de expectativas y percepciones, seguimiento posventa, además si ellos conocen la función que deben desempeñar cuando realizan sus compras, así como la calidad de la interacción con los colaboradores que los atienden en la empresa, entre otros.

2.9.2 Perfil de clientes reales

El perfil de los clientes reales encuestados se determinó con base a las siguientes variables: edad, sexo y características de la motocicleta. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7

Perfil de encuestado, según clientes reales

Variable de perfil	Respuestas	Porcentaje
Edad	Menos de 25	19%
	de 26 a 35	46%
	De 36 a 45	26%
	De 46 a 60	7%
	Más de 60	2%
Sexo	Femenino	3%
	Masculino	97%
Características de la motocicleta	Respuestas	Porcentaje
Cilindraje	100	21%
	110	9%
	125	55%
	150	4%
	200	5%
	Otras	6%
Línea	Chooper	57%
	Sport	32%
	Pasola	2%
	Scrambler	8%
	Otras	1%
Año	2015	9%
	2014	9%
	2013	1%
	2012	19%
	2011	5%
	2010	8%
	Menor a 2010	49%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

2.9.3 Hábitos de compra del cliente real

Se consultó a los clientes reales acerca de sus hábitos de compra, específicamente en relación a: frecuencia, monto promedio de inversión mensual en repuestos, agencias de la distribuidora que más frecuenta y por último cuáles

son las razones que los motivan a elegir la Unidad de análisis como su proveedor, respondiendo de la manera siguiente: (Véase cuadro 8)

Cuadro 8
Hábitos de compras según clientes reales

No.	Variabes	Respuestas	Porcentaje
1	Frecuencia de compra	Semanal	5%
		Mensual	21%
		Cada 2 meses	29%
		Cada 3 meses	28%
		Cada 6 meses	17%
2	Monto promedio de inversión mensual	Q0.01 a Q150	40%
		Q151 a Q200	15%
		Q201 a Q250	9%
		Q251 a Q300	9%
		Q301 a Q350	17%
		Más de Q351	10%
3	Agencia que más frecuentan	Agencia Central	54%
		Agencia zona 9	25%
		Agencia zona 4	11%
		Agencia San Juan	10%
		Otras	0%
4	Razones por la que compra repuestos en la Unidad de análisis	Calidad	78%
		Precio	7%
		Buen servicio	12%
		Otro, especifique	3%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

Como se puede observar en el cuadro, la frecuencia de compra de los clientes reales está concentrada de dos a tres meses, esto es común en clientes que tienen motocicletas de reciente modelo, ya que por lo regular estas no requieren de un continuo cambio de repuestos, no así en los modelos más antiguos que si lo necesitan.

El monto promedio de compra mensual de la mayoría de clientes se encuentra entre Q. 0.01 a Q. 150.00 y por lo general lo hacen en la agencia central, esto se debe a que muchos consideran que es donde pueden encontrar la mayoría de los repuestos que buscan. Asimismo la mayoría de estos indican que acuden a comprar sus repuestos a la Unidad de análisis por la calidad de sus productos, a pesar de que los precios son más elevados que en otros lugares pero la durabilidad lo justifica.

2.9.4 Calificación del servicio

Los clientes reales de la Unidad de análisis dieron su punto de vista al respecto del servicio que se les ofrece, inconvenientes experimentados y reportados, acción tomada por parte de la empresa al respecto, resolución al incidente, qué medios utilizaron para reportarlo y por último si estarían dispuesto a recomendarlo a otras usuarios, obteniendo las siguientes respuestas: (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Calificación del servicio, según clientes reales

No.	Variables	Respuestas	Frecuencia
1	Calificación del servicio	Muy satisfactorio	46%
		Satisfactorio	34%
		Ni satisfactorio/ni insatisfactorio	15%
		Insatisfactorio	5%
		Muy insatisfactorio	0%
2	Inconvenientes con el servicio de la empresa	Si	15%
		No	85%
2.1	Clientes que reportan sus inconvenientes	Si	22%
		No	78%
2.2	Acción sobre los inconvenientes	Si	69%
		No	31%
2.3	Resolución de inconvenientes	Muy satisfactoria	53%
		Satisfactoria	25%
		Ni satisfactoria/ni insatisfactoria	14%
		Insatisfactoria	6%
		Muy insatisfactoria	2%
2.4	Medios utilizados para reportar inconvenientes	Buzón	8%
		Correo electrónico	10%
		Internet	0%
		Teléfono	41%
		Por medio de un empleado	41%
		Otro, especifique	0%
3	Recomendación del servicio	Si	92%
		No	8%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

La mayoría de clientes reales encuestados calificaron el servicio como muy satisfactorio y satisfactorio el servicio que les brinda la Unidad de análisis, esto denota que la empresa está haciendo un buen trabajo respecto a lo que el cliente espera de ella. Sin embargo, es de resaltar que una proporción considerable pertenecen al segmento de mensajeros que por lo regular no son tan exigentes con el servicio que reciben de sus proveedores.

Asimismo la mayoría considera no haber tenido inconvenientes con el servicio que la empresa les da, y de los que aseveran haberlos experimentado, muy pocos los reportan ya que creen que no es necesario hacerlo o que es perder el tiempo porque nada va a cambiar.

Además se les consultó a los que sí reportaron a través de qué medio lo hicieron y en su mayoría fue por teléfono o un empleado.

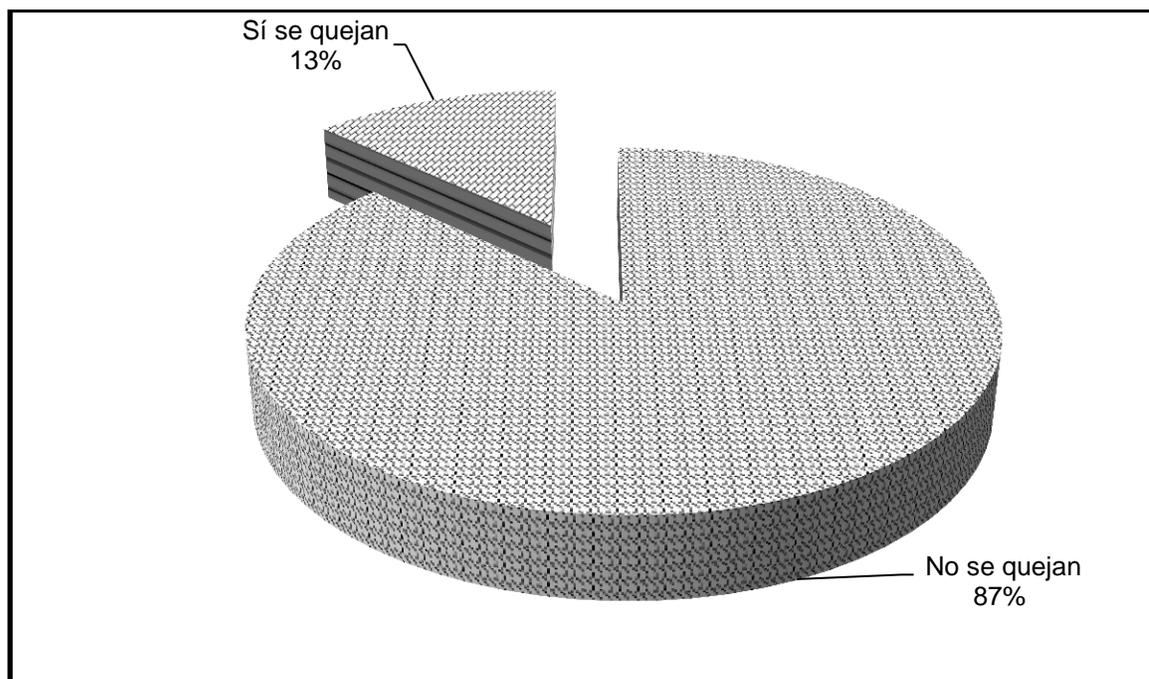
También se les consultó si estarían dispuestos a recomendar el servicio que reciben por parte de la Unidad de análisis, a lo cual el 92% dijo que si lo haría, esto denota que la calidad del servicio de la empresa es aceptable para ellos.

2.9.5 Presentación de quejas y sugerencias

Se les consultó a los clientes reales si se quejan cuando reciben un mal servicio por parte de la empresa, respondiendo lo siguiente: (Véase gráfica 8)

Gráfica 8

Presentación de quejas y sugerencias, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

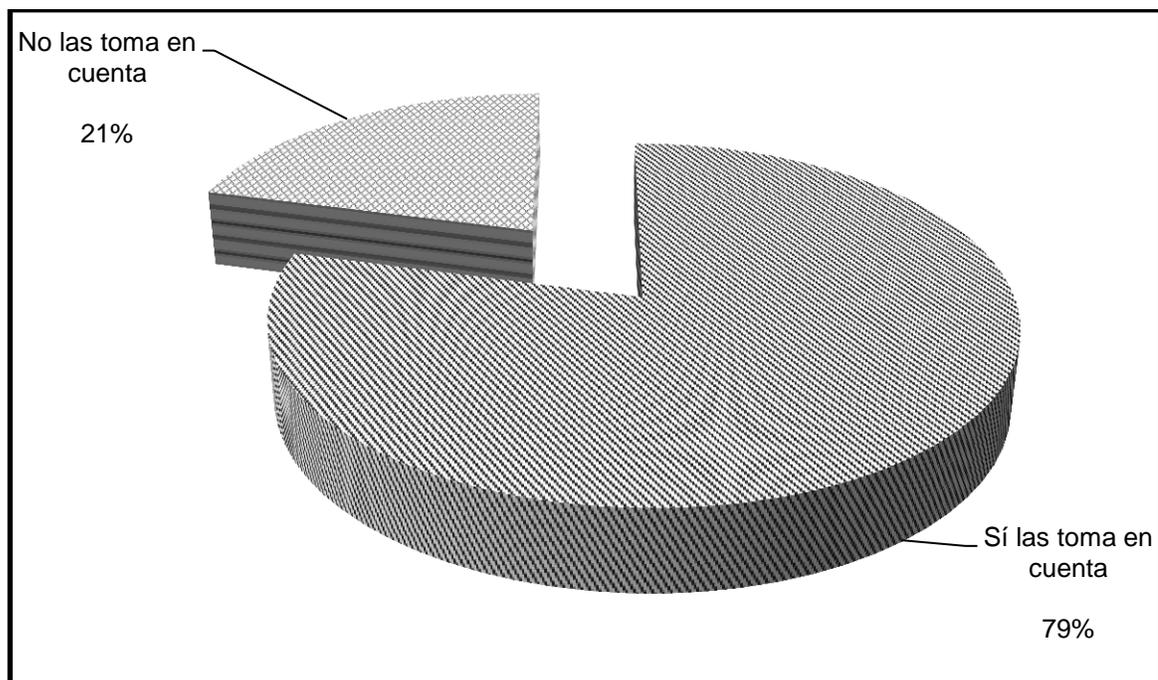
La mayoría de clientes reales no se quejan aseverando que el servicio que reciben es aceptable y es común que las empresas cometan errores, pero además aseguran que no lo hacen debido a que no existen medios para realizarlo. Sin embargo, existe un 13% que sí lo hace ya que consideran que el servicio debería de mejorar para ser congruentes con la calidad de los productos que venden.

2.9.6 Consideración de quejas y sugerencias

Se preguntó a los clientes reales que si han presentado quejas y sugerencias si consideran que la empresa las toma en cuenta, quienes respondieron lo siguiente: (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Consideración de quejas y sugerencias, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 46 clientes reales

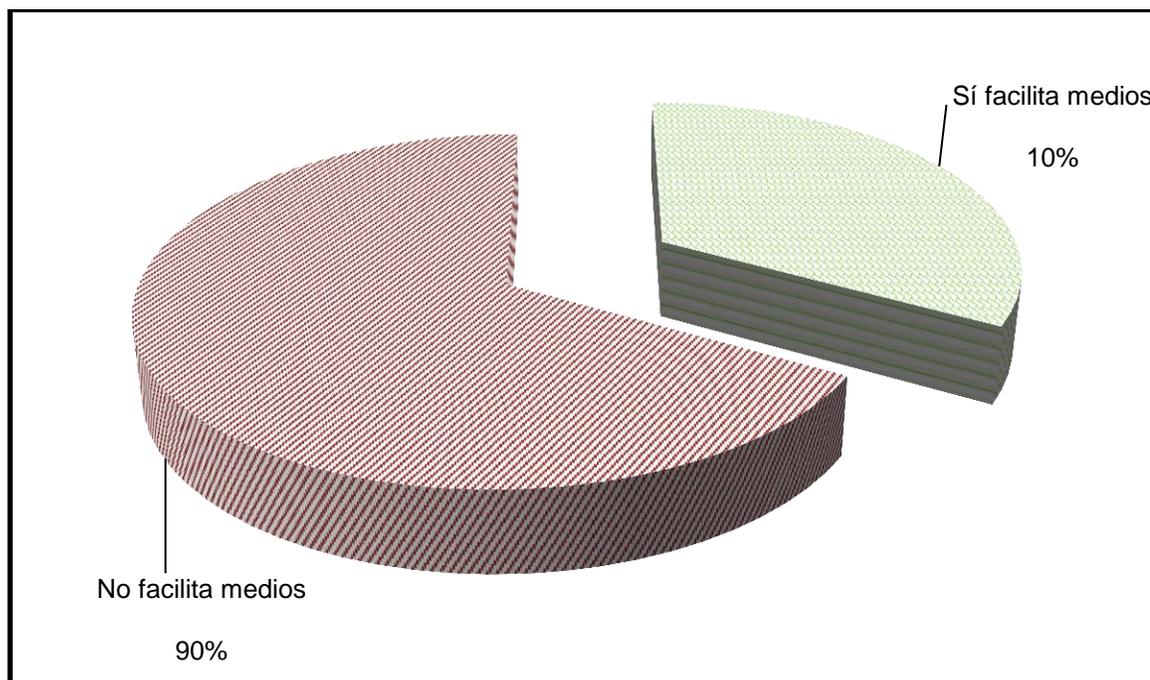
La mayoría de los clientes reales que se han quejado con la empresa consideraron que estas son tomadas en cuenta. Sin embargo, existe una

proporción considerable que no comparte esta opinión, aseverando que es por falta de interés, además suponen que sería provechoso para ambas partes, ya que como resultado obtendrían clientes dispuestos a retroalimentar a la distribuidora y por ende el servicio mejoraría.

Asimismo se consultó a los clientes reales si la empresa les facilita un medio para que puedan dejar sus quejas y sugerencias. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10

Facilitación de medios para expresar quejas y sugerencias, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

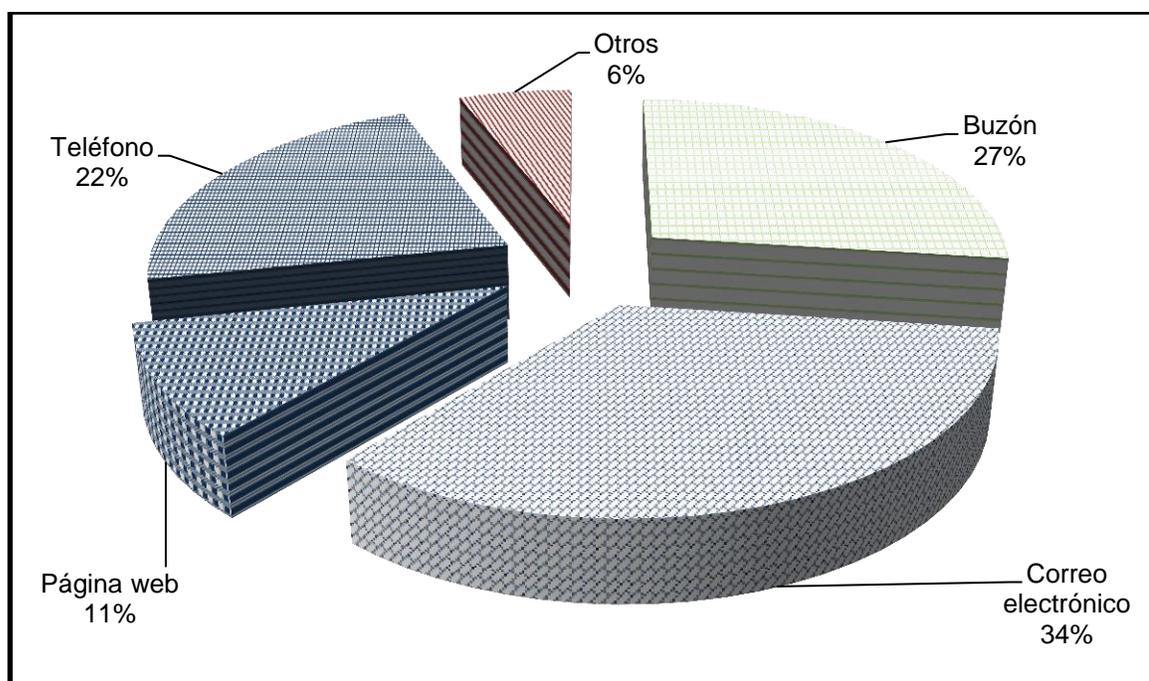
Base: 352 clientes reales

La mayoría de clientes actuales de la Unidad de análisis aseguraron que no se les facilitan medios que les permitan dar a conocer sus quejas y sugerencias, sólo un 10% indicó que sí los provee. Sin embargo, se pudo constatar que existen medios tales como: buzón, teléfono y correo electrónico, pero estos son

utilizados para actividades comerciales y de operación de la empresa y no para fines de servicio.

También se les consultó a través de qué medios prefieren dejar sus quejas y sugerencias. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11
Medios preferidos para expresar quejas y sugerencias, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

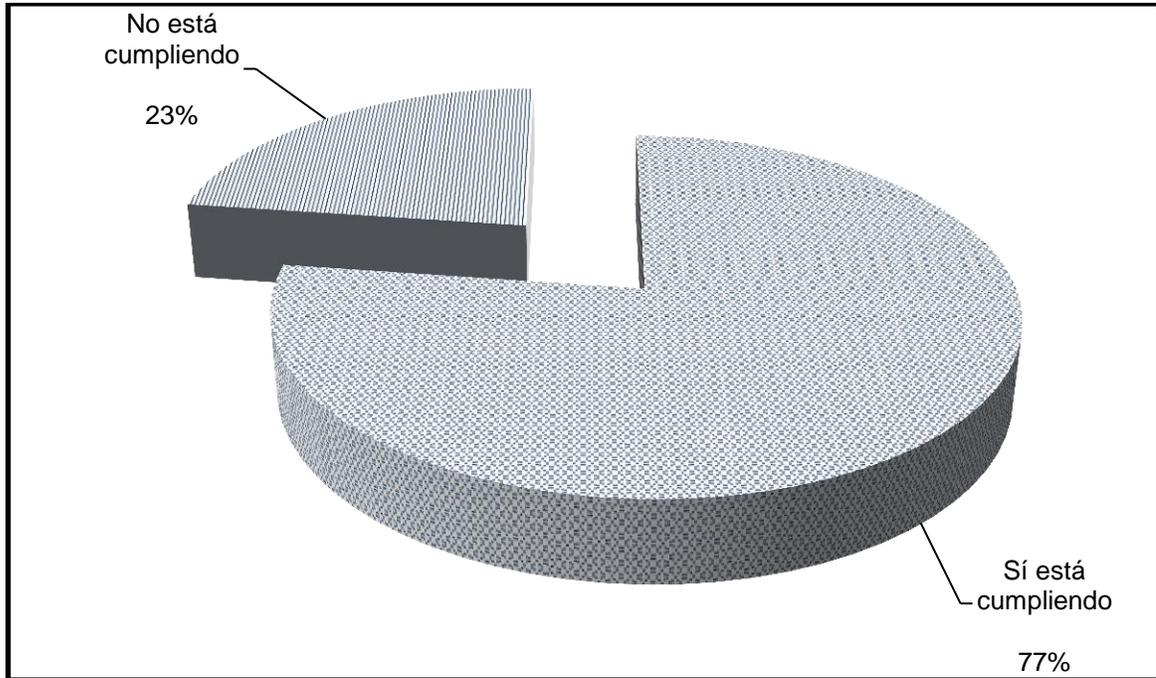
El correo electrónico, buzón y teléfono son los tres medios que prefieren los clientes de la Unidad de análisis para expresar sus quejas y sugerencias, esto se debe a que los consideran más accesibles.

2.9.7 Cumplimiento de expectativas

Se consultó a los clientes externos si consideran que la empresa está cumpliendo con lo que ellos esperan acerca del servicio. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12

Cumplimiento de expectativas del servicio prestado, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

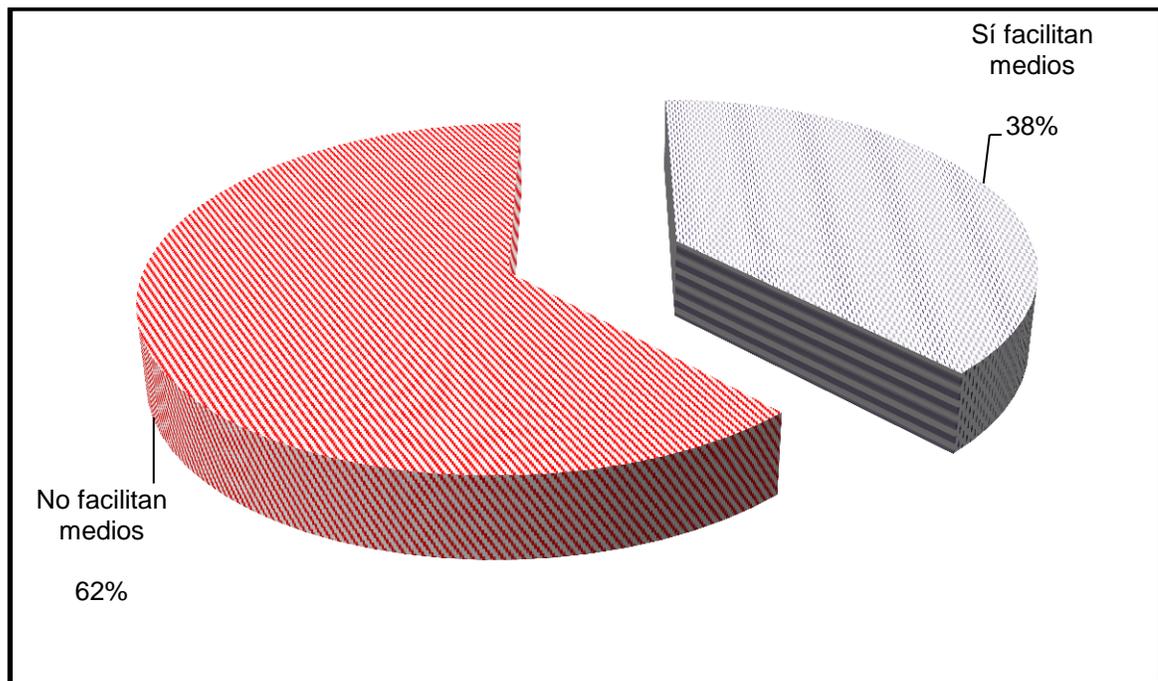
Base: 352 clientes reales

Según información recabada con los clientes reales, el 77% de estos indicó que la empresa sí está cumpliendo con lo que esperan del servicio, y según sus comentarios la distribuidora conoce bien sus productos y se mantiene enfocada en dar un buen servicio, además considera que el personal es altamente calificado y no han encontrados motivos para quejarse acerca de la atención recibida; el 23% se consideró mal atendido y a menudo sus necesidades no han sido satisfechas, por lo que prefieren irse a la competencia.

Asimismo se preguntó a los clientes si les facilitan medios para que puedan exponer lo que esperan del servicio. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13

Facilitación de medios para expresar lo que esperan del servicio, según clientes reales



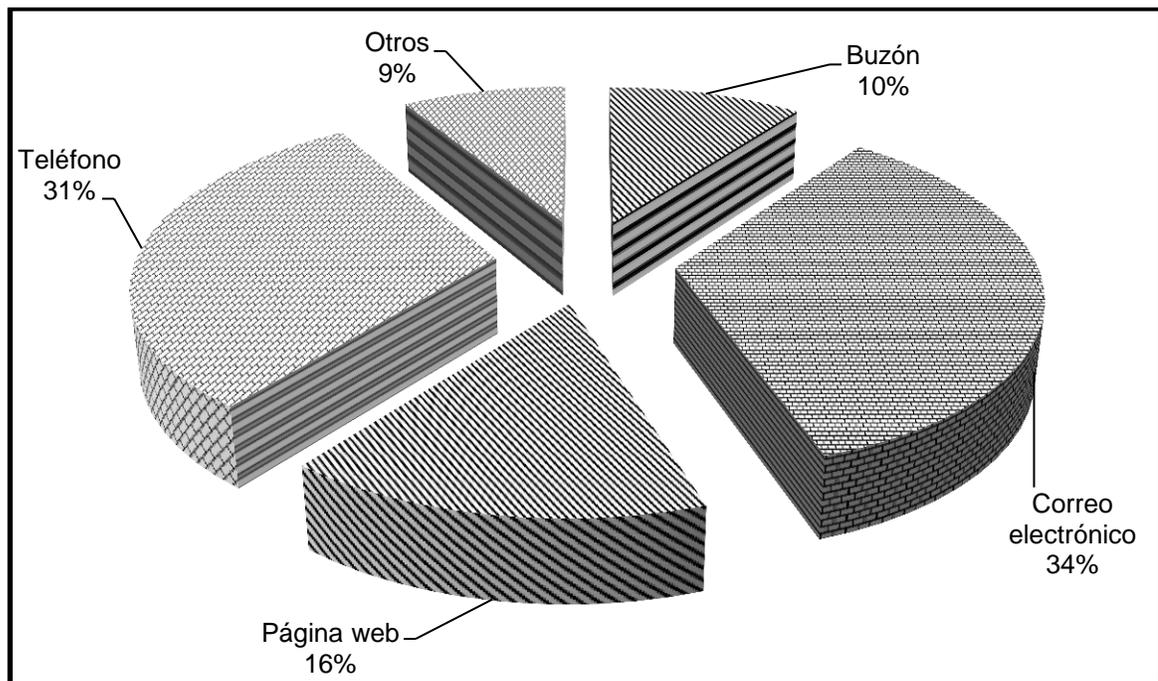
Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

La mayoría de clientes reales encuestados aseguraron que la empresa no les provee medios por los cuales puedan dar a conocer lo que esperan del servicio, ya que en muchas ocasiones han querido expresar sus expectativas, pero no han encontrado un medio que les permita expresarse. Sin embargo, existe un porcentaje considerable que asevera que la Unidad de análisis si cuenta con estos, por lo que se les consultó acerca de qué medios han encontrado. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Medios provistos por la empresa para captar expectativa, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

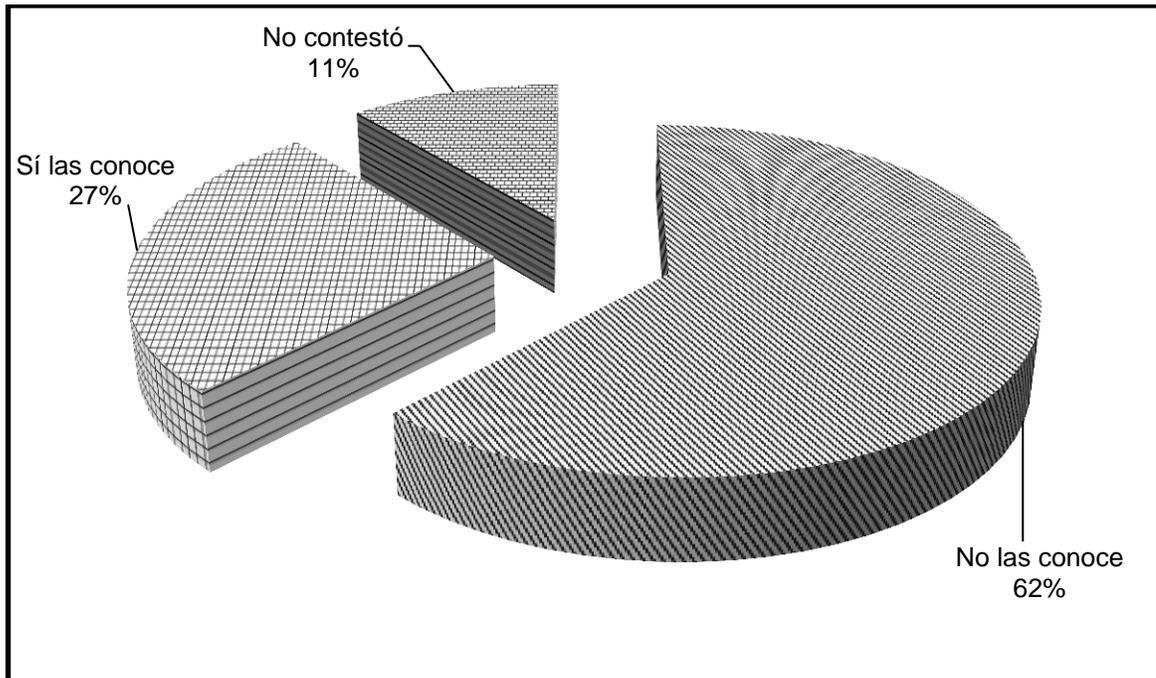
Base: 134 clientes reales

Los medios que comúnmente han encontrado los clientes son: correo electrónico, teléfono y página web los cuales coincide con los que prefieren. Sin embargo, estos no son propiciados por la empresa para escuchar al cliente, sino para fines comerciales y operativos.

Asimismo se preguntó a los clientes reales si consideran que la empresa conoce lo que ellos esperan del servicio, a lo que respondieron. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15

**Conocimiento de las expectativas del cliente por parte de la empresa,
según cliente real**



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

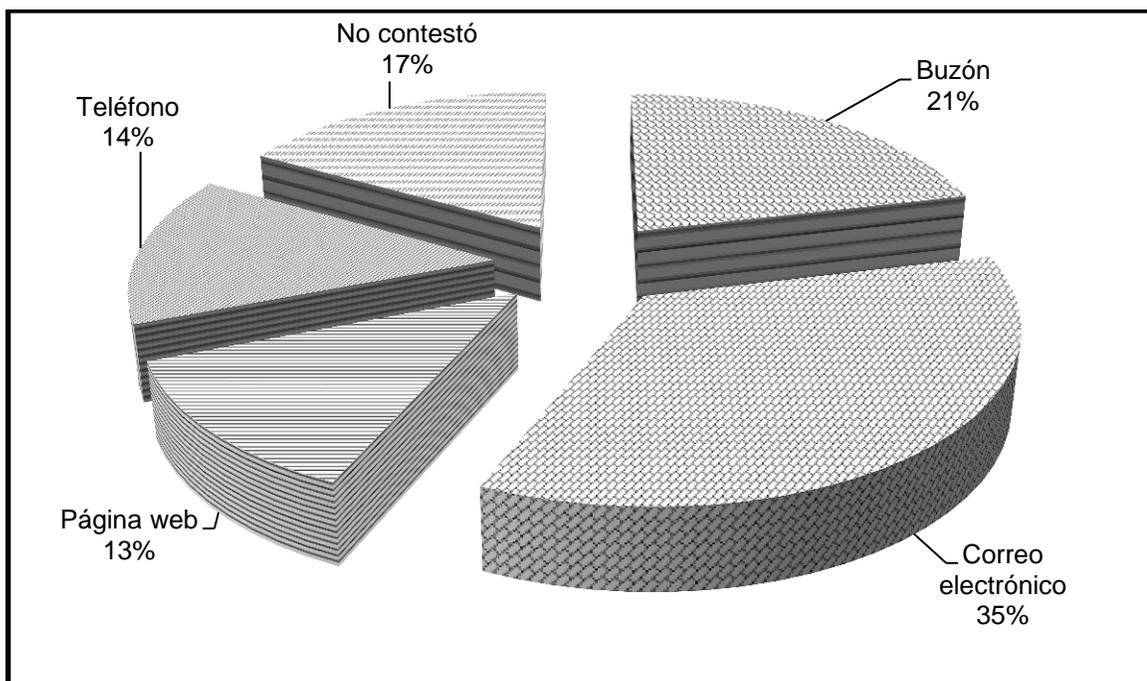
Base: 352 clientes reales

La mayoría de clientes reales opinó que la Unidad de análisis no conoce sus expectativas; ya que, no reciben lo que esperan por parte de esta, por lo que sus necesidades no son correspondidas. Sin embargo, el 27% consideró que la empresa sí sabe acerca de estas, reflejándolo al momento que reciben el servicio. Además consideraron estar dispuestos a colaborar con la empresa informándola a cerca de lo que esperan del servicio que reciben, para que este mejore.

En ese sentido se les consultó a través de qué medio les gustaría dar a conocer a la empresa lo que esperan del servicio. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Medios preferidos para dar a conocer a la empresa lo que esperan del servicio, según cliente real



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

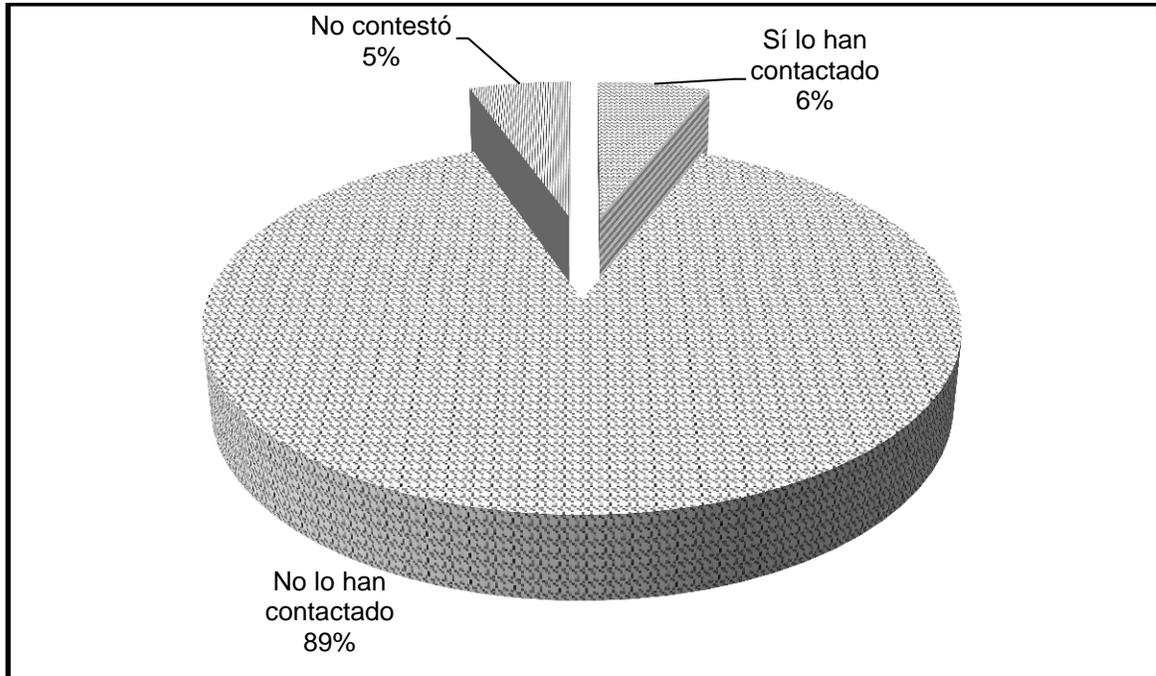
Entre los medios preferidos por los clientes para dar a conocer lo que esperan del servicio se encuentran el correo electrónico y buzón, ya que los consideran más seguros y en el caso del correo, queda evidencia de lo que están comunicando, con lo que pudieran en un momento dado dar seguimiento o recibir retroalimentación acerca de sus opiniones.

2.9.8 Seguimiento posventa

Se consultó a los clientes actuales de la Unidad de análisis si esta los ha contactado alguna vez para saber su apreciación sobre el servicio recibido, respondiendo así: (Véase gráfica 17)

Gráfica 17

Seguimiento posventa por parte de la empresa, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

De los clientes que visitan la empresa Unidad de análisis, el 89% aseguró no haber sido contactados por ningún medio después de haber hecho alguna compra, solo el 6% indicó que sí y en su mayoría fue a través de correo electrónico, un día después; sin embargo, lo hicieron para saber si encontraron todo lo que buscaba, no así acerca del servicio.

Además, los clientes reales consideraron que los medios que utilizó la empresa para contactarlos fueron los adecuados ya que son seguros y rápidos.

También se les preguntó si les gustaría dar a conocer a la empresa su apreciación del servicio recibido y la mayoría coincidieron que si estarían dispuesto, ya que les ayudaría a que sus expectativas fueran mejor atendidas.

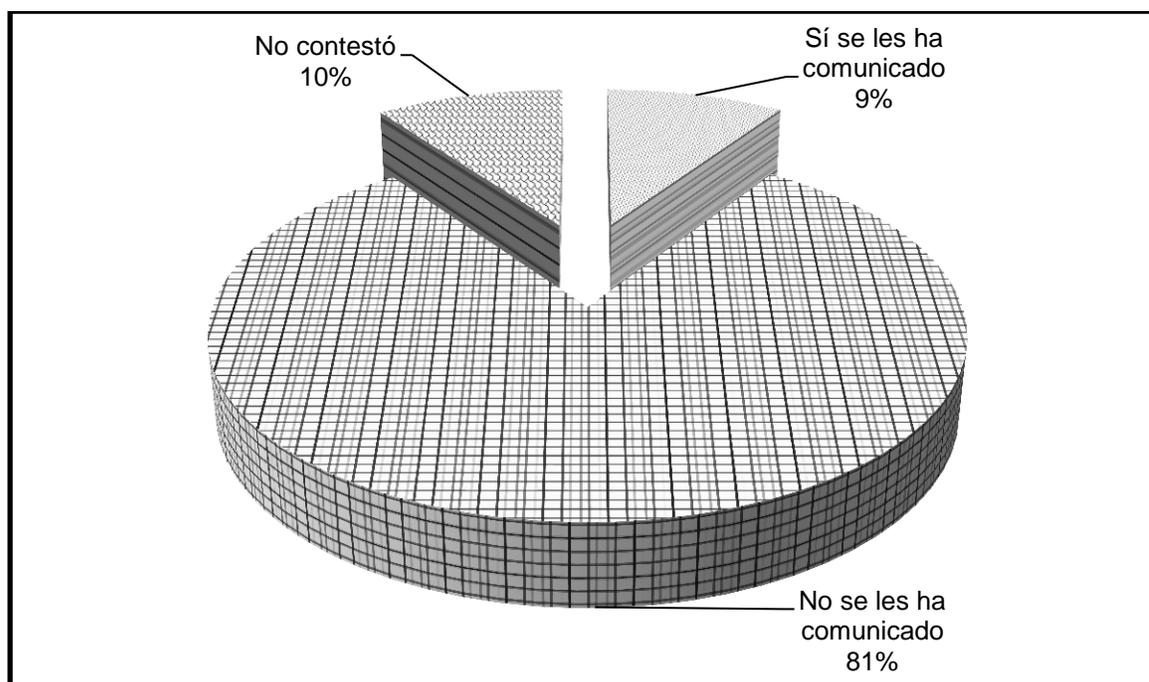
Además, se les consultó a través de qué medios les gustaría dar a conocer su apreciación acerca del servicio recibido, a lo cual la mayoría eligieron el correo electrónico y el teléfono como primera y segunda opción respectivamente, lo que

refleja que muchos de los clientes de la Unidad de análisis aún tienen confianza a estos canales de comunicación.

2.9.9 Comunicación de la función del cliente en el proceso de servicio

A los clientes reales se les preguntó si la empresa les ha comunicado a través de algún medio la función que deberían desempeñar cuando reciben el servicio. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Comunicación por parte de la empresa de la función que deben desempeñar, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

Como se observa en la gráfica, la mayoría de los clientes que acuden a adquirir sus repuestos a la Unidad de análisis no se les ha comunicado acerca de la función que deberían desempeñar al momento de hacer uso del servicio que esta les ofrece, solo el 9% de los encuestados indicó que sí lo han hecho verbalmente, sin embargo no todos han comprendido a cabalidad su función,

teniendo en muchas ocasiones que incurrir en demoras de tiempo de espera o incremento de gastos por trámites innecesarios que han tenido que hacer.

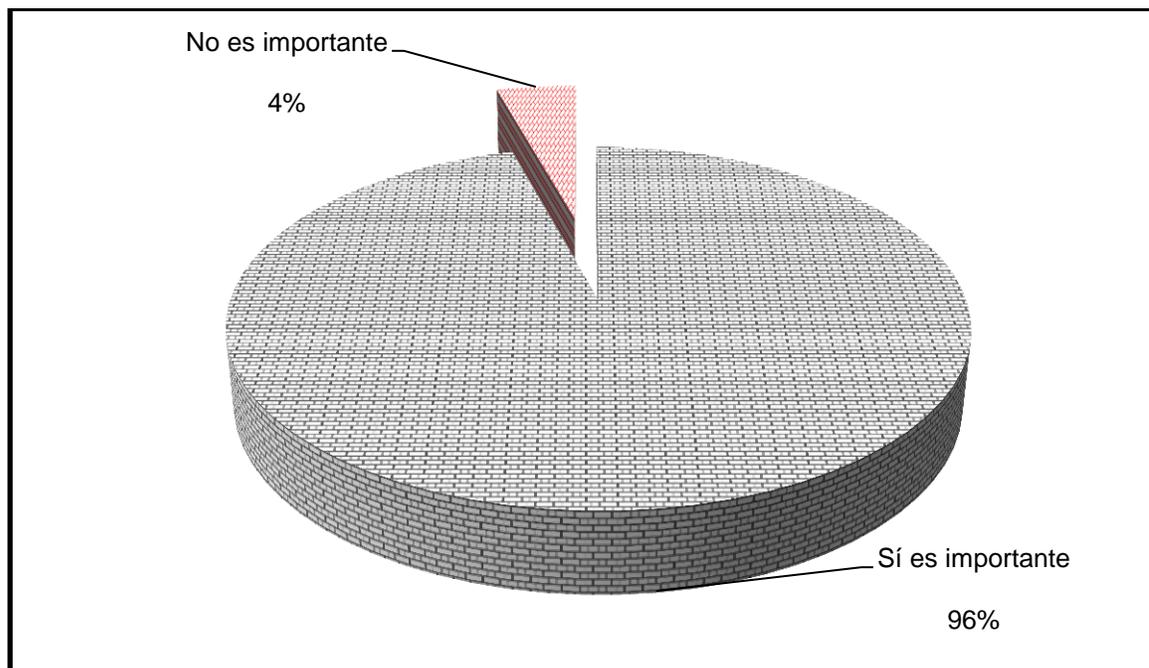
Asimismo se preguntó a los clientes a través de qué medio les gustaría ser informados acerca de la función que deben desempeñar cuando reciben el servicio que proporciona la empresa, la mayoría coinciden en un manual escrito, pagina web o un rótulo respectivamente, ya que es mucho más fácil la comprensión y acceso a estos medios.

2.9.10 Identificación de los colaboradores

Se consultó a los clientes reales si es importante que los colaboradores utilicen uniforme e identificación. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Importancia de la identificación de los colaboradores, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de clientes reales consideraron muy importante que los colaboradores que los atienden en la

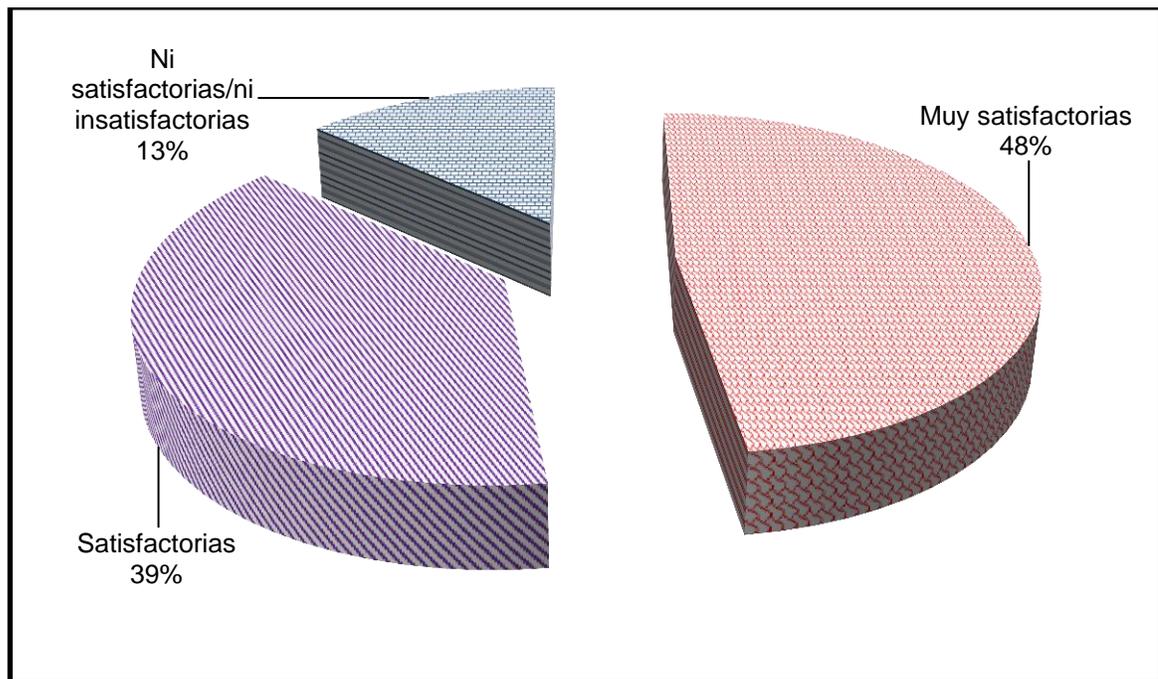
Unidad de análisis utilicen uniforme e identificación, lo cual denota formalidad y sabrían quién los está atendiendo en un determinado momento.

2.9.11 Calificación de las instalaciones físicas de la empresa

Los clientes reales calificaron las instalaciones físicas de la Unidad de análisis de la siguiente manera. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Calificación de las instalaciones de la Unidad de análisis, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

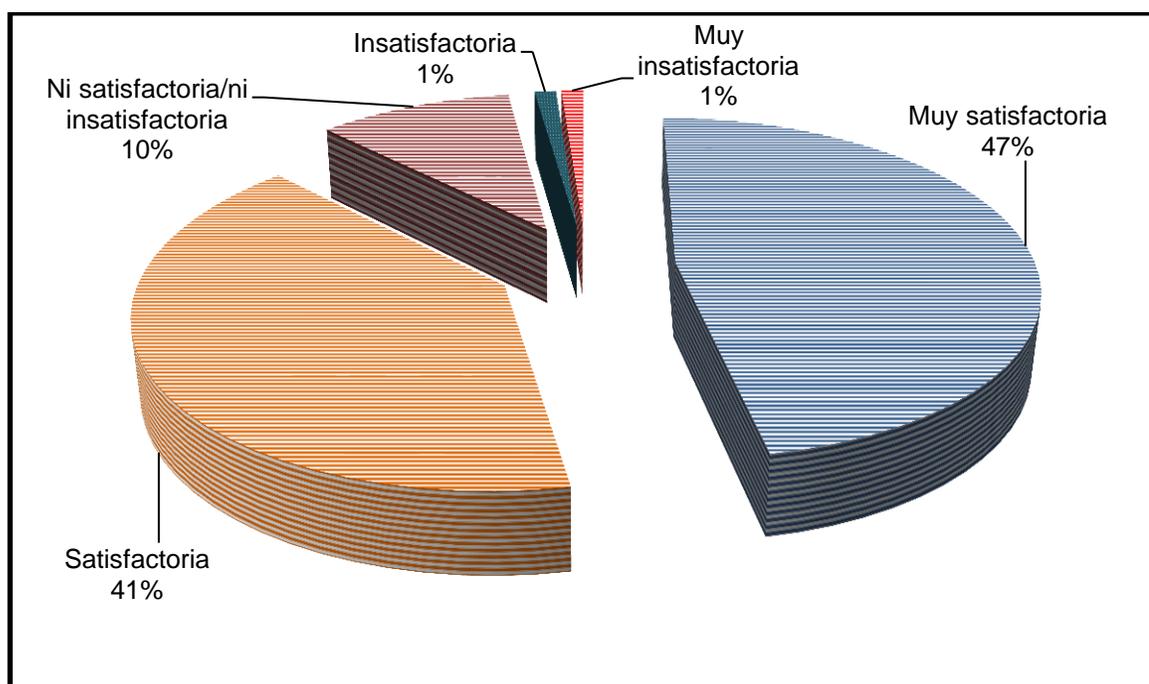
La mayoría de clientes actuales calificaron como muy satisfactorias y satisfactorias las instalaciones de la empresa, lo cual denota que esta se ha preocupado por brindar un lugar agradable y cómodo a sus clientes, repercutiendo de manera positiva en la imagen que la Unidad de análisis proyecta a lo interno como externo.

2.9.12 Interacción con el personal

Se preguntó a los clientes reales cómo califican la interacción con el personal del departamento de repuestos, a lo que respondieron lo siguiente. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Calificación de la interacción con el personal, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

La mayoría de clientes reales consultados consideraron que la interacción con los colaboradores que los atienden en la Unidad de análisis es muy satisfactoria y satisfactoria respectivamente, esto refleja que existe comunicación y entendimiento mutuo, lo cual ayuda a que la empresa pueda cultivar buenas relaciones con sus clientes. Sin embargo, se les preguntó si existe algún aspecto en lo que deberían mejorar, a lo cual más de la mitad respondió que sí, principalmente en el factor servicio y conocimiento de los productos que venden.

2.9.13 Preferencia de día para realizar compras

Se les consultó qué día de la semana prefieren realizar sus compras de repuestos para determinar el comportamiento de la demanda, la mayoría coincidió que cualquiera, ya que por tratarse de piezas de un vehículo que utilizan para transporte o realizar su trabajo, tienen que hacerlo en el momento que se presenta la necesidad sin importar el día.

2.9.14 Conocimiento actualizado del servicio

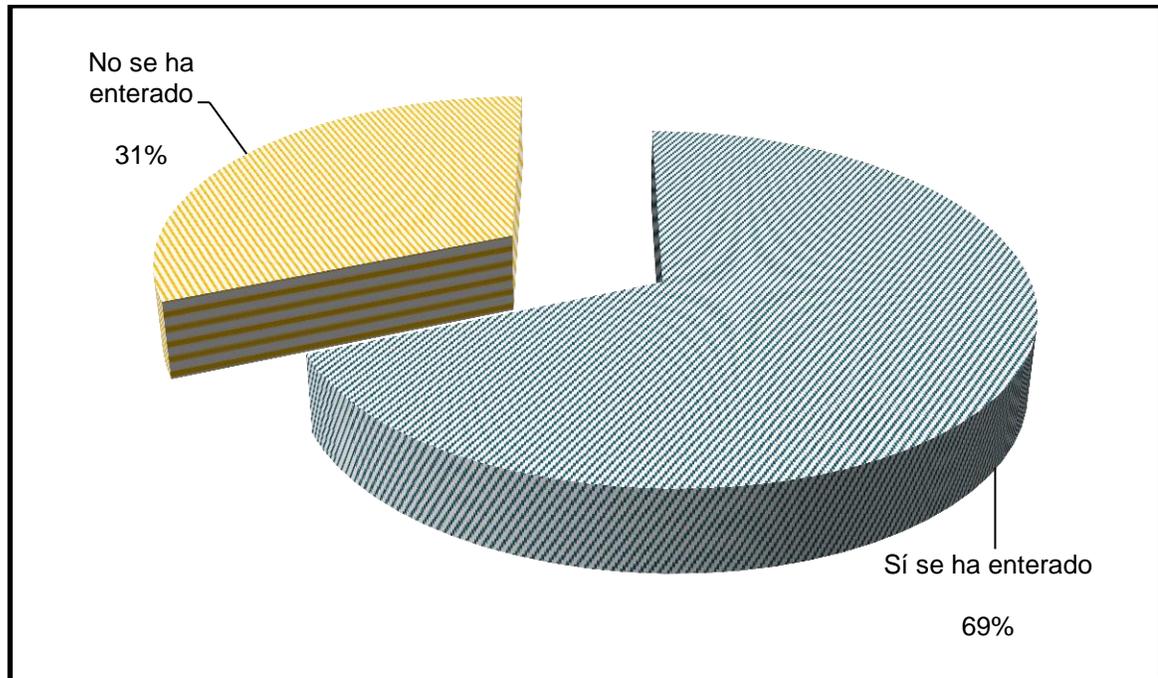
De acuerdo a la opinión de los clientes reales de la Unidad de análisis, un 73% de ellos consideró que los colaboradores conocen y están actualizados con el servicio que la distribuidora les ofrece, si no tienen la información necesaria la buscan y tratan de solucionar sus inquietudes.

2.9.15 Comunicación externa

Se cuestionó a los clientes reales si se han enterado del servicio que ofrece la empresa a través de algún medio publicitario, dando las siguientes repuestas. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Comunicación externa, según clientes reales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 352 clientes reales

La mayoría de los clientes reales aseguraron que se han enterado a través de medios publicitarios acerca del servicio que ofrece la empresa. Sin embargo, cabe mencionar que según entrevista con el gerente del departamento, no se realiza ninguna publicidad del servicio como tal, solo de los repuestos que venden, por lo que se considera que los clientes encuestados dieron su opinión al respecto de los servicios preventivos y de mantenimiento de motocicletas que ofrece a los clientes el departamento de taller y de los cuales si realizan publicidad.

También se les preguntó a través de qué medios publicitarios le gustaría enterarse del servicio que ofrece la distribuidora, a lo cual respondieron así: un 45% a través de anuncios de televisión, el 20% por medio del periódico, un 13% a través de correo electrónico, el 10% por internet, un 7% por medio de una valla publicitaria, el 3% radio y por último 2% por volantes.

2.10 Clientes potenciales

Los clientes potenciales opinaron sobre las estrategias de servicio en las empresas que más frecuentan y los gustos y preferencias que poseen al respecto, evaluando específicamente las variables de: calificación del servicio, existencia y efectividad de medios para dejar quejas y sugerencias, conocimiento de expectativas y percepciones, seguimiento posventa, conocimiento de la función que desempeñan en el proceso de servicio, así como la interacción que tienen con los colaboradores de la empresa, entre otras.

2.10.1 Perfil del cliente potencial

El perfil de los clientes potenciales de la Unidad de análisis, se determinó con base a las siguientes variables: edad, sexo y características de la motocicleta. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Perfil del cliente, según clientes potenciales

Variable de perfil	Respuestas	Porcentaje
Edad	Menos de 25	43%
	de 26 a 35	43%
	De 36 a 45	11%
	De 46 a 60	3%
	Más de 60	0%
Sexo	Femenino	1%
	Masculino	99%
Características de la motocicleta	Respuestas	Porcentaje
Cilindraje de motocicleta	100	13%
	110	5%
	125	47%
	135	4%
	150	17%
	200	5%
	Otras	9%
Variable de perfil	Respuestas	Porcentaje
Línea de motocicleta	Chooper	84%
	Sport	10%
	Pasola	2%
	Scrambler	2%
	Otras	1%
Continúa...		

...Continuación		
Año de motocicleta	2015	7%
	2014	18%
	2013	15%
	2012	20%
	2011	6%
	2010	8%
	Menor a 2010	27%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

2.10.2 Hábitos de compra

Se preguntó a los clientes potenciales de la Unidad de análisis sobre sus hábitos de compra, específicamente en lo que se refiere a: frecuencia, empresas que más frecuentan, monto promedio de inversión mensual y por último cuáles son las razones que los motivan a optar por la empresa de su elección, respondiendo de la manera siguiente. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11

Hábitos de compras, según clientes potenciales

No.	Variables	Respuestas	Porcentaje
1	Frecuencia de compra	Semanal	0%
		Mensual	11%
		Cada 2 meses	16%
		Cada 3 meses	36%
		Cada 6 meses	37%
			Continúa...

...Continuación			
No.	Variables	Respuestas	Porcentaje
2	Lugares más frecuentados para comprar repuestos para su motocicleta	A	21%
		B	24%
		C	8%
		D	4%
		E	3%
		F	13%
		G	3%
		H	7%
		I	3%
		J	2%
		Otras, especifique	12%
3	Monto promedio de inversión mensual en repuestos	Q0.01 a Q150	75%
		Q151 a Q200	22%
		Q201 a Q250	2%
		Q251 a Q300	0%
		Q301 a Q350	1%
		Más de Q351	0%
4	Razones por la que compra repuestos en la empresa de su elección.	Calidad	41%
		Precio	39%
		Buen servicio	13%
		Otro, especifique	7%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

La mayoría de los clientes potenciales realizan compras de repuestos para su motocicleta cada seis y tres meses respectivamente, esto se debe principalmente a que muchos de los encuestados usan modelos recientes, lo cual hace que no tengan la necesidad de comprar con mayor frecuencia, ya que por lo regular un vehículo nuevo no tienen desgastes significativos en sus partes, requiriendo únicamente servicios menores cada tres mil kilómetros.

Asimismo entre las empresas que más frecuentan los clientes potenciales se encuentran: A y B, las cuales se dedican a proveer productos genéricos y de menor valor a los que vende la Unidad de análisis, lo anterior indica que los clientes se sienten atraídos principalmente por los precios.

Además se determinó que el monto promedio de compra mensual de la mayoría de clientes potenciales oscila entre Q. 0.01 a Q. 150.00. Siendo la calidad y el precio las razones que más influyen o determinan la decisión de comprar repuestos en las empresas que proveen productos genéricos.

2.10.3 Calificación del servicio

Los clientes potenciales de la Unidad de análisis evaluaron a las empresas que distribuyen repuestos genéricos respecto de: el servicio que les ofrecen, existencia de inconvenientes y si los dieron a conocer, si se tomó acción al respecto, cómo fue la resolución, qué medios utilizaron para reportarlo y por último si estarían dispuestos a recomendarlo, obteniendo las siguientes respuestas. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Calificación del servicio, según clientes potenciales

No.	Variables	Respuestas	Porcentaje
1	Servicio ofrecido	Muy satisfactorio	20%
		Satisfactorio	60%
		Ni satisfactorio/ni insatisfactorio	17%
		Insatisfactorio	3%
		Muy insatisfactorio	0%
2	Existencia de inconvenientes	Si	18%
		No	82%
2.1	Se hizo del conocimiento de la empresa	Si	46%
		No	54%
2.2	Se tomó acción sobre los inconvenientes	Si	34%
		No	66%
2.3	Resolución de los inconvenientes	Muy satisfactoria	0%
		Satisfactoria	23%
		Ni satisfactoria/ni insatisfactoria	0%
		Insatisfactoria	77%
		Muy insatisfactoria	0%
2.4	Medios utilizados para darlos a conocer	Buzón	0%
		Correo electrónico	23%
		Internet	0%
		Teléfono	17%
		Por medio de un empleado	47%
		Otro, especifique	13%
3	Recomienda el servicio	Si	87%
		No	13%
4	Importancia de la calidad del servicio en una empresa que vende repuestos	Muy importante	76%
		Importante	23%
		Regular	1%
		No es importante	0%

Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

Como se puede observar en el cuadro 12, la mayoría de clientes potenciales calificaron el servicio que reciben en las empresas donde compran sus repuestos como muy satisfactorio y satisfactorio, lo cual significa que los proveedores de repuestos genéricos mantienen el nivel de servicio en una zona tolerable para sus clientes. Sin embargo, no podrán fidelizarlos, ya que para lograrlo el proveedor debe superar la zona de tolerancia y brindar el servicio esperado con lo que podrá exceder las expectativas de sus consumidores. También es de resaltar que la mayoría de los clientes que demandan repuestos para motocicleta, pertenecen a un segmento poco exigente respecto a la calidad del servicio que reciben y esto favorece a las empresas que no ponen mucho énfasis en este tema.

Debido al nivel aceptable de servicio que los clientes aducen recibir, el 82% aseguró que no ha tenido inconvenientes, el 18% aseveró que si los ha experimentado; sin embargo menos de la mitad de estos los ha reportado, ya que muchos consideran que las empresas no toma acción al respecto, y cuando lo hacen, la resolución es insatisfactoria, lo que provoca desmotivación para hacerlo.

Asimismo los clientes que reportaron inconvenientes, lo hicieron a través de un empleado, correo electrónico o teléfono en su mayoría, esto refleja que no existen o no han encontrado medios formales por los cuales hacer dichos reclamos.

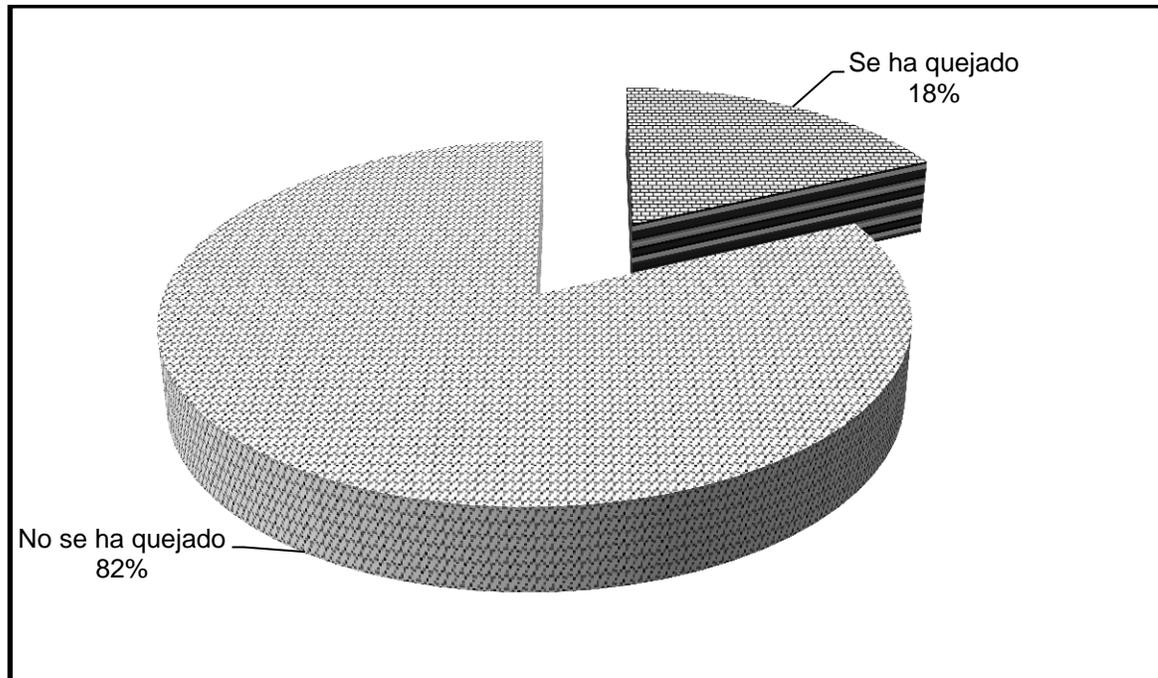
Además la calidad del servicio es muy importante para los clientes de las empresas que venden repuestos para motocicletas, ya que consideran que esto haría la diferencia entre la variedad de proveedores existentes.

2.10.4 Presentación de quejas y sugerencias

Se les consultó a los clientes potenciales si se quejan cuando reciben un mal servicio por parte de la empresa que les provee repuestos, respondiendo lo siguiente: (Véase gráfica 23)

Gráfica 23

Presentación de quejas, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

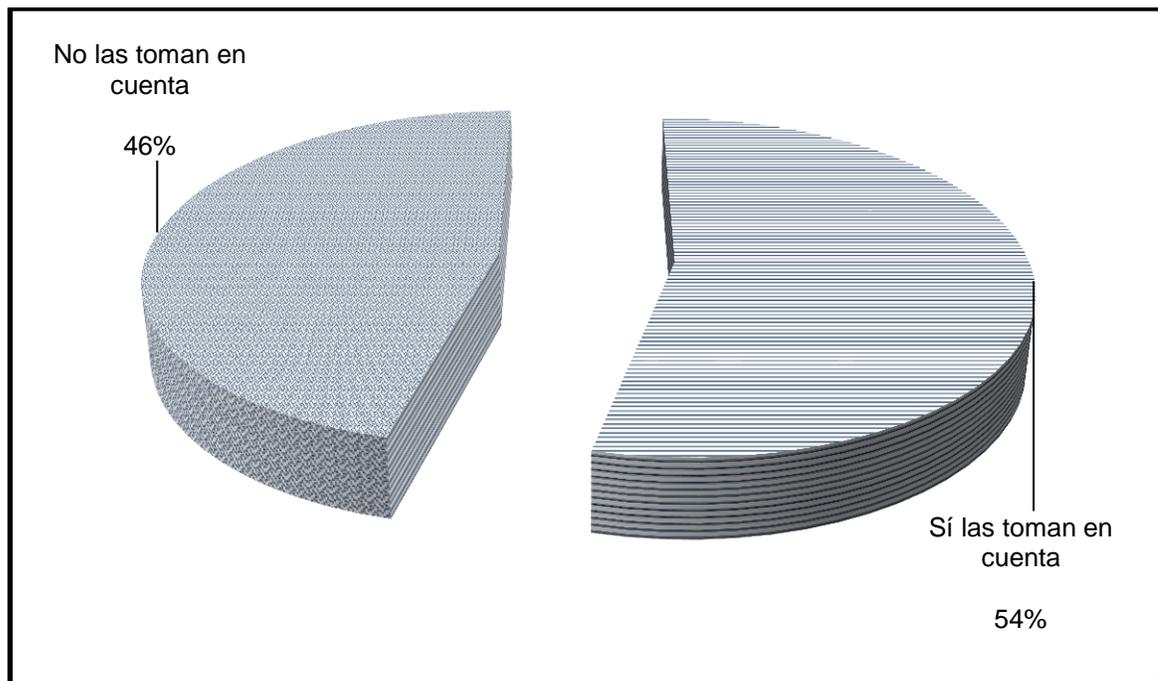
La mayoría de clientes potenciales no suelen quejarse acerca del servicio que reciben por parte de la empresa en donde compran sus repuestos, ya que lo consideran aceptable, aseveraron que les interesa más que haya existencia del producto que buscan y que el precio sea favorable a su bolsillo. Sin embargo, existe un 18% que se queja ya que consideran que el servicio no es el mejor y no están satisfechos con este.

2.10.5 Consideración de quejas y sugerencias

Se consultó a los clientes potenciales que presentaron sus quejas y sugerencias, si la empresa en donde compran sus repuestos para motocicleta, las ha tomado en cuenta, respondiendo así: (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Interés de las empresas en las quejas y sugerencias, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 69 clientes potenciales

Poco más de la mitad de los clientes potenciales consultados, opinó que las empresas en donde compran sus repuestos toman en cuenta sus quejas y sugerencias. Sin embargo, se les consultó si esta les facilita medios para que lo hagan y el 59% aseveró que no.

Asimismo se preguntó al 41% que aseguró que les proporcionan medios para quejarse o hacer sugerencias acerca de cuáles han utilizado, y en su mayoría lo han hecho a través del teléfono y correo electrónico, aseverando que es muy importante que los distribuidores de repuestos provean y den a conocer dichos medios.

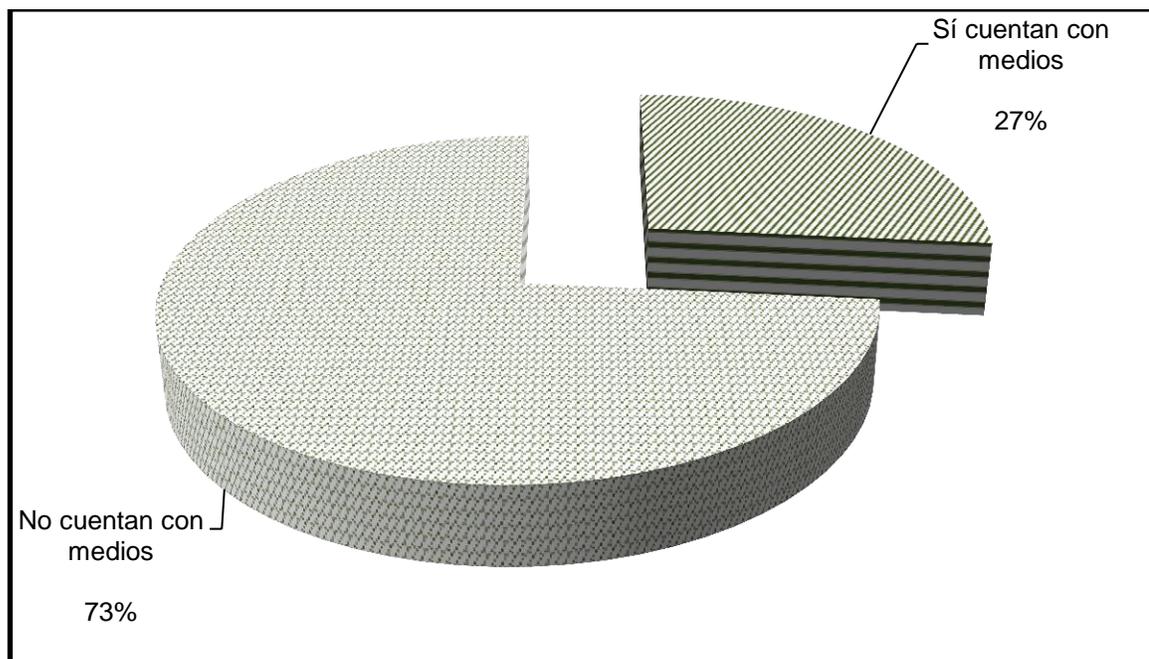
Además, se les consultó por qué medio les gustaría presentar sus quejas y sugerencias a una empresa que les provee repuestos, respondiendo en su

mayoría que a través de correo electrónico y buzón por ser más fáciles de usar y accesibles.

2.10.6 Existencia de medios para dar a conocer las expectativas

Se consultó a los clientes potenciales si la empresa donde compran repuestos para su motocicleta cuenta con medios para que pueda darle a conocer sus expectativas, respondiendo lo siguiente. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25
Existencia de medios por parte de empresas para dar a conocer las expectativas, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

Como puede observarse en la gráfica, la mayoría de los clientes potenciales afirmaron que en las empresas donde compran sus repuestos, no han encontrado medios por los cuales puedan dar a conocer sus expectativas, esto refleja la falta de interés que tienen por comunicarse con sus clientes y saber qué es lo que esperan. Sin embargo, la mayoría indicaron que es muy importante que

una empresa que distribuye repuestos para motocicleta lo haga, ya que de esta forma podría establecer una mejor relación comercial a largo plazo.

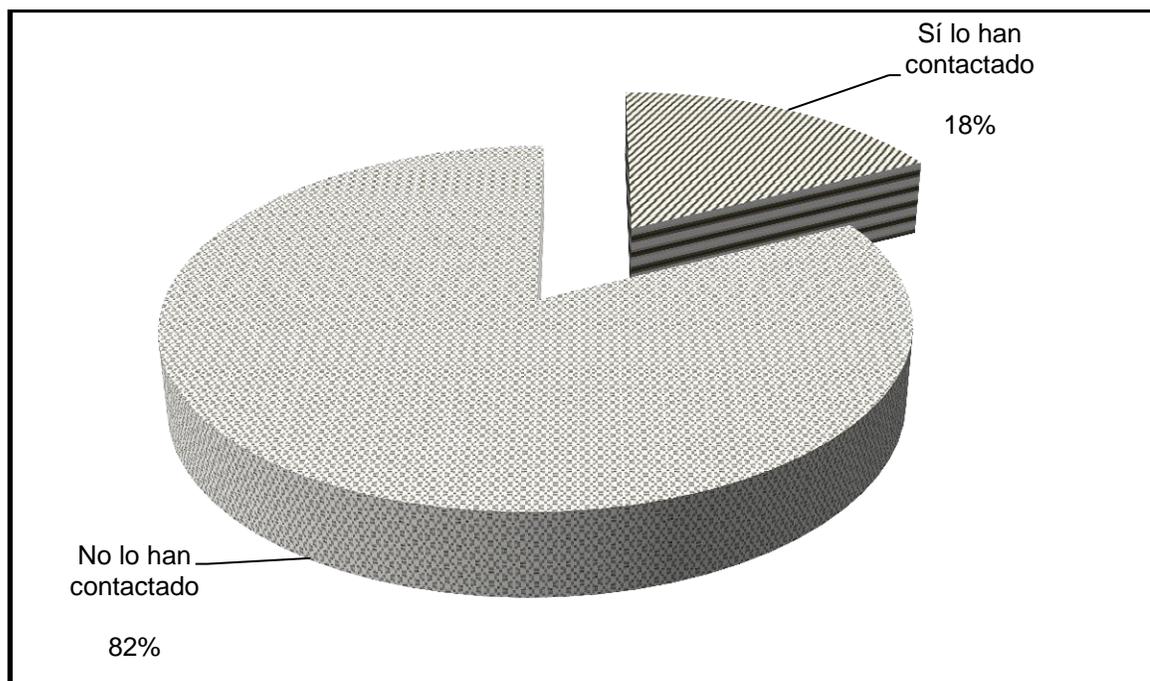
Asimismo entre los medios preferidos por los clientes para dar a conocer sus expectativas y percepciones a las empresas están: correo electrónico, buzón y página web respectivamente.

2.10.7 Seguimiento posventa

Se preguntó a los clientes potenciales si la empresa donde compra sus repuestos lo ha contactado alguna vez para saber su apreciación sobre el servicio recibido, respondiendo lo siguiente. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26

Seguimiento posventa, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

Como se puede apreciar en la gráfica, a la mayoría de clientes no los contactan sus proveedores de repuestos para conocer su apreciación acerca del servicio recibido, y a los que sí, por lo general lo han hecho después de tres días para

saber si encontró el producto que buscaba. Sin embargo, todos (contactados y no contactados) consideraron que es importante que las empresas faciliten medios para que puedan darles a conocer su apreciación sobre el servicio experimentado.

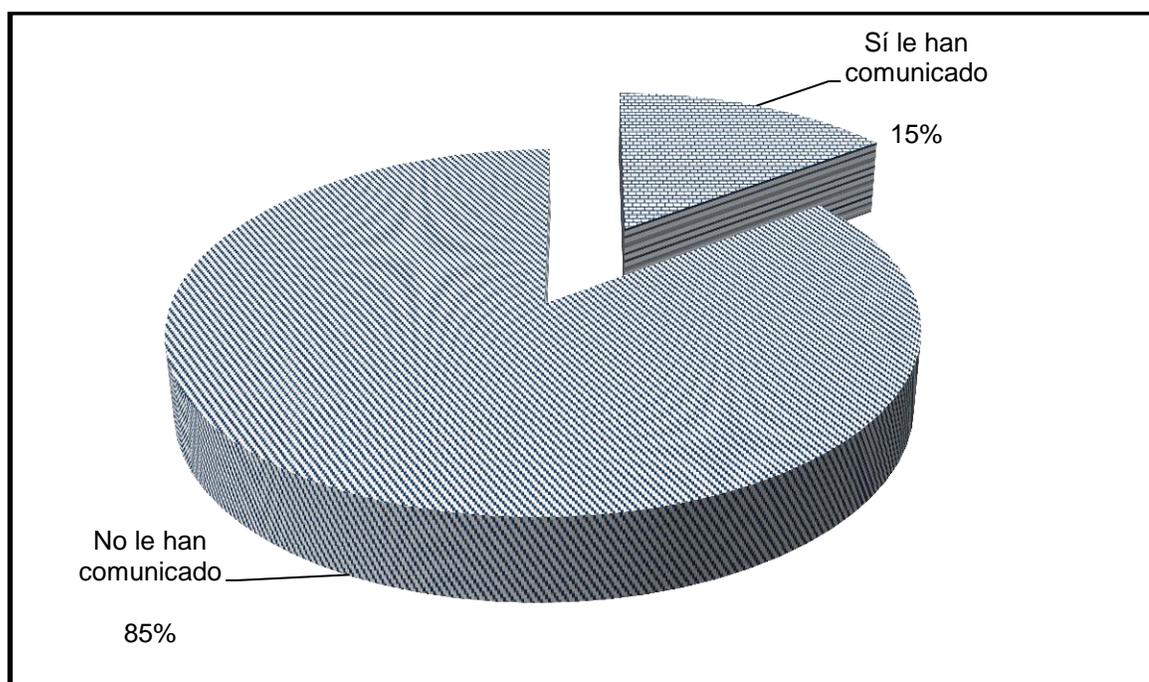
También se les consultó sobre el medio que prefieren utilizar para dar a conocer su apreciación del servicio recibido, a lo cual la mayoría respondió que sería a través de teléfono y correo electrónico.

2.10.8 Comunicación de la función del cliente en el servicio

Se consultó a los clientes si la empresa donde compra los repuestos para su motocicleta les ha comunicado a través de algún medio las funciones que deben desempeñar cuando reciben el servicio, respondiendo así. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27

Comunicación de la función del cliente en la entrega del servicio por parte del proveedor, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

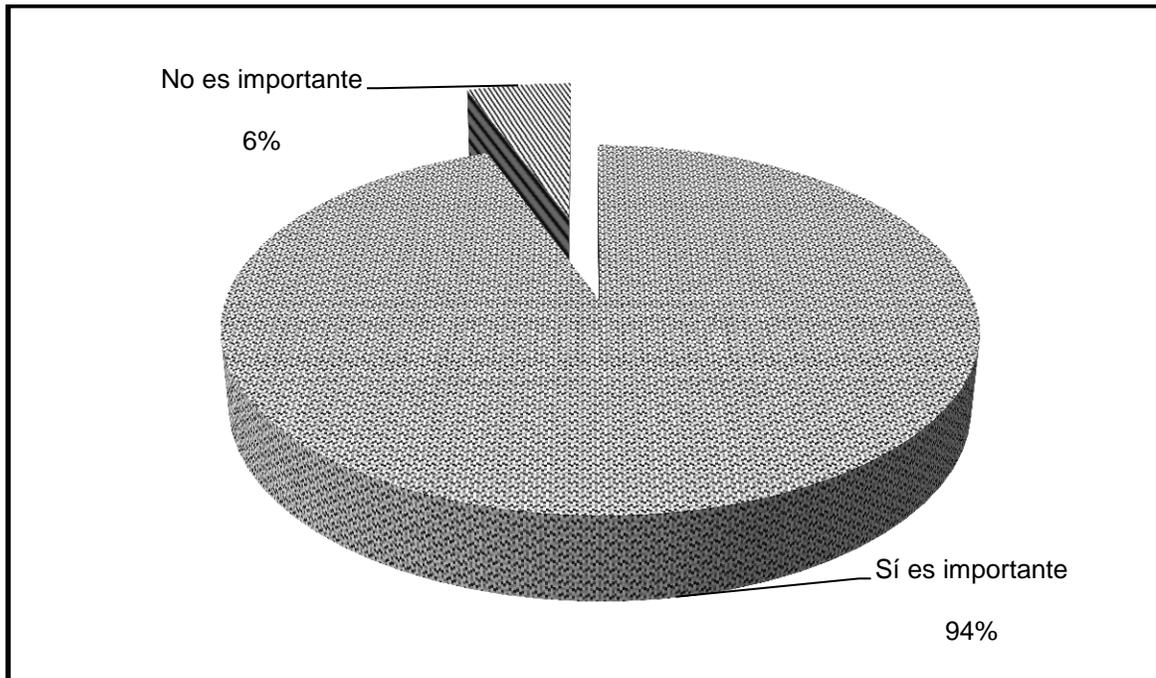
La mayoría de los clientes potenciales encuestados aseveraron que no se les ha comunicado la función que deberían realizar en el proceso del servicio en las empresas donde adquieren los repuestos para sus motocicletas. Sin embargo, existen algunos que afirman que sí, aduciendo que esta ha sido de manera verbal.

Asimismo la mayoría reconocen que saber y entender su función es muy importante, ya que esto les ayudaría a recibir una mejor asesoría por parte de las personas que los atienden y adquirir siempre los repuestos correctos. Además se les consultó a través de qué medios les gustaría ser informados acerca de su función, a lo cual la mayoría respondió que por medio de una página web, manual escrito o un rótulo respectivamente.

2.10.9 Importancia de la identificación de los colaboradores

Se consultó a los clientes la importancia que tiene para ellos que los colaboradores utilicen uniforme e identificación, a lo cual respondieron de la siguiente manera. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28
Importancia de la identificación de los colaboradores, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes reales

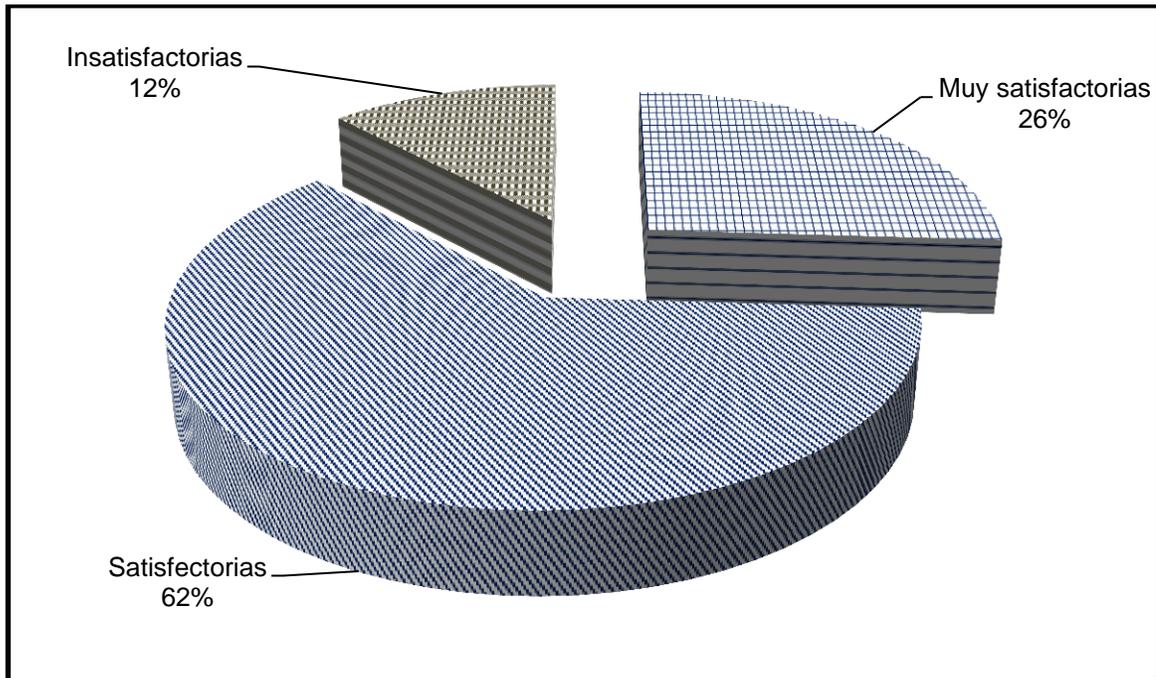
La mayoría de los clientes potenciales encuestados consideraron que es importante que los colaboradores de la empresa donde compran sus repuestos, utilicen uniforme e identificación, ya que esto refleja mayor formalidad y confianza; por lo anterior, se les consultó si los empleados de las distribuidoras que frecuentan los utilizan, a lo que respondieron que no en todas, lo que refleja falta de interés por parte de las empresas proveedoras de repuestos.

2.10.10 Calificación de las instalaciones

Se preguntó a los clientes cómo consideran las instalaciones de las empresas que les proveen repuestos. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29

Calificación de las instalaciones de las empresas proveedoras, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

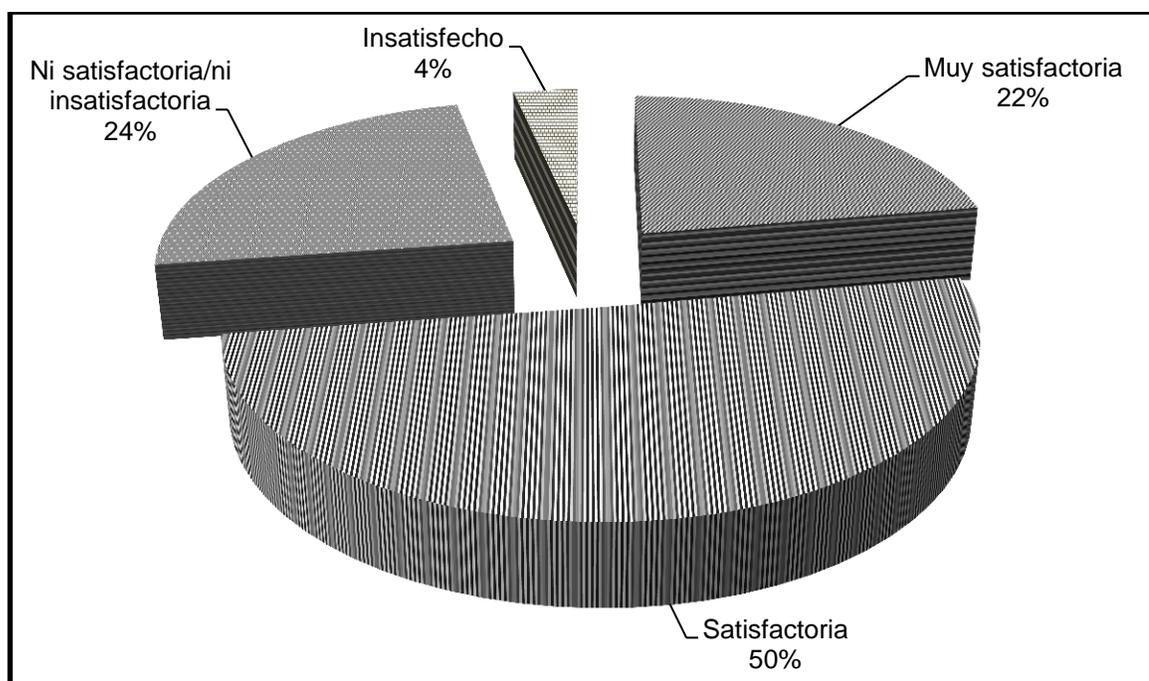
Base: 381 clientes potenciales

Más de la mitad de los clientes potenciales calificaron como satisfactorias y muy satisfactorias las instalaciones de la empresa que les provee repuestos para su motocicleta, lo cual refleja que estas mantienen un ambiente físico agradable en donde atienden a sus consumidores. Sin embargo, la mayoría de motociclistas por lo general no es muy exigente con respecto a esta variable, lo que favorece a los proveedores, ya que no necesitan mayor inversión en sus instalaciones para brindar un área adecuada y aceptable para su clientela en la actualidad. Pero conforme pasa el tiempo, esto irá cambiando debido a que cada vez hay más personas de un nivel económico medio alto que adquieren una motocicleta, los cuales son más exigentes con la calidad del servicio que reciben.

2.10.11 Interacción de los clientes con colaboradores

Se preguntó a los clientes potenciales cómo consideran la interacción con el personal de la empresa donde compra sus repuestos, respondiendo de la siguiente manera. (Véase gráfica 30)

Gráfica 30
Interacción con el personal de empresa proveedora, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

La mayoría de clientes potenciales encuestados aseguraron que la comunicación con los colaboradores de las empresas que les proveen repuestos es muy satisfactoria y satisfactoria, lo que refleja que se sienten cómodos con respecto a la comunicación, trato, empatía, entre otros. Sin embargo, se les consultó si aún existen aspectos en los que deberían mejorar, a lo que más de la mitad respondió que sí, ya que en servicio y conocimiento del producto les falta mucho por ofrecer.

2.10.12 Días preferidos para comprar repuestos

Se consultó con los clientes qué día de la semana prefieren realizar sus compras de repuestos para su motocicleta, una considerable proporción de estos consideraron que el día sábado ya que están de descanso y tienen mayor disponibilidad de tiempo para hacerlo, considerando importante tener un día en específico. Sin embargo, otros afirman no tener un día designado para adquirirlos, debido a que la motocicleta generalmente la utilizan como medio de transporte o trabajo y no pueden esperar mucho tiempo para repararla.

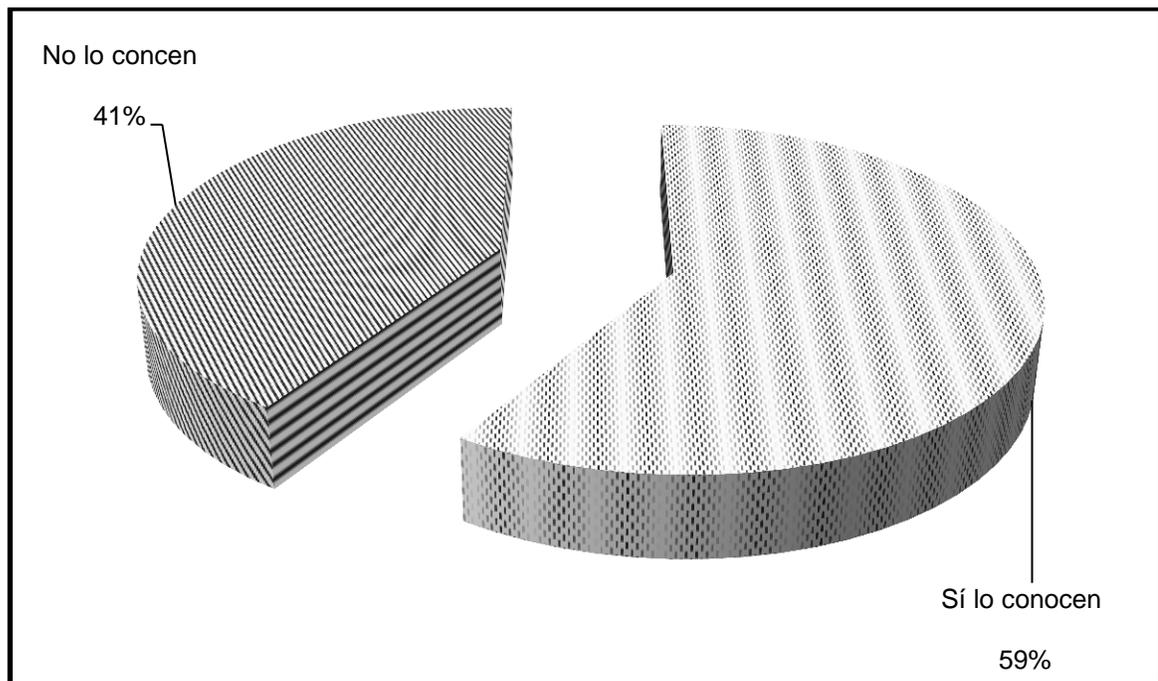
Asimismo se les cuestionó si estarían dispuestos a cambiarse de día habitual de compras por otro en donde se les ofreciera algún incentivo, a lo cual la mayoría aseveraron que sí, principalmente si se trata de un descuento.

2.10.13 Conocimiento del servicio por parte del colaborador

Se preguntó a los clientes reales si consideran que el personal que los atiende conoce bien la información del servicio que la empresa ofrece. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31

Conocimiento por parte de los colaboradores del servicio que la empresa ofrece, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

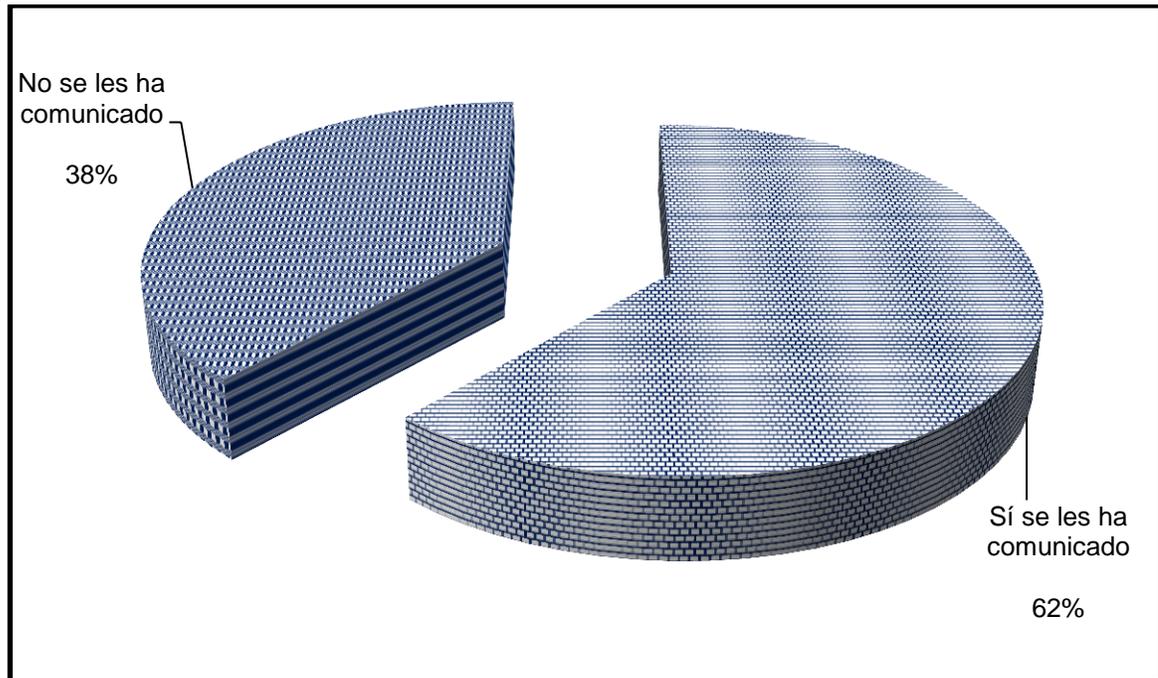
Como se puede observar en la gráfica, la mayoría de los clientes potenciales consideraron que el personal de las empresas donde compran sus repuestos está bien informado respecto al servicio que se ofrece esto debido a que siempre son bien asesorados e informados acerca de lo que buscan. Sin embargo, existe un 41% que aseveró que no, ya que muchas veces manejan diferentes versiones acerca de una misma pregunta, reflejando que éstos no están actualizados respecto a ciertos temas.

2.10.14 Comunicación del servicio

Se consultó a los clientes potenciales de la Unidad de análisis si se ha enterado del servicio que la competencia ofrece a través de medios publicitarios. (Véase gráfica 32)

Gráfica 32

Comunicación del servicio de empresas proveedoras, según clientes potenciales



Fuente: Trabajo de campo, febrero de 2015.

Base: 381 clientes potenciales

La mayoría de los cliente potenciales de la Unidad de análisis aseveraron que se han enterado del servicio que ofrecen sus proveedores de repuestos actuales a través de algún medio publicitario, asimismo el 38% opinó que no, lo cual refleja que aún existen empresas que no comunican este factor tan importante a sus consumidores.

Además, se consultó a los clientes a través de qué medios publicitarios le gustaría enterarse del servicio que ofrece una empresa que provee repuestos de motocicleta, a lo que la mayoría respondió que por medio de televisión, periódico e internet respectivamente, ya que estos les brindan mayor acceso y comodidad.

2.11 Resumen de resultado

1	Conocimiento de expectativa	De acuerdo a los datos recabados por medio de la encuesta realizada a clientes reales, se pudo determinar que la Unidad de análisis no conoce las expectativas de sus clientes, ya que estos aseveran no recibir lo que esperan acerca del servicio.
2	Satisfacción de expectativas	Las expectativas de los clientes por parte de la Unidad de análisis no están siendo satisfechas, ya que los clientes aseguran que al momento de hacer uso del servicio que esta les ofrece, siempre existen aspectos que no llenan sus requerimientos, tal es el caso del tiempo de espera, asesoría técnica, la atención que reciben del personal que los atienden, entre otros.
3	Insatisfacción del cliente	Según datos recabados la mayoría de clientes reales se siente insatisfechos con relación al servicio que reciben en la Unidad de análisis, ya que por ser una empresa de marca reconocida esperan un mejor nivel de servicio, pero a menudo se han encontrado con incongruencias en este.
4	Evidencia física	A pesar de los esfuerzos que la Unidad de análisis ha realizado para mejorar el ambiente interno como externo, los clientes consideran que este debería ser mejor, ya que en muchos puntos de venta se mantiene descuidado este aspecto, reflejando una mala imagen para la Unidad de análisis.

2.12 Matriz FODA

De acuerdo al diagnóstico realizado a la Unidad de análisis, se presenta la matriz FODA de los hallazgos más importantes y propuesta de estrategias que puedan contribuir a mejorar la situación actual de la empresa con respecto al servicio.

Tabla 2
Matriz FODA de la Unidad de análisis

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos genuinos. 2. Precios competitivos con el mercado 3. Personal con amplia experiencia. 4. Diversidad de líneas de productos para motocicleta. 5. Servicio aceptable para el cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe comunicación del servicio. 2. Desconocimiento de la satisfacción del cliente 3. Falta de control en el cumplimiento de la calidad del servicio al cliente. 4. Desconocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes. 5. Deficiencia en el ambiente donde se presta el servicio. 6. Inexistencia de un estándar del servicio. 7. Falta de incentivos enfocados a brindar un mejor servicio.
Factores Externos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerable cantidad de clientes potenciales insatisfechos con el servicio que están recibiendo. 2. Incremento del parque vehicular. 3. Existencia de instituciones que pueden proporcionar capacitación en servicio. 4. Disponibilidad de los clientes a dar retroalimentación a la empresa acerca de sus expectativas a través de los diferentes canales de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora del desempeño permanente por medio de la capacitación a los colaboradores para incentivar la excelencia en el servicio, para aprovechar la considerable cantidad de clientes insatisfechos con el servicio, incremento del parque vehicular y la existencia de instituciones que pueden proporcionar capacitación. (F:1, F:2, F:3, F:4, F:5 O:1, O:2, O:3) 2. Incrementar el conocimiento acerca de los productos a través de la capacitación constante para aprovechar la cantidad considerable de clientes insatisfechos, el incremento del parque vehicular y la existencia de instituciones que pueden brindar capacitación en servicio. (F:1, F:2, F:3, F:4, F:5, O:1, O:2, O:3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento constante de las expectativas, percepciones y satisfacción del cliente a través de grupos focales, mejorar la comunicación del logro en el servicio por medio de la publicidad, para aprovechar la considerable cantidad de clientes insatisfechos y la disponibilidad a dar retroalimentación. (D:4, D:2, O:1, O:4) 2. Dar seguimiento posventa del servicio por medio de encuesta telefónica e incentivar un mejor servicio a través de recompensar a los colaboradores por su desempeño, aprovechando la considerable cantidad de clientes potenciales insatisfechos con el servicio que reciben. (D:2, D:3, O:1) 3. Brindar un mejor ambiente del servicio por medio del mantenimiento y actualización del área donde se entrega, para aprovechar la considerable cantidad de clientes potenciales insatisfechos con el servicio que están recibiendo. (D:5, O:1)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del nivel de servicio similar a la competencia. 2. Nuevos gustos y preferencia de los clientes. 3. Incremento de proveedores de repuestos genéricos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora continua de los estándares actuales del servicio, asesoría de las ventajas de los productos por medio de un mapa del servicio, mantenimiento del ambiente del servicio y la guía del estándar del servicio para reducir la percepción del nivel del servicio similar a la competencia, corresponder a los nuevos gustos y preferencias de los clientes y el incremento de proveedores de repuestos genéricos. (F:6 A:1, A:2, A:3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo consecuente de las expectativas del cliente, a través de la información en publicidad de las mejoras en el servicio, utilizando redes sociales, página web, correo electrónico y periódico, para eliminar la percepción del nivel de servicio similar a la competencia, corresponder a los nuevos gustos y preferencias de los clientes y establecer una diferencia de proveedores de repuestos genéricos. (D:4, A:1, A:2, A:3)

CAPÍTULO III
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS DE MOTOCICLETA, UBICADA
EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Preámbulo

En la actualidad existen variedad de opciones para satisfacer una misma necesidad, con similares precios, mismo lugar de distribución y promociones agresivas por parte de los competidores, esto hace que el cliente ya no logre hacer una marcada diferenciación en estos factores, por estas y otras razones las empresas deben poner más énfasis en la calidad del servicio que le dan a sus clientes para poder diferenciarse.

Se evidenció a través de los datos recabados por medio de la investigación de campo, que la Unidad de análisis tiene un nivel aceptable del servicio según sus clientes, es decir el nivel inferior de desempeño que el cliente tolera. Sin embargo, la mayoría de estos pertenecen a un segmento muy poco exigente en cuanto a la calidad del mismo, enfocándose más en la durabilidad de los productos y precios, lo cual provoca que la empresa no se interese en conocer las expectativas de sus consumidores, tener estrategias enfocadas al servicio y a motivar a sus colaboradores a mejorar en este aspecto, manteniendo de esta forma brechas muy marcadas con respecto a lo que el clientes espera de esta.

Con base a la información analizada en el marco teórico contenida en el capítulo I y a los datos recabados por medio de la investigación de campo incluida en el capítulo II, se presentan las estrategias de servicio al cliente que ayudarán a reducir las brechas existentes entre las expectativas y percepciones de los clientes, así como incrementar de manera sostenible la calidad del servicio actual.

3.2 Objetivo general

Proponer estrategias de servicio al cliente en la Unidad de análisis las cuales ayudarán a disminuir la diferencia existente entre las expectativas y percepciones de los consumidores, a través de reducir de un 15% a 10% el servicio calificado como ni satisfactorio/ni insatisfactorio y eliminar el 5% calificado como insatisfactorio, a mediano plazo.

3.3 Objetivos específicos

- Conocer las expectativas y percepciones de los clientes a través de la realización de grupos focales, lo cual ayudará a definir estrategias para incrementar el nivel de servicio actual en un 2% a mediano plazo.
- Incrementar el nivel del servicio actual en un 3% a mediano plazo, por medio de la implementación de incentivos monetarios y no monetarios a los colaboradores del área de bodega, fuerza de venta y administrativa.
- Controlar constantemente el nivel de servicio alcanzado a través del seguimiento posventa, que permitirá mantener el 5% de mejora lograda.

3.4 Estrategias de servicio al cliente

De acuerdo a la información obtenida por medio de clientes actuales, colaboradores y entrevista realizada al gerente de la unidad de análisis, es necesaria la implementación de estrategias que permitan conocer lo que el cliente espera del servicio, proceso de entrega de este, estrategias de desempeño real del colaborador de contacto directo con el cliente, controles adecuados para mantener el estándar del servicio y una administración adecuada de las expectativas de los clientes del área metropolitana. (Véase tabla 4)

Tabla 3
Estrategias de servicio al cliente

Brecha	Estrategias	Tácticas
1	Conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las expectativas de los clientes por medio de grupos focales. • Seguimiento posventa por medio de encuesta. • Encuesta de satisfacción al cliente.
2	Mejora en los estándares del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proceso del servicio. • Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio. • Guía para la entrega del servicio.
3	Mejora en el desempeño del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a colaboradores. • Recompensa a la excelencia en el servicio.
4	Manejo de expectativas y comunicación de las mejoras en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad. • Comunicación de mejora en el servicio.

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.5 Estrategia 1: Conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente

Según datos recabados a través de los diferentes medios en la investigación de campo, se pudo determinar que los clientes de la Unidad de análisis no superan sus expectativas, esto debido a que la empresa no cuenta con medios que le permita recibir retroalimentación por parte de estos, tampoco existe un seguimiento del servicio brindado el cual le ayudaría a conocer de manera oportuna si este es aceptable, además no tienen un medio establecido para conocer la satisfacción de sus clientes, por lo que se proponen las siguientes tácticas que ayudarán a solucionar dicha problemática.

3.5.1 Conocimiento de expectativas y percepciones del consumidor

A través de esta táctica se podrá captar información que permita conocer las expectativas y percepciones de los clientes que visitan la Unidad de análisis, la

cual consistirá en realizar entrevistas mediante sesiones de grupos focales a clientes reales y potenciales por lo menos una vez cada año.

Se sugiere este procedimiento de investigación cualitativo, ya que se trata de una entrevista no estructurada y natural, lo cual se adapta fácilmente a la mayoría de usuarios de motocicleta, a quienes les gusta participar en grupo y sin formalismos.

Los grupos objetivos serán clientes reales y potenciales que utilicen una motocicleta como medio de transporte o trabajo, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto que posean la decisión de compra.

3.5.2 Objetivo

- Obtener información acerca de las expectativas de los clientes reales y potenciales lo cual permitirá a la empresa corresponder a estas.

3.5.3 Descripción

Para llevar a cabo los grupos focales en los segmentos mencionados se utilizará el procedimiento siguiente:

- Se seleccionará del reporte de ventas de los últimos seis meses a un grupo de 20 clientes frecuentes, los cuales deben reflejar compras en tres meses distintos, esto con el fin de que tengan conocimiento de la empresa y puedan opinar al respecto de los temas a tratar.
- Se espera la asistencia de 8 a 12 personas del grupo inicialmente seleccionado, lo cual es representativo y cumple con los requisitos para llevar a cabo este procedimiento de investigación.
- Para incrementar la probabilidad de que estos clientes asistan se les ofrecerá un regalo, el cual consistirá en un casco de motorista con valor de Q160.00, este se entregará después de concluida la sesión.

- Las actividades se realizarán los días sábado por la tarde después de las 14:00 hrs., considerando el tiempo que debe durar la sesión y horario laboral de la mayoría de clientes invitados.
- Debido al horario en que se realizarán las actividades, se ofrecerá refacción consistente en un emparedado y refresco después de finalizada la actividad.
- Los clientes seleccionados deberán ser contactados dos semanas antes del evento a través de una llamada, se les solicitará su dirección para enviarle la invitación por escrito a través del correo nacional, además se les ofrecerá la opción de recoger dicha invitación personalmente si así lo prefieren en las oficinas de la unidad de análisis. Una semana antes se les estará llamando nuevamente para confirmar su participación.
- La elección de los 20 clientes potenciales se hará de la base de datos del departamento de ventas de motocicletas, los cuales no deben reflejar compras en el departamento de repuestos. Para validar la ausencia de compras, se revisará en el reporte de ventas de repuestos utilizando el NIT o el código personal de estos, el cual fue creado al momento de haber comprado la motocicleta, el resto del procedimiento será igual al utilizado para cliente real.
- Las reuniones para ambos grupos se llevarán a cabo en el salón de capacitaciones que posee la Unidad de análisis, la cual está equipada con 15 sillas, una mesa ovalada al medio, una cañonera y pantalla para proyectar.

- Los principales temas que se tratarán para ambos grupos son: tiempo de entrega del servicio, conocimiento de los productos por parte del colaborador, evidencia física, comportamiento del personal, existencia de lo que buscaba.
- Para el desarrollo de la actividad del grupo focal, el coordinador comercial capacitará previamente a un supervisor de ventas como moderador a quien se le entregará el cuestionario que deberá realizar, así como la explicación de los objetivos.
- Se utilizará un cuestionario con cinco temas y 20 preguntas las cuales permitirán obtener la información planificada previamente. (Véase anexo 5 y 6)
- Se realizará un cuadro resumen (Véase anexo 7) de los principales hallazgos con los cuales el gerente de ventas y equipo de supervisión deberá proponer estrategias enfocadas a solucionar la problemática encontrada

3.5.4 Cronograma de actividades

Para organizar las actividades de los grupos focales, se presenta el siguiente cronograma. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

Desarrollo de actividades grupos focales

No.	Actividades	Febrero				Marzo			
		Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección y contacto del grupo de clientes reales	■							
2	Confirmación de asistencia de los clientes		■						
3	Realización de grupo focal			■					
4	Elección y contacto del grupo de clientes potenciales					■			
5	Confirmación de asistencia de los clientes						■		
6	Realización de grupo focal							■	

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.5.5 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la realización de los grupos focales. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente

Táctica: Conocimiento de las expectativas de los clientes por medio de grupos focales

Objetivo: lograr la realización de los grupos focales a través del cumplimiento de las actividades, fechas de ejecución y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo	Total
1	Presentación al Gerente de ventas de la propuesta de los grupos focales	Coordinadores comerciales	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	A mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta con el Gerente de ventas	Coordinadores comerciales y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	A mediano plazo	0	0
						Continúa...

...Continuación						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo	Total
3	Aprobación de los grupos focales	Gerente de ventas	Lograr en un 100% la autorización de los grupos focales en la primera reunión	A mediano plazo	0	0
4	Elegir 20 clientes reales y potenciales	Supervisor de ventas	Elegir en un 100% los clientes reales y potenciales en una semana	A mediano plazo	0	0
5	Contactará a clientes	Secretaria del departamento	Contactar en un 95% a los clientes en dos semanas	A mediano plazo	0	0
6	Realizar grupo focal de los clientes reales y potenciales	Supervisor de ventas previamente capacitado	Realizar los grupos focales en un 100% en las dos semanas propuestas	A mediano plazo Compra de 30 cascos para motorista. Refacción para 32 personas incluyendo moderador Compra de 1 USB para almacenar la información Compra de 1 memoria SD para teléfono	30XQ160.00 32XQ15.00 1XQ75.00 1XQ60.00	Q4,800.00 Q480.00 Q75.00 Q60.00
7	Presentación de hallazgos al gerente del departamento	Supervisor-moderador capacitado	Presentación del 100% de los hallazgos en dos reuniones.	4ta. semana de Febrero 2018 y 3era. semana de marzo 2018	0	0
8	Elaboración de propuestas para solución de hallazgos	Coordinador comercial	Elaboración del 50% de las propuestas para la primera semana de marzo del 2018	1era. semana de marzo y 1era. semana de abril	0	0
						Continúa...

...Continuación						
9	Presentación de propuestas a gerente para solución de hallazgos	Coordinador comercial	Presentación del 70% de las propuestas para 2da. semana de abril 2018	A mediano plazo	0	0
10	Evaluación de las acciones realizadas	Coordinadores comerciales	Evaluar en un 75% las acciones realizadas en la 3era. semana de abril	A mediano plazo	0	0
Costo total para desarrollar la propuesta						Q5,415.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.5.6 Presupuesto

Para poder conocer las expectativas y percepciones de los clientes reales y potenciales a través de grupos focales, la Unidad de análisis deberá considerar la siguiente inversión: (Véase cuadro 15)

Cuadro 15
Presupuesto total para desarrollo de grupos focales

Acción	Costo unitario	Costo total
• Compra de 30 cascos para motorista	Q160.00	Q4,800.00
• Compra de 32 refacciones	Q15.00	Q480.00
• Compra de 1 USB	Q75.00	Q75.00
• Compra de 1 SD para teléfono	Q60.00	Q60.00
Costo total de la realización de dos grupos focales al año		Q5,415.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.5.7 Evaluación

La efectividad de los grupos focales se medirá a través de la encuesta de satisfacción al cliente (Véase anexo 10) que se realizará en el mes de agosto, la cual permitirá conocer el avance obtenido en cuanto a expectativas, percepciones y complacencia del servicio.

3.6 Seguimiento posventa

Actualmente la Unidad de análisis no cuenta con un seguimiento periódico del servicio que brinda, lo cual le dificulta controlar y mantener un estándar adecuado, provocando que sus clientes se quejen continuamente a través de las redes sociales y personalmente, por lo que se propone mantener un constante monitoreo por medio de llamadas telefónicas.

El grupo objetivo estará determinado por clientes que hayan realizado por lo menos una compra de repuestos de cualquier valor, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto, que posean la decisión de compra.

3.6.1 Objetivos

- Obtener retroalimentación de los clientes acerca del servicio recibido por medio de una encuesta telefónica.
- Controlar la calidad de servicio que los colaboradores brindan diariamente a través de llamadas telefónicas.

3.6.2 Descripción

Para realizar el seguimiento y control del servicio brindado, se describen a continuación el lineamiento a seguir:

- Con base al reporte de ventas que se genera diariamente en el departamento de repuestos, se seleccionará aleatoriamente 15 clientes de tres agencias distintas por día, es decir cinco por agencia.
- Se enviará todos los días al centro de llamadas un archivo de Excel con el código, nombre y teléfono de los 15 clientes seleccionados.
- Se realizará una encuesta de cuatro preguntas a los clientes. (Véase anexo 8)

- El centro de llamadas enviará todos los días al gerente un cuadro resumen (Véase anexo 9) con las respuestas de los clientes.
- El gerente delegará a los supervisores la responsabilidad de hacer las llamadas de atención verbales o por escrito, a los colaboradores de las agencias que no estén cumpliendo con los estándares previamente establecidos.
- Se utilizará el siguiente flujograma del proceso para encuesta posventa. (Véase tabla 4)

Tabla 4
Procedimiento de encuesta posventa

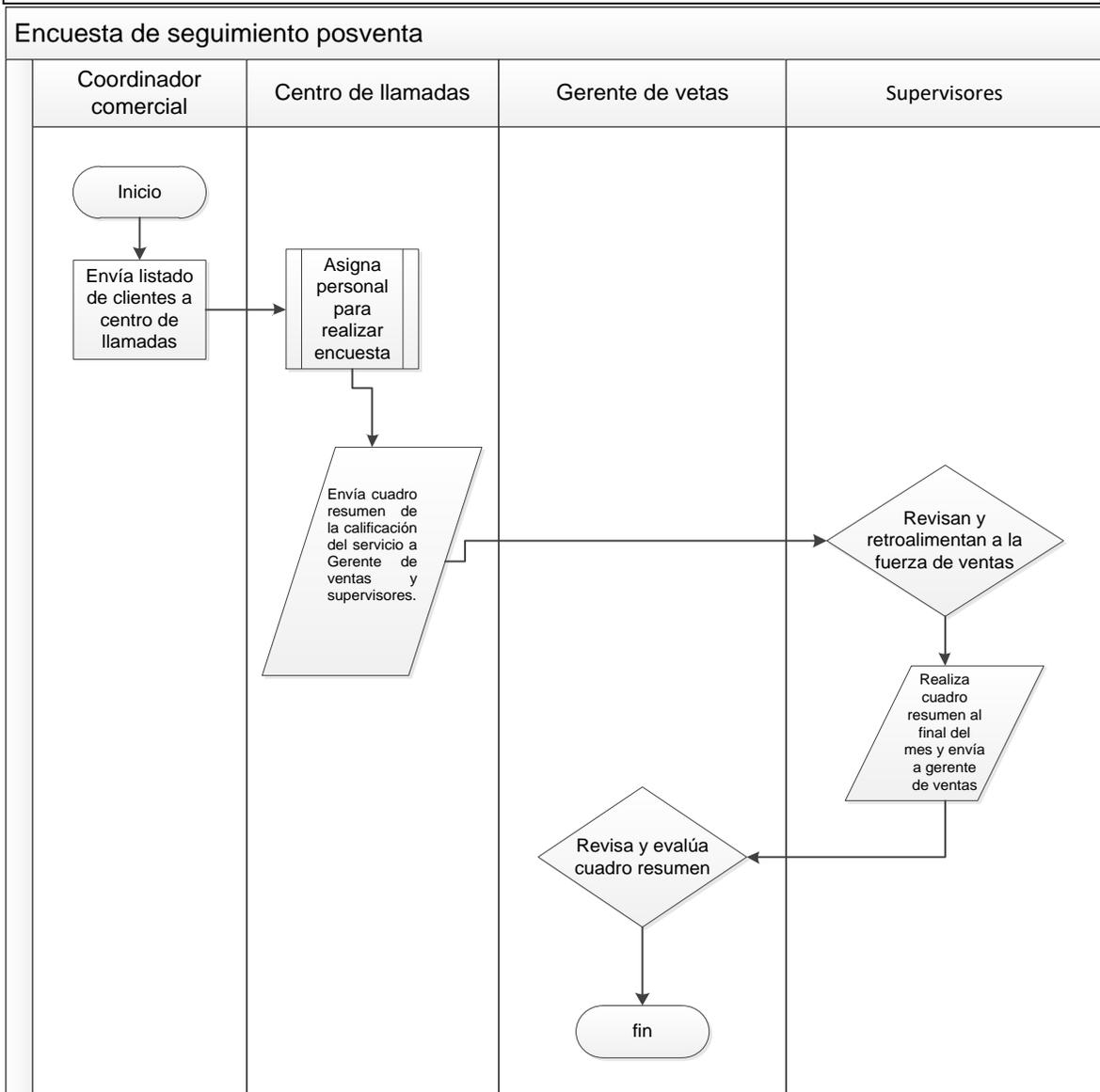
Empresa: Unidad de análisis	
Proceso: Encuesta posventa Subproceso: Control del servicio Procedimiento: Llamada a clientes Procedimiento: 01 No. de pasos 6 Elaborado por: Inicia: Coordinador Comercial	Fecha: Mediano plazo Hoja: 1 de 3 Revisó: Finaliza: Gerente de ventas
<p>Campo de aplicación</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener retroalimentación del servicio recibido por parte de los clientes que visitan las diferentes agencias. • Controlar el cumplimiento del estándar del servicio brindado a través del seguimiento posventa. <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El listado de los clientes provistos al centro de llamadas deberá ser elegidos del reporte de ventas un día anterior. • Los datos que se envíen al centro de llamadas deberán ser completos (Código de cliente, nombre y apellidos del cliente y número de teléfono) • El cuadro resumen deberá ser enviado por el centro de llamadas todos los días antes de las 17:00 hrs. 	

Continuación tabla 4

Proceso: Encuesta posventa Subproceso: Control del servicio Procedimiento: Llamada a clientes Procedimiento: 01 No. de pasos: 6 Elaborado por: Inicia: Coordinador Comercial		Fecha: Mediano plazo Hoja: 2 de 3 Revisó: Finaliza: Gerente de ventas
Responsable	No. Actividad	Actividad
Coordinador comercial	01	Envía listado de clientes a centro de llamadas.
Encargado de centro de llamadas	02	Asigna personal para realizar encuesta.
Encargado de centro de llamadas	03	Envía cuadro resumen de la calificación del servicio a Gerente de ventas y supervisores.
Supervisores de ventas	04	Revisan y retroalimentan a la fuerza de ventas.
Supervisores de ventas	05	Realiza cuadro resumen al final del mes y envía a gerente de ventas.
Gerente de ventas	06	Revisa y evalúa cuadro resumen.

Continuación tabla 4

Proceso: Encuesta posventa	Fecha: Mediano plazo
Subproceso: Control del servicio	Hoja: 3 de 3
Procedimiento: Llamada a clientes	
Procedimiento: 01 No. de pasos: 6	
Elaborado por:	Revisó:
Inicia: Coordinador Comercial	Finaliza: Gerente de ventas



Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.6.3 Programación de seguimiento posventa por agencia

Para llevar control de las agencias monitoreadas, se asignará un número que identifique a cada una de estas utilizando del 1 al 17.

El monitoreo se realizará para tres agencias diariamente, la programación únicamente la tendrá el gerente y los supervisores para cuidar que se cumpla con el objetivo propuesto. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16

Programación de monitoreo del servicio por agencia

Mediano plazo					
Semana	Ag. Número				
1	1	2	3	4	5
2	6	7	8	9	10
3	11	12	13	14	15
4	16	17	1	2	3

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.6.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la realización de la encuesta posventa. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente

Táctica: Seguimiento posventa

Objetivo: implementar el seguimiento posventa por medio del cumplimiento de las actividades, fechas de ejecución y costos a mediano plazo.						
No	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta de encuestas	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discutir la propuesta con Gerente de ventas	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en dos reuniones	Mediano plazo	0	0
4	Impresión de 300 encuestas	Secretaria del departamento	Imprimir en un 100% las encuestas en el primer día hábil de cada mes	Inicio de cada mes	Q0.10 c/u x300= Q30.00	Q360.00
5	Selección de 15 clientes diarios	Coordinador Comercial	Seleccionar el 100% de los clientes de 8:00 a.m. – 9:00 a.m.	Todos los días hábiles del mes	Q10.00 x25 días al mes Q250.00	Q3,000.00
6	Enviar datos de clientes a centro de llamadas	Coordinador Comercial	Enviar en un 100% los clientes seleccionados todos los días	Todos los días hábiles del mes	0	0
7	Encargado de centro de llamadas enviará resumen del monitoreo del servicio	Encargado de centro de llamada	Recibir en un 100% el resumen del monitoreo del servicio todos los días hábiles del mes	Todos los días hábiles	Q50.00 x25 días al mes Q1,250.00	Q15,000.00
8	Supervisores revisarán resumen y darán retroalimentación a empleados	Supervisor de ventas	Revisar por lo menos en un 90% el resumen todos los días hábiles del mes	A diario	0	0
Costo total por año						Q18,360.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.6.5 Presupuesto

Para dar seguimiento y tener control del servicio recibido por los clientes, la Unidad de análisis deberá considerar la siguiente inversión: (Véase cuadro 18)

Cuadro 18
Presupuesto total para encuesta posventa

Acción	Costo mensual	Costo total
<ul style="list-style-type: none">• Impresión mensual de 300 encuestas	Q30.00	Q360.00
<ul style="list-style-type: none">• Selección de clientes y monitoreo del servicio	Q1,500.00	Q18,000.00
Costo total de encuesta posventa anual		Q18,360.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.6.6 Evaluación de la táctica

La efectividad de la estrategia será evaluada por medio de la encuesta de satisfacción al cliente, la cual se realizará en el mes de junio de cada año. (Véase anexo 10)

3.7 Encuesta de satisfacción

La Unidad de análisis no cuenta con medios que le permitan saber sobre la satisfacción que sus clientes obtienen cuando reciben el servicio que esta les brinda, por lo que se propone realizar una encuesta que ayudará a conocer y resolver la problemática existente, esta se realizará una vez cada año en el mes de junio.

El grupo objetivo al que se enfocará la encuesta será consumidores finales que utilicen una motocicleta como medio de transporte, diversión o trabajo, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto, que posean la decisión de compra.

3.7.1 Objetivos

- Facilitar un medio de comunicación a los consumidores finales para que éstos expresen sus percepciones acerca del servicio que le brinda la empresa.
- Recibir retroalimentación por parte de los consumidores finales acerca de la efectividad de las estrategias enfocadas al servicio implementadas por la empresa.

3.7.2 Descripción

Se describe a continuación el proceso a seguir para realizar la encuesta de satisfacción:

- Para llevar a cabo la encuesta de satisfacción al cliente se elaborará un cuestionario con un máximo de 21 preguntas. (Véase anexo 10)
- Tomando en consideración que se atiende un promedio de 4,171 clientes mensuales, se deberán encuestar a 352 para que la misma sea representativa.¹
- El tiempo que se utilizará para realizar la encuesta será de un mes aproximadamente.
- Se entregarán a cada vendedor una cantidad de encuestas proporcional al número de clientes que atiende mensualmente en su agencia
- La encuesta será entregada al cliente inmediatamente después de haber realizado su compra.

¹ Los 4,171 clientes representan el 84% del total que atiende la Distribuidora RG en las diez agencias que posee en el área metropolitana.

- Con el objetivo de motivar a los clientes a que respondan la encuesta, se ofrecerá un cupón de descuento del 20%, el cual podrán canjear en su próxima compra. (Véase figura 8 y 9)

- Los vendedores entregarán al cliente el cupón después de haber respondido la encuesta.
- El cupón tendrá las siguientes restricciones:
 - a) Estará vigente por tres meses
 - b) Sólo podrá ser canjeado en la agencia donde se haya entregado
 - c) El descuento aplica únicamente en compras de repuestos
 - d) Sólo es válido si tienen el sello de la Unidad de análisis

- A continuación, se presenta el flujograma del proceso, el cual permitirá administrar la información obtenida con la que los supervisores y gerente de ventas propondrán estrategias que ayuden a solventar la problemática encontrada.

Tabla 5
Procedimiento de encuesta de satisfacción

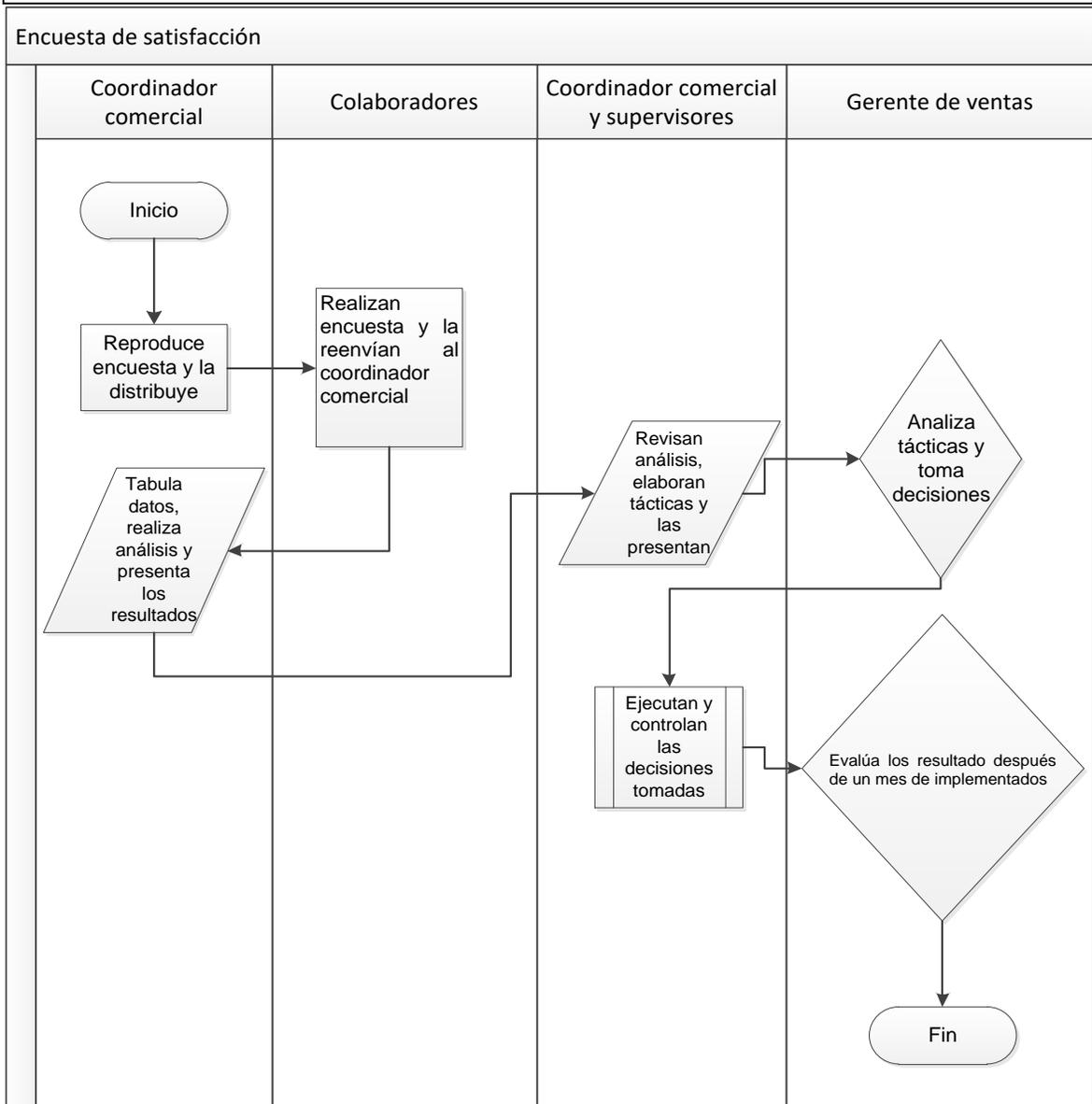
Empresa: Unidad de análisis	
Proceso: Encuesta de satisfacción	Fecha: Mediano plazo
Subproceso: Conocer el nivel de satisfacción del cliente	Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Encuesta	
Procedimiento: 02 No. de pasos: 7	
Elaborado por:	Revisó:
Inicia: Coordinador Comercial	Finaliza: Gerente de ventas
<p>Campo de aplicación</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer de manera integral el nivel de satisfacción acerca del servicio recibido. • Evaluar los resultados de las diferentes tácticas implementadas para mejorar el servicio. <p>Normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas deber realizarse en todas las agencias del área metropolitana. • Para que la muestra sea representativa deben encuestarse a 352 clientes como mínimo. • Los colaboradores que realicen las encuestas deben ser previamente capacitados por el coordinador comercial para que se cumpla con el objetivo de la medición. 	

Continuación tabla 5

Proceso: Encuesta de satisfacción		Fecha: Mediano plazo
Subproceso: Conocer el nivel de satisfacción del cliente		Hoja: 1 de 3
Procedimiento: Encuesta		
Procedimiento: 02 No. de pasos: 7		
Elaborado por:		Revisó:
Inicia: Coordinador Comercial		Finaliza: Gerente de ventas
Responsable	No. Actividad	Actividad
Coordinador comercial	01	Reproduce encuesta y la distribuye
Colaboradores	02	Realizan encuesta y la reenvían al coordinador comercial
Coordinador comercial	03	Tabula datos, realiza análisis y presenta los resultados.
Coordinador y supervisores	04	Revisan análisis, elaboran tácticas y las presentan.
Gerente de ventas	05	Analiza tácticas y toma decisiones.
Coordinador y supervisores	06	Ejecutan y controlan las decisiones tomadas.
Gerente	07	Evalúa los resultado después de un mes de implementados

Continuación tabla 5

Proceso: Encuesta posventa Subproceso: Control del servicio Procedimiento: Llamada a clientes Procedimiento: 01 No. de pasos: 7 Elaborado por: Inicia: Coordinador Comercial	Fecha: Mediano plazo Hoja: 3 de 3 Revisó: Finaliza: Gerente de ventas
--	--



Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016

Figura 8
Cupón de descuento (Anverso)

DISTRIBUIDORA RG
ASESORADOS POR EXPERTOS

20% DE DESCUENTO EN REPUESTOS

VÁLIDO EN TU PRÓXIMA COMPRA

Cupón válido hasta agosto 2017
*Sólo puede ser canjeado en la agencia donde lo recibí.

No.

AGENCIAS PARTICIPANTES

- Agencia A
- Agencia B
- Agencia C
- Agencia D
- Agencia E

Fecha de canje:

código de cliente:

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

Figura 9
Cupón de descuento (Reverso)

Restricciones:

- Este cupón tiene vigencia por tres meses
- Sólo podrá ser canjeado en la agencia donde se haya entregado
- El descuento aplica únicamente en compras de repuestos
- Sólo es válido si tiene el sello de la Unidad de análisis

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.7.3 Cronograma

Para realizar las encuestas, se presenta el siguiente cronograma de actividades.
(Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Cronograma de actividades

No.	Actividades	Junio				Julio				Agosto			
		Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Impresión y distribución de encuestas				■								
2	Pasar encuesta a los clientes					■	■	■	■				
3	Tabulación de datos									■	■		
4	Elaboración de informe											■	
5	Presentación de propuestas												■

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.7.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la realización de la encuesta de satisfacción. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20

Plan de acción Estrategia 1 conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente

Táctica: Encuesta de satisfacción al cliente real

Objetivo: realizar la encuesta de satisfacción al cliente por medio del cumplimiento de las actividades, fechas de ejecución y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo Unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuestas	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en dos reuniones	Mediano plazo	0	0
4	Impresión y distribución de 360 encuestas	Coordinador comercial	Imprimir y distribuir en una semana el 100% de las encuestas	Mediano plazo	Q.0.25 c/u	Q90.00
5	Realizar encuestas y entrega de cupones de descuento	Vendedores de cada una de las agencias	Realizar encuesta y entregar cupones en un 90% en un mes	Mediano plazo	0	0
6	Tabulación y análisis de encuestas	Coordinador comercial	Tabular y analizar datos en un 80% en una semana	Mediano plazo	0	0
7	Con base a los hallazgos encontrados se presentarán a gerencia de ventas las tácticas para posible solución de estos	Coordinador comercial y supervisores de ventas	Elaborar el 70% de las tácticas para posibles soluciones en una semana	Mediano plazo	0	0
Continúa...						

...Continuación						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo Unitario	Costo total
8	Ejecución y control de tácticas implementadas	Coordinador comercial y supervisores de ventas	Ejecutar y controlar en un 85% las tácticas implementadas en dos semanas	Mediano plazo	0	0
9	Aplicación del 20% de descuento a 352 clientes con un promedio de compra de Q150.00	Coordinador comercial y supervisores de ventas	Cumplir con el 75% de descuento ofrecido a los 352 clientes en dos meses.	Mediano plazo	Q30.00	Q10,560.00
Costo total para desarrollar la propuesta						Q10,650.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.7.5 Presupuesto

Para obtener la retroalimentación por parte de los clientes acerca del servicio que reciben, se presenta el siguiente presupuesto. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

Presupuesto total para realizar encuesta de satisfacción

Acción	Costo Unitario	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> Impresión de 360 encuestas 	Q0.25 c/u	Q 90.00
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del 20% de descuento a 352 clientes con un promedio de compras de Q150.00 	Q 30.00	Q10,560.00
Costo total para la realización de la encuesta de satisfacción		Q10,650.00

Fuente: Elaboración propia, abril de 2015.

3.7.6 Evaluación de la estrategia

La estrategia se evaluará a través del monitoreo diario que se hará del servicio por medio del seguimiento posventa. (Véase anexo 8)

3.8 Estrategia 2: Mejora en los estándares del servicio

Según los datos recabados por medio de la investigación de campo realizada, se determinó que muchos de los clientes de la Unidad de análisis no conocen los

pasos a seguir para realizar sus compras de repuestos, lo que les ha provocado pérdida de tiempo y dinero en muchas ocasiones, además se pudo comprobar que no cuenta con un área de espera adecuada para sus clientes; también se constató por medio de la observación directa que el proceso de la entrega del servicio es empírico ya que no poseen una guía establecida que ayude a sus colaboradores a orientarse con respecto a este, por lo cual se proponen las siguientes tácticas que ayudaran a dar solución a esta problemática.

3.8.1 Diseño del proceso del servicio

La mayoría de clientes que acuden a la Unidad de análisis no aportan la información correcta de la motocicleta para que los colaboradores que los atienden puedan asesorarlos correctamente en la compra de sus productos, esto provoca que en ocasiones incurran en más costos de tiempo y dinero, debiendo investigar en el momento la información vía telefónica o tener que regresar por la misma. Además la mayoría de colaboradores no conocen la función que deben desempeñar en el proceso de la entrega del servicio.

Por tal motivo se propone la implementación del diseño del servicio como táctica, la cual ayudará a superar estos problemas.

Los grupos objetivos a los cuales irá dirigida dicha táctica serán: clientes de nivel socioeconómico bajo, medio y alto, así como los colaboradores de la empresa.

3.8.2 Objetivo

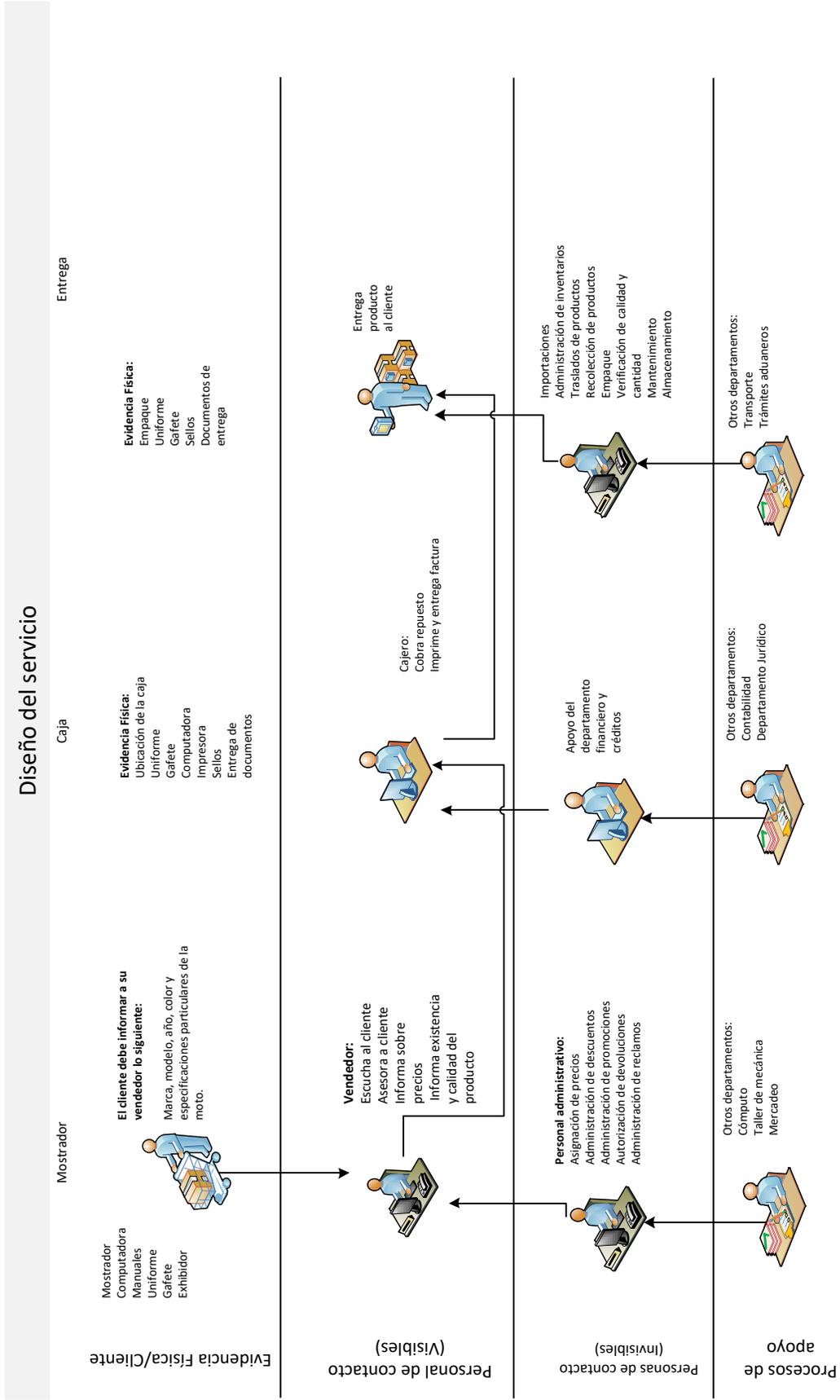
- Comunicar a los clientes por medio de un mapa del servicio la información que deben aportar al momento de realizar sus compras, lo cual permitirá asesorarlos de una mejor manera.
- Dar a conocer el proceso del servicio al colaborador para que este desarrolle sus actividades de una mejor manera.

3.8.3 Descripción de la estrategia

El mapa de diseño del proceso del servicio describe las funciones más importantes que se integran para llevar a cabo el proceso del servicio que se

entrega (Véase figura 10). A través de este se podrá informar tanto a los clientes externos como a colaboradores el rol que deben desempeñar para mejorar las expectativas del servicio.

Figura 10
Diseño del proceso del servicio



Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

El mapa de diseño del proceso de servicio se socializará con vendedores, cajeros, personal administrativo y bodegueros por medio de presentaciones PowerPoint. Para los clientes externos se hará a través de un cuadro con medidas de: 1m. de alto por 60 cm. de ancho (véase figura 11), el cual estará en un área visible sobre la pared al lado del mostrador.

Además se dará a conocer a través de las redes sociales cada quince días durante un año y en la página web de manera permanente en la pestaña de repuestos de motocicletas, esto se coordinará con el departamento de mercadeo. Los materiales que se usaran para el cuadro serán: madera, papel couche mate de 170 grs, color gris.

Figura 11
Proceso de compra



Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.8.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la realización del diseño del servicio. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio

Táctica: Diseño del proceso del servicio

Objetivo: implementar el diseño del proceso del servicio por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
4	Elaborar dieciocho mapas de diseño del proceso	Secretaria de repuestos	Elaborar en un 100% los mapas del diseño del proceso en dos semanas	Mediano plazo	Q150.00	Q 2,700.00
5	Colocar los mapas en cada una de las sucursales	Departamento de mantenimiento	Colocar en un 75% los mapas en una semana.	Mediano plazo	0	0
6	Socializar el mapa en redes sociales	Coordinador comercial	Informar a un 60% de los clientes que usan las redes sociales en los primeros tres meses del 2018	Mediano plazo	0	0
7	Socializar el mapa en la página web	Coordinador comercial	Informar a un 40% de los clientes que usan la página web en los primeros tres meses del 2018	Mediano plazo	0	0
8	Reunión con 35 colaboradores de las áreas de: logística, administración, ventas y tesorería	Supervisores de venta, jefe de bodega y tesorería	Lograr reunir al 95% de los colaboradores en la primera reunión	Mediano plazo	Q 15.00	Q 525.00
Costo total para desarrollo de propuesta						Q 3,225.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.8.5 Presupuesto

Para que los clientes externos y colaboradores conozcan las funciones que deben desempeñar al momento de la ejecución del servicio, es necesario que la empresa considere los costos que se presentan a continuación: (Véase cuadro 23)

Cuadro 23

Presupuesto total para la elaboración y socialización de mapas del diseño del proceso del servicio

No.	Acción	Costo unitario	Costo
1	Impresión y enmarcado de 18 mapas del diseño del proceso de servicio.	Q150.00	Q 2,700.00
2	Socialización del mapa del diseño del proceso de servicio con los tres grupos involucrados, refacción para 35 personas.	Q15.00	Q 525.00
Costo total			Q 3,225.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.8.6 Evaluación

La evaluación de la táctica se llevará a cabo con la encuesta de satisfacción que se hará en el mes de junio de cada año. (Véase anexo 10)

3.9 Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio

Las instalaciones físicas (muebles e inmuebles) de la mayorías de sucursales de la Unidad de análisis, mantienen un ambiente inadecuado para los clientes que visitan la empresa, muchas de estas no cuentan con un área de espera o se encuentran mal equipadas, provocando que los consumidores se sientan incomodos por tener que soportar estas condiciones, por lo que se propone un proceso preventivo que permitirá al departamento de mantenimiento recibir retroalimentación y sugerencias oportunas para mantener actualizado el entorno.

Los grupos objetivos a los que se enfoca la táctica son: clientes externos e internos que hacen uso de las instalaciones (muebles e inmuebles) de la empresa, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto.

3.9.1 Objetivo

- Establecer lineamientos de prevención del mantenimiento de las instalaciones (muebles e inmuebles) lo cual permita un ambiente agradable para los clientes y colaboradores.

3.9.2 Descripción de la táctica

Se propone el mantenimiento a las instalaciones (muebles e inmuebles) y equipo de cómputo de la empresa, que contribuyan a mejorar e incrementar la satisfacción de los clientes y colaboradores. A continuación, se describe el proceso que se utilizará para el desarrollo de la táctica.

- Se propone utilizar un formato para registrar las necesidades de mantenimiento preventivo de las instalaciones físicas (muebles e inmuebles) y equipo de cómputo, el cual les permitirá reportar de manera ordenada a cada área las necesidades identificadas. (véase anexo 11)
- El formato de reporte se enviará a los encargados de cada departamento para que lo den a conocer con su personal y utilizarlo cuando sea oportuno.
- Los reportes serán enviados al jefe de mantenimiento.
- El encargado de mantenimiento de cada sucursal será responsable de revisar por medio de un checklist (Véase anexo 12) el estado y mantenimiento de las instalaciones (muebles e inmuebles) y al equipo de cómputo, y dar solución a las deficiencias encontradas.

3.9.3 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la realización del mantenimiento preventivo de la evidencia física de la Unidad de análisis. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24

Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio

Táctica: Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio

Objetivo: implementar el mantenimiento preventivo y actualización del ambiente del servicio por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	Q175.00
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
4	Envío por parte del jefe de mantenimiento del formato a los encargados de las diferentes sucursales	Jefe de mantenimiento	Lograr que el 100% de los encargados de las diferentes sucursales reciban el formato en quince días	Mediano plazo	Q25.00 por c/agencia x 18 agencias	Q5,400.00
5	Realizar una charla para motivar a los 250 colaboradores de las diferentes sucursales a que hagan uso del formato enviado	Supervisores de agencias	Lograr que el 90% de los colaboradores se sientan motivados a hacer uso del formato en el primer semestre del 2018	Mediano plazo	250 Refacciones de Q8.00 c/u	Q2,000.00

Continúa...

...Continuación						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
6	Seguimiento del uso del formato en cada una de las agencias	Jefe de mantenimiento, de cómputo y supervisores	Lograr que el 90% de las agencias utilicen el formato en el primer semestre del 2018	Siempre	0	0
7	Resolver dudas al respecto del uso del formato	Jefe de mantenimiento, de cómputo y supervisores de agencias	Reducir al 5% las dudas acerca del formato en el primer mes después de implementado	Siempre	0	0
8	Evaluación del costo del mantenimiento preventivo en cada actividad	Jefe del departamento de mantenimiento y de cómputo	Lograr que el jefe de mantenimiento tenga bajo control el 95% de los gastos provocados por el mantenimiento preventivo a mediano plazo	Cada vez que lo amerite	0	0
9	Buscar las mejores opciones para el mantenimiento preventivo y actualización	Jefe de mantenimiento y jefe de cómputo	Evaluar tres opciones en un 95% de las ocasiones en que debe elegir a un proveedor para el mantenimiento y actualización	Cada vez que lo amerite	0	0
Costo total para socializar la táctica					0	Q7,400.00
El costo promedio actual según encargado del área de computo es de Q7,300.00, el cual incluye diferentes software y hardware e insumos de limpieza para equipo de cómputo. El coto promedio del mantenimiento de las instalaciones es de Q11,460.00, el cual incluye insumos de limpieza, pintura para las instalaciones, reparaciones varias, rótulos, entre otros.					Total costo mensual Q18,760.00	Total costo anual Q225,295.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.9.4 Presupuesto

Para mantener en condiciones óptimas las instalaciones físicas (muebles e inmuebles) y de cómputo, las cuales contribuyan a un ambiente agradable para los clientes y colaboradores, la empresa debe considerar una inversión constante y considerable tanto para mantenimiento preventivo y actualización. (Véase cuadro 25)

Cuadro 25

Presupuesto anual para mantenimiento y actualización de la evidencia física

No.	Acción	Costo mensual	Costo anual
1	<ul style="list-style-type: none">Insumos para discusión de propuesta.	Q0.00	Q175.00
	<ul style="list-style-type: none">Costo promedio mensual de mantenimiento según departamento de cómputo Q7,300.00	Q18,760.00	Q 225,120.00
	<ul style="list-style-type: none">Costo promedio mensual según departamento de mantenimiento de instalaciones físicas muebles e inmuebles Q11,760.00	Q0.00	Q7,400.00
	<ul style="list-style-type: none">Costo de implementación Q7,400.00		
Costo total para el primer año			Q 232,695.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.9.5 Evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia se realizará mediante la encuesta de satisfacción del servicio al cliente, la cual se estará realizando en el mes de junio. (Véase anexo 10)

3.10 Guía para la entrega del servicio

Con frecuencia los clientes de la Unidad de análisis se quejan por lo variable que es el comportamiento en el servicio que brindan los colaboradores, ya que en ocasiones lo hacen de manera adecuada y en otras no, provocando desconcierto e insatisfacción en los usuarios, por lo que se propone implementar una guía que permita a los colaboradores seguir un lineamiento estandarizado en todos los puntos de contacto con los clientes.

Los grupos objetivos a los que se enfoca la táctica son: fuerza de venta, personal administrativo y bodegueros.

3.10.1 Objetivos

- Mejorar el servicio que brindan los colaboradores de contacto directo e indirecto a los clientes a través de seguir lineamientos estandarizados en la prestación del servicio.
- Controlar la calidad de servicio que se brinda a los clientes por medio del cumplimiento del estándar.

3.10.2 Descripción

Para desarrollar la táctica de la guía de la entrega del servicio, la cual ayudará a todos los colaboradores del departamento a seguir lineamientos previamente establecidos, se implementará el siguiente proceso:

- La guía de la entrega del servicio constará de cuatro temas que explican por medio de subtemas los pasos esenciales para brindar un mejor servicio. (Véase anexo 13)
- Para socializar la guía de la entrega del servicio se deberá realizar una reunión con todos los colaboradores del departamento de repuesto en la agencia central, específicamente en el área del comedor, el cual está equipado con sillas, mesas, un pizarrón y tiene capacidad para 50 personas.
- La guía deberá ser leída por todo el personal que actualmente labora en el departamento de repuestos de motocicleta, para lo cual se entregará una copia a cada uno en un folder de plástico.
- Para poder entregar una copia a cada integrante del departamento se imprimirán inicialmente 75 ejemplares, de los cuales se utilizarán un promedio de 45 y los restantes servirán para la inducción de nuevos colaboradores.

- Los supervisores de las agencias serán los responsables de controlar que se ponga en práctica la guía del servicio al momento de atender a los clientes.

3.10.3 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para el desarrollo del estándar de servicio. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26

Plan de acción Estrategia 2 mejora en los estándares del servicio

Táctica: Guía para la entrega del servicio

Objetivo: implementar la guía del servicio por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
4	Impresión de 75 guías del servicio	Secretaria del departamento	Imprimir el 100% de las guías de servicio en la primera semana de enero	Mediano plazo	Q10.00	Q750.00
5	Organizar reunión con el personal del departamento de repuestos para socializar la guía	Secretaria del departamento	Cumplir con la organización de la reunión en un 100% en dos días	Mediano plazo	0	0
6	Reunión y refacción para socializar la guía con 45 personas	Gerente de ventas	Reunir al 95% del personal del departamento de repuestos en la primera reunión	Mediano plazo	Q15.00	Q675.00
						Continúa...

Continuación...						
7	Seguimiento al cumplimiento del estándar del servicio	Supervisores de ventas	Darle seguimiento en un 85% al cumplimiento del estándar del servicio en el mediano plazo	Mediano plazo	0	0
8	Control	Centro de llamadas	Logra controlar en un 95% el cumplimiento del estándar del servicio a mediano plazo	Mediano plazo	0	0
Costo total para la implementación de la guía de la entrega del servicio						Q1,425.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.10.4 Presupuesto

Para desarrollar la guía de la estandarización de la entrega del servicio, se debe considerar la inversión que a continuación se detalla en el siguiente cuadro: (Véase cuadro 27)

Cuadro 27
Proceso de estándar del servicio

No.	Acción	Costo unitario	Costo total
1	Socialización del proceso del estándar del servicio para 45 personas	Q15.00	Q657.00
2	Impresión de 75 guías	Q10.00	Q750.00
Costo total para la implementación de la guía de la entrega del servicio			Q1,425.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.10.5 Evaluación

La evaluación de la táctica se realizará a través de la encuesta posventa. (Véase anexo 8)

3.11 Estrategia 3: Desempeño del servicio

La unidad de análisis no cuenta con un plan de capacitación que corresponda a las necesidades de sus colaboradores, lo cual repercute en el desempeño de estos al momento de ejecutar sus labores, además el enfoque de la empresa es

fundamentalmente hacia los productos que vende, dejando en un segundo plano el servicio, por lo que no existe motivación alguna para que los empleados de contacto directo e indirecto busquen la excelencia en el servicio. Por lo que se proponen las siguientes tácticas que ayudaran a solucionar la problemática existente.

3.11.1 Capacitación a colaboradores

Actualmente no existe capacitación que ayude a mejorar las competencias laborales de los colaboradores en cuanto a servicio y conocimiento técnico se refiere, y no se ha realizado un diagnóstico de necesidades que determine cuáles capacitaciones se deberían realizar en la Unidad de análisis, por lo que se propone capacitar a través del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), en servicio al cliente de los siguientes temas:

- **Servir:** los colaboradores deben aprender el verdadero significado de servir a los clientes.
- **Calidad:** comprender lo que significa dar un servicio de calidad a sus clientes, con lo que lograrán mejores resultados.
- **Madurez:** deberán aprender que el servicio es un acto de madurez, con lo cual mejorarán sus resultados.
- **Clientes:** los colaboradores deben aprender qué es un cliente y la clasificación de estos.

Con respecto a la capacitación en conocimiento técnico de los nuevos modelos de motocicletas, esta será impartida por el jefe del Taller central y se tratarán los temas siguientes:

- **Sistema eléctrico:** conocer posibles cambios de las partes eléctricas, entradas y salidas de corriente, voltajes, batería que usa, bujía, tacómetro, espirómetro y otros.
- **Motor:** saber el rendimiento de combustible, caballos de fuerza, funcionalidad, innovaciones, número de velocidades, entre otros.
- **Partes de colisión:** diseño, colores, innovaciones, accesorios y otros.
- **Tren delantero y trasero:** sistema de frenado, dimensiones de rin, medida de llantas a utilizar, medidas homologables, tracción, etc.

El grupo objetivo serán colaboradores que desarrollan sus actividades en el departamento de repuestos y que desempeñan actividades de contacto directo e indirecto con el cliente.

3.11.2 Objetivo

- Capacitar a los colaboradores de contacto directo e indirecto con el cliente, para que estos desempeñen sus actividades de acuerdo al estándar del servicio.

3.11.3 Descripción

- La capacitación se realizará en las instalaciones de la Unidad de análisis, en la sala de reuniones la cual cuenta con espacio para 15 personas, una mesa, proyector, sillas, extensión telefónica y aire acondicionado.
- Se organizarán dos grupos heterogéneos de 13 y 14 personas para ambas capacitaciones. (Personal de contacto directo e indirecto con el cliente)

- Las capacitaciones de servicio al cliente se realizarán cada seis meses, iniciando a mediano plazo. (Véase cuadro 26)
- Los cursos de conocimiento técnico se impartirán cada vez que hayan modelos nuevos de motocicletas.
- Para actualizar a los colaboradores respecto a los modelos nuevos existentes, se programará una capacitación a mediano plazo. (Véase cuadro 29)

La capacitación de los cursos de servicio al cliente se presenta a continuación: (Véase cuadro 28)

Cuadro 28
Capacitación de servicio al cliente

Temas	Objetivos	Responsable	Lugar	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Servir • Calidad • Madurez • Clientes 	Lograr que los colaboradores incrementen sus competencias laborales, mejoren el servicio al cliente a través del conocimiento de estos temas	Personal de Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	Sala de reuniones	A mediano plazo

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

La capacitación de los cursos de conocimiento técnico se realizará de acuerdo al cronograma que se presenta a continuación: (Véase cuadro 27)

Cuadro 29

Capacitación en conocimiento técnico

Tema	Objetivos	Responsable	Lugar	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema eléctrico • Motor • Partes de colisión • Tren delantero y trasero 	Que todo el personal se mantenga actualizado con respecto a los nuevos modelos de motocicleta y puedan dar una mejor asesoría a los clientes a través del conocimiento adquirido	Jefe de taller	Sala de reuniones	Mediano plazo

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.11.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la capacitación a colaboradores. (Véase cuadro 30)

Cuadro 30

Plan de acción Estrategia 3 desempeño del servicio

Táctica: Capacitación a colaboradores

Objetivo: implementar la capacitación a colaboradores por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Metas a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
Continúa...						

Continuación...						
No.	Actividad	Responsable	Metas a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
4	Establecer contacto y acuerdo con el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP)	Supervisores de venta	Concretar contacto y acuerdo en un 100% con el Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) a mediano plazo	Mediano plazo	0	
5	Solicitar área de capacitación	Supervisor de ventas	Confirmar en un 100% el área de capacitación en una semana	Mediano plazo	0	0
6	Conformar los dos grupos del personal que se capacitará	Supervisores de venta	Organizar los dos grupos de capacitación en un 100% en una semana	Mediano plazo	0	0
7	Enviar correo a los colaboradores que se capacitarán	Secretaria del departamento	Informar al 100% de los colaboradores que se capacitarán en una semana	Mediano plazo	0	0
8	Capacitación de primer grupo	Capacitadores y coordinador comercial	Capacitar al 95% de los colaboradores del primer grupo en una semana	Mediano plazo	Q1,500.00	Q 1,500.00
9	Refacción para 15 personas	Secretaria del departamento	Dar refacción al 100% de los colaboradores que asistan a la capacitación	Mediano plazo	Q 15.00	Q 225.00
10	Capacitación segundo grupo	Capacitadores y coordinador comercial	Capacitar al 95% de los colaboradores del primer grupo en una semana	Mediano plazo	Q1,500.00	Q 1,500.00
11	Refacción para 16 personas	Secretaria del departamento	Dar refacción al 100% de los colaboradores que asistan a la capacitación	Mediano plazo	Q 15.00	Q 240.00
Costo total para capacitación a colaboradores						Q 3,465.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.11.5 Presupuesto

Para capacitar al personal de contacto directo e indirecto con el cliente en los nuevos modelos de motocicletas y en servicio al cliente, lo cual ayude a reducir

la brecha entre los estándares de servicio y la entrega de este, la empresa debe considerar el siguiente presupuesto. (Véase cuadro 31)

Cuadro 31
Presupuesto total para desarrollar capacitaciones a colaboradores

No.	Acción	Costo unitario	Costo total
1	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de primer grupo en conocimiento técnico de los nuevos modelos de motocicletas y servicio al cliente. • Refacción para 15 personas 	Q1,500.00 Q 15.00	Q 1,500.00 Q 225.00
2	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de segundo grupo en conocimiento técnico de los nuevos modelos de motocicletas y servicio al cliente. • Refacción para 16 personas 	Q1,500.00 Q 15.00	Q 1,500.00 Q 240.00
Costo total para capacitación a colaboradores			Q 3,465.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.11.6 Evaluación y control

Se evaluará a los colaboradores sobre el contenido de los cursos recibidos al final de la capacitación, con el fin de medir el conocimiento obtenido, y la efectividad de la táctica será evaluada a través de la encuesta de satisfacción al cliente. (Véase anexo 10)

3.12 Recompensa a la excelencia en servicio

Actualmente la Unidad de análisis no cuenta con una táctica que motive a sus colaboradores a mejorar el servicio que brindan, esto provoca que los clientes no superen sus expectativas, por lo que se propone implementar incentivos para los colaboradores que permitan recompensar la buena atención, la cual será medida por la encuesta de seguimiento posventa. (Véase anexo 7)

El grupo objetivo al que estará dirigida la táctica serán los colaboradores de contacto directo e indirecto con el cliente.

3.12.1 Objetivos

- Mejorar el servicio que se brinda a los clientes actualmente a través de la motivación al colaborador.
- Obtener un mejor compromiso con la empresa por parte de los colaboradores de contacto directo e indirecto a través de ser recompensados.

3.12.2 Descripción

El programa de recompensa se desarrollará a través del siguiente proceso:

- Se premiará al personal de contacto directo e indirecto de la agencia mejor calificada en servicio en el mes.
- Para elegir a la agencia con la mejor calificación, se tomará como base la encuesta posventa. (Véase anexo 8)
- Las áreas que se incluyen son: colaboradores de ventas, logística y administración del departamento de repuestos de motocicleta.
- Los colaboradores tendrán tres opciones de premios: a) bono de Q200.00 en efectivo-Cheque, b) un día de descanso y c) cupón de consumo de Q225.00 en un restaurante de comida rápida.
- Los premios serán entregados la primera semana del mes posterior al evaluado.
- Para que los demás colaboradores se sientan motivados a brindar un mejor servicio, la premiación se realizará con todos los integrantes de las tres áreas, en el comedor de la agencia central, la primera semana del mes posterior al evaluado.

3.12.3 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para el programa de compensación. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32

Plan de acción Estrategia 3 desempeño del servicio

Táctica: Recompensa a la excelencia en servicio

Objetivo: implementar la recompensa a la excelencia en servicio por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo mensual
1	Presentación de la propuesta al Gerente de ventas	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
4	Realizar cotizaciones en tres restaurantes para cupón de consumo	Secretaria de repuestos	Cumplir en un 100% con las tres cotizaciones de diferentes restaurantes en una semana	Mediano plazo	0	0
5	Elegir la agencia con el mejor servicio del mes	Supervisor de ventas	Realizar evaluación objetiva en un 100% del servicio en cada una de las agencias todos los meses	Todos los meses	0	0
Continúa...						
Continuación...						
6	Convocar a todo el personal de las tres áreas involucradas	Secretaria de repuestos	Informar al 95% del personal de las tres áreas involucradas un día antes de cada reunión	Un día antes de cada reunión	0	0

7	Realizar reunión con las tres áreas involucradas para premiación	Supervisor de venta/Gerente de ventas	Reunir al 85% del personal de las tres áreas involucradas en la primera semana de cada mes subsiguiente	Primera semana de cada mes subsiguiente	0	0
8	Entrega de premios	Gerente de ventas	Cumplir con el 100% en la entrega de los premios ofrecidos, cada primera semana de cada mes	Primera semana de cada mes	Q200.00 x 9 Colaboradores	Q1,800.00
Costo total promedio anual						Q21,600.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.12.4 Presupuesto

Para desarrollar la táctica de compensación la cual permitirá brindar un mejor servicio al cliente, se deberá considerar la inversión que a continuación se detalla: (Véase cuadro 33)

Cuadro 33

Presupuesto anual para táctica de recompensa por la excelencia en el servicio

No.	Acción	Costo mensual	Costo anual
1	Pago de premios a 9 colaboradores, considerando premiar cada mes a tres integrantes de cada una de las áreas de venta, logística y administrativa.	Q1,800.00	Q21,600.00
Costo total por año			Q21,600.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.12.5 Evaluación y control

La evaluación y control de la táctica se hará a través de la encuesta pos venta y de satisfacción al cliente. (Véase anexo 8 y 10)

3.13 Estrategia 4: Administración de expectativas

Los clientes de la Unidad de análisis no están siendo informados acerca del servicio que esta les ofrece, ya que su enfoque es la venta de los productos que

distribuye, por lo que las expectativas de sus consumidores no son administradas correctamente.

Para solucionar esta problemática se proponen las siguientes tácticas.

3.13.1 Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad

La Unidad de análisis con la implementación de las tres estrategias anteriores logrará mejorar la comunicación, el control, el proceso de compra, el ambiente del servicio, compensará a sus colaboradores por brindar un mejor servicio, administrará de mejor manera las expectativas y la satisfacción del cliente en general.

Por ello contará con personal calificado que corresponderá a las exigencias de sus clientes en todo momento, por lo que se propone la implementación de la frase **“Asesorado por expertos”**, la cual ayudará a la administración de las expectativas de los clientes por medio de dar asesoría a estos para que tomen la mejor decisión de compra siempre. Esta frase será incluida en la publicidad de ofertas, promociones y anuncios institucionales, será de fuente Arial 16 y color negro.

Los grupos de clientes objetivos serán: clientes actuales y potenciales, de nivel socioeconómico bajo, medio y alto, que posea la decisión de compra.

3.13.2 Objetivo

- Crear expectativas correctas en los clientes reales y potenciales a través de la publicidad.

3.13.3 Descripción

La táctica se desarrollará utilizando los siguientes medios, con los cuales se espera tener los resultados deseados.

- El mensaje se transmitirá a través de dos anuncios en el periódico Nuestro Diario en la edición del día lunes de la primera y segunda semana del mes de junio. (Véase figura 12)

- Se publicará en las redes sociales y la página web en anuncios de media página utilizados actualmente para publicar ofertas y promociones.
- Se hará un mini reportajes mensual durante tres meses con el programa Motolife, que se transmite en el canal 41 los días sábado de 14:00 hrs. a 16:00 Hrs. y domingos de 16:00 Hrs. a 17:00 Hrs.

Figura 12

Anuncio publicitario en periódico, redes sociales y página web

DISTRIBUIDORA RG
ASESORADOS POR EXPERTOS

PROMOCIÓN DÍA DEL PADRE!

40%
DE DESCUENTO EN:

• *Impermeables* • *Cascos* • *Botas Racing*

ASESORADOS POR EXPERTOS
Av. Las Ilusiones 59-50 zona 9 Guatemala, Guatemala

Distribuidora RG  
Tel: 2500-0000

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.13.4 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la administración de expectativas. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34

Plan de acción Estrategia 4 administración de expectativas

Táctica: Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad

Objetivo: implementar la táctica del manejo de las expectativas de los clientes a través de la información en publicidad por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente comercial	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	Mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	Mediano plazo	0	0
4	Elaboración de arte con mensaje publicitario	Gerente de ventas Gerente de Mercadeo	Elaborar en un 100% el mensaje publicitario en una semana	Mediano plazo	0	0
5	Publicar en Periódico Nuestro Diario, Rede sociales y Página web	Gerente de mercadeo	Alcanzar el 70% de clientes reales y potenciales para la primera semana después de publicado el anuncio	Mediano plazo	Periódico Q28,000.00	Q28,000.00
6	Mini reportaje Motolife	Coordinador Comercial	Realizar en un 100% el reportaje Motolife en una semana	Mediano plazo	Q3,500.00	Q3,500.00
Continúa...						

Continuación...						
No.	Actividad	Responsable	Meta a alcanzar	Fecha	Costo unitario	Costo total
7	Periódico Nuestro Diario, Rede sociales y Página web	Gerente de mercadeo	Llegar al 75% de clientes reales y potenciales en la tercera semana después de publicado el anuncio	Mediano plazo	Periódico Q28,000.00	Q28,000.00
8	Mini reportaje Motolife	Coordinador Comercial	Realizar en un 100% el mini reportaje Motolife en una semana	Mediano plazo	Q3,500.00	Q3,500.00
Costo total para desarrollo de la propuesta						Q63,000.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.13.5 Presupuesto

Para que los clientes reales y potenciales conozcan lo que deben esperar de la Unidad de análisis, se presenta a continuación el presupuesto: (Véase cuadro 35)

Cuadro 35

Presupuesto total para administración de expectativas

No.	Acción	Costo unitario	Costo total
1	2 Publicaciones en el Periódico Nuestro Diario, Rede sociales y Página web	Q56,000.00	Q 56,000.00
2	2 Mini reportaje Motolife.	Q 3,500.00	Q 7,000.00
Costo anual			Q 63,000.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.13.6 Evaluación

La evaluación de la táctica se realizará por medio de la encuesta de satisfacción al cliente. (Véase anexo 10)

3.14 Comunicación de mejora en el servicio

Para dar a conocer los cambios que se realizarán por medio de las estrategias propuestas, las cuales contribuirán a cerrar cada una de las brechas existentes,

se utilizarán los medios que actualmente usa la empresa, entre los que se encuentran página web, Facebook, correo electrónico, afiches y mini reportajes. Los grupos objetivos a los que se enfocará la táctica son: Clientes reales, internos y potenciales que la empresa atiende y podría atender, de un nivel socioeconómico bajo, medio y alto, que posean la decisión de compra.

3.14.1 Objetivo

- Comunicar las mejoras en el servicio a los diferentes grupos de clientes reales y potenciales a través de los medios de comunicación que actualmente utiliza la empresa.

3.14.2 Descripción de la estrategia

Para informar las diferentes estrategias se incluirá un mensaje con la frase *“Estamos mejorando nuestro servicio, ven y compruébalo”* en la página web, Facebook (Véase figura 13), mini reportajes, el periódico Nuestro Diario y el semanario “El Motorista”, este debe aparecer en la parte inferior del lado izquierdo de los anuncios promocionales de media y página completa que actualmente se publican. El tamaño de la letra será **Monotype Corsiva** 16 color azul. Se publicará cada quince días.

Se configurará la misma frase en el correo de cada uno de los colaboradores de contacto directo e indirecto (Véase figura 14), este permanecerá por seis meses para lograr el impacto deseado.

Figura 13

Publicidad en Facebook con mensaje incluido



Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

Figura 14

Correo electrónico con mensaje incluido

Juan Pérez
Ejecutivo de ventas de repuestos
Unidad de análisis
Tel.: (502) 2500-0000
Av. Las Ilusiones 59-50 zona 9, Ciudad GT.

“Estamos mejorando nuestro servicio, ven y compruébalo”

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.14.3 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción el cual describe las actividades, responsables, fechas de ejecución, costo individual y total para la comunicación de las mejoras en el servicio. (Véase cuadro 36)

Cuadro 36

Plan de acción Estrategia 4 administración de expectativas

Táctica: Comunicación de mejora en el servicio

Objetivo: implementar la táctica de la comunicación de mejora en el servicio por medio del cumplimiento de las actividades, fechas y costos a mediano plazo.						
No.	Actividad	Responsable	Metas a alcanzar	Fecha	Costo uni.	Costo total
1	Presentación de la propuesta	Coordinador comercial	Presentar en un 100% los puntos de la propuesta al Gerente en la primera reunión	A mediano plazo	0	0
2	Discusión de la propuesta	Coordinador comercial y Gerente de ventas	Discutir en un 100% los puntos de la propuesta en la primera reunión	A mediano plazo	0	0
3	Aprobación de la propuesta	Gerente de ventas	Obtener la aprobación en un 100% de la propuesta en una reunión	A mediano plazo	0	0
4	Organización de medios para la primera publicación	Gerente de ventas con Gerente de mercadeo	Organizar en un 100% los medios para la primera publicación en una semana	A mediano plazo	0	0
5	Elaboración del mensaje	Coordinador comercial	Elaborar en un 100% el mensaje en una semana	A mediano plazo	Q225.00	Q225.00
6	Envío de mensaje al departamento de mercadeo	Coordinador comercial	Enviar mensaje 100% terminado al departamento de mercadeo una semana antes de la publicación	A mediano plazo	0	0
7	Revisión y confirmación de mensaje	Departamento de mercadeo	Lograr la revisión y confirmación en un 100% del mensaje una semana antes de la publicación	A mediano plazo	0	0
8	Publicación de mensaje en anuncio promocional en los medios seleccionados	Departamento de mercadeo	Lograr la publicación del anuncio en los medios seleccionados en un 100% a mediano plazo	A mediano plazo	Q 1,500.00 x seis meses cada 15 días	Q18,000.00

Continúa...

Continuación...						
9	Configuración de mensaje en correo electrónico de los colaboradores de contacto directo e indirecto con los clientes <i>“Estamos mejorando nuestro servicio, ven y compruébalo”</i>	Supervisores de venta	Configurar en un 100% los mensajes en todos los correos electrónicos de los colaboradores del departamento de repuestos de contacto directo e indirecto con el cliente a mediano plazo	A mediano plazo	0	
Costo total para el desarrollo de la propuesta						Q18,225.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

3.14.4 Presupuesto

Los clientes deben enterarse que el servicio en la empresa se mejorará paulatinamente, lo cual implica establecer comunicación con ellos a través de diferentes medios, por lo que la empresa debe considerar realizar la inversión que se describe a continuación. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37

Presupuesto total de comunicación de mejora en el servicio

No.	Acción	Costo unitario	
1	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de mensaje Q225.00 Publicación de mensaje 2 veces por mes con un costo de Q1,500.00 mensuales por 6 meses. 	Q225.00	Q225.00
		Q 3,000.00	Q18,000.00
Costo total para seis meses		Q 3,225.00	Q18,225.00

Fuente: Elaboración propia, abril de 2015.

3.14.5 Evaluación

La evaluación de la táctica se hará por medio de la encuesta de satisfacción al cliente, la cual se llevará a cabo en el mes de junio. (Véase anexo 10)

3.15 Presupuesto total para la implementación de las estrategias

Se presenta a continuación el costo total anual para la implementación de las estrategias propuestas para mejorar el servicio en la Unidad de análisis. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38

Costo total anual para desarrollar las estrategias propuestas

No.	Estrategias	Tácticas	Costo en valor
1	Conocimiento de expectativas, percepciones y satisfacción del cliente	• Conocimiento de las expectativas de los clientes por medio de grupos focales	Q 5,415.00
		• Seguimiento posventa por medio de encuesta	Q 18,360.00
		• Encuestas de satisfacción al cliente	Q 10,650.00
2	Mejora en los estándares del servicio	• Diseño del proceso del servicio	Q 3,225.00
		• Mantenimiento y actualización del ambiente del servicio	Q 232,695.00
		• Guía para la entrega del servicio	Q 1,425.00
3	Mejora en el desempeño del servicio	• Capacitación a colaboradores	Q 3,465.00
		• Recompensas a la excelencia en servicio	Q 21,600.00
4	Manejo de expectativas y comunicación de las mejoras en el servicio	• Manejo de las expectativas de los clientes a través de información en publicidad	Q 63,000.00
		• Comunicación de mejora en el servicio	Q 18,225.00
Costo total anual			Q 378,060.00

Fuente: Aporte propositivo, abril de 2016.

Conclusiones

1. La razón por la cual la empresa Unidad de análisis no logra superar las expectativas del servicio que brinda a sus clientes, es porque no cuenta con estrategias de servicio al cliente, que garanticen una buena atención por parte de los colaboradores que tienen contacto directo con los mismos.
2. No cuenta con una investigación teórica y de campo que le permitan conocer la situación actual del servicio que presta y las expectativas que tienen sus clientes con respecto a éste, sin esta información la empresa no podrá establecer estrategias de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
3. Debido a que la empresa no cuenta con estrategias de servicio enfocadas al cliente, esta no puede controlar y revisar que se esté cumpliendo con el servicio esperado por el cliente.
4. La empresa no aplica la capacitación en sus colaboradores en temas del servicio que brindan y en el conocimiento técnico que deben poseer acerca de los nuevos modelos de motocicletas.
5. No implementa tácticas para incentivar a sus colaboradores a que se esfuercen en mejorar la calidad del servicio que brindan a sus clientes.

Recomendaciones

1. Para que la Unidad de análisis logre superar las expectativas del servicio que brinda a sus clientes, esta debe contar con estrategias de servicio que garanticen una buena atención por parte de los colaboradores que tienen contacto directo con los mismos.
2. Una vez resuelto el problema, revisar y actualizar periódicamente las estrategias de servicio al cliente y los controles que garanticen la calidad del servicio.
3. Realizar una investigación teórica y de campo que le permitan conocer la situación actual del servicio que presta y las expectativas que tienen sus clientes con respecto a éste, con la información obtenida podrá establecer estrategias que correspondan a las necesidades de sus clientes.
4. Aplicar la capacitación en sus colaboradores en temas del servicio que brindan y en el conocimiento técnico que deben poseer acerca de los nuevos modelos de motocicletas.
5. Implementar tácticas de recompensa a la excelencia en el servicio para incentivar a sus colaboradores, lo cual le permitirá mejorar la entrega del servicio a sus consumidores.

Bibliografía

1. Belch E. George. Belch A. Michael. Publicidad y Promoción Perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6ta Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,005. 849 páginas.
2. Fincowsky Franklin B. Enrique. Krieger José Mario. Comportamiento organizacional. Enfoque para américa latina. 1ra. impresión. México, Pearson Educación, 2,011. 550 páginas.
3. Heizer Jay. Render Barry. Principios de Administración de Operaciones. 7ma. Edición. México, Pearson Educación, 2,009. 684 páginas.
4. Koontz Harold. Weihrich Heinz. Cannice Mark. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 8va. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,008.667 páginas.
5. Kotler Philip. Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. 8va. Edición. México, Pearson Educación, 2,008. 522 páginas.
6. Lovelock Christopher. Reynoso Javier. D'andrea Guillermo. Huete Luis.Wirtz Jochen. Administración de servicios, Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. 2da. Edición. México, Pearson Educación, 2,011. 957 páginas.
7. Malhotra, Naresh K. Investigación de mercados. 5ta. Edición. México, Pearson Educación, 2008. 920 páginas.

8. Ortiz Piloña, Alfredo Gabriel. Apuntes de Microeconomía, Análisis económico I Teoría de la demanda y Teoría de la oferta. 12va. Impresión. Guatemala, Centro de impresiones gráficas (cimgra), 1,999. 100 páginas.
9. Pañeda Benavides, Javier Raymundo. Villareal Beltrán, Alberto Mario, Preciado Pérez, Adolfo Octavio. Ochoa Vergara, Arturo. Administración. 1ra. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,004. 354 páginas.
10. Welsch A. Glenn, Hilton W. Ronald, Gordon N. Paul, Noverola Rivera Carlos. Presupuestos, Planificación y Control. 6ta. Edición. México, Pearson Educación, 2,005. 474 páginas.
11. Zeithaml, Bitner, Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México, Mc Graw-Hill, 2,009. 709 páginas.

E - Grafía

12. Sites.google.com. Tipos de motos. (en línea). Consultado el 16 de sep. de 2014. Disponible en: <https://sites.google.com/site/lasclasesdemotos/>
13. Thefreedictionary. Definición de motocicleta. (en línea) Consultado el 16 de sep. de 2014. Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/motocicleta>
14. Wikipedia. Definición de distribución. (en línea). Consultado el 16 de sep. de 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Distribucion>
15. Wikipedia. Definición de empresa comercial. (en línea). Consultado el 16 de sep. de 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresas>
16. Wikipedia. Definición de repuesto. (en línea) Consultado el 16 de sep. 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/repuesto>

ANEXOS

ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES SOBRE EL SERVICIO QUE RECIBEN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS PARA MOTOCICLETA

Introducción: El objetivo de este cuestionario es recopilar información que permita mejorar el servicio al cliente.

Por favor marque con una "X" (equis) las respuestas que mejor expresen su opinión.

Edad Menos de 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 60 <input type="checkbox"/> Más de 60 <input type="checkbox"/>	Sexo <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	Tiempo de laborar en la empresa Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> De 4 a 5 <input type="checkbox"/> De 6 a 10 <input type="checkbox"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/>
--	--	--

Brecha 2

Planos del servicio

1) ¿Le han explicado a través de algún medio la función que usted debe desempeñar cuando brinda el servicio a los clientes?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 2

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 3

2) ¿Ha comprendido a cabalidad cuál es la función que usted debe desempeñar cuando brinda el servicios a los clientes?

Sí No

Por qué? _____

3) ¿De qué forma le gustaría ser informado sobre la función que debe desempeñar cuando brinda el servicio a los clientes?

Mapa del proceso Manual escrito Rótulo

Pagina web Dibujo en un cuadro

Otros, especifique _____

Evidencia física

4) ¿La empresa le facilita uniforme y gafete que le permita identificarse como colaborador de la misma?

Sí No

Por qué? _____

5) ¿Considera que es importante para el cliente que usted utilice uniforme y gafete que lo identifique como colaborador de la empresa?

Sí No

Por qué? _____

Interacción con el cliente

6) ¿Cómo calificaría la interacción que usted tiene con los clientes que atiende?

Muy satisfactoria Satisfactoria

Ni satisfactoria/ni insatisfactoria Insatisfactoria

Muy insatisfactoria

Especifique su respuesta

7) ¿En qué aspectos considera que debería mejorar su interacción con los clientes que atiende?

Servicio Conocimientos del producto

Otro, especifique _____

Brecha 4

Comunicación interna

8) ¿Considera que conoce bien la información del servicio que la empresa ofrece a sus clientes?

Sí No

Por qué? _____

9) ¿Considera que la información que le da a los clientes siempre es actualizada?

Sí No

Por qué? _____

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES REALES SOBRE EL SERVICIO QUE RECIBEN EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS PARA MOTOCICLETA

Introducción: El objetivo de este cuestionario es recopilar información acerca de la calidad del servicio que recibe en el departamento de repuestos para motocicletas de la Distribuidora de repuestos genuinos de motocicleta, su información es muy valiosa y será completamente confidencial.
Por favor marque con una "X" (equis) las respuestas que mejor expresen su opinión.

Motocicleta Marca _____ Cilindraje _____ Línea _____ Año _____	Lugar de residencia Depto. _____ Municipio _____	Edad Menos de 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 60 <input type="checkbox"/> Más de 60 <input type="checkbox"/>	Sexo <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
--	---	--	--

Hábitos de compra

1) ¿Con qué frecuencia compra repuestos para su motocicleta?

- Semanal
 Mensual
 Cada dos meses
 Cada tres meses
 Cada seis meses

2) ¿Cuál es el monto promedio que invierte mensualmente en repuestos?

- Q0.01 a Q150
 Q151 a Q200
 Q201 a Q250
 Q251 a Q300
 Q301 a Q350
 más de Q351

3) ¿De las siguientes agencias cuál es la que más ha frecuentado para realizar sus compras de repuestos?

- Agencia central
 Agencia zona 9
 Agencia zona 4
 Agencia San Juan

4) ¿Por cuál de las siguientes razones compra repuestos en la empresa?

- Calidad
 Precio
 Buen servicio
 Otro, especifique _____

Calificación del servicio

5) ¿Cómo calificaría el servicio que la empresa le ofrece?

- Muy satisfactorio
 Satisfactorio
 Ni satisfactorio/ ni insatisfactorio
 Insatisfactorio
 Muy insatisfactorio

6) ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio que la empresa le ofrece?

- Sí
 No
 a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 7
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 11

7) ¿Hizo del conocimiento de la empresa sus inconvenientes?

- Sí
 No
 a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 8
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 11

Por qué? _____

8) ¿La empresa tomó acción sobre los inconvenientes?

- Sí
 No
 a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 9
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 10

9) ¿Cómo considera que fueron resueltos sus inconvenientes?

- Muy satisfactoria
 Satisfactoria
 Ni satisfactoria/ni insatisfactoria
 Insatisfactoria
 Muy insatisfactoria

10) ¿Qué medios utilizó para dar a conocer sus inconvenientes a la empresa?

- Buzón
 Correo electrónico
 Internet
 Teléfono
 Por medio de un empleado
 Otro, especifique _____

11) ¿Recomendaría a otras personas el servicio que la empresa le brinda?

- Sí
 No
 Por qué? _____

Brecha 1

Quejas y sugerencias

12) ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus quejas y sugerencias con respecto al servicio?

- Sí
 No
 Por qué? _____

13) ¿La empresa le facilita un medio para dejar sus quejas y sugerencias?

- Sí
 No
 a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 14
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 16

14) ¿Qué medio utilizó para dejar sus quejas y sugerencias?

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono Otros medios, especifique _____

15) ¿Considera adecuado el medio que utilizó?

- Sí No Por qué? _____

16) ¿Por qué medio le gustaría presentar sus quejas y sugerencias?

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono Otros medios, especifique _____

Conocimiento de expectativas y percepciones

17) ¿Está cumpliendo la empresa con lo que usted espera acerca del servicio?

- Sí No Por qué? _____

18) ¿La empresa le facilita medios para que usted le dé a conocer lo que espera acerca del servicio?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 19
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 20

19) ¿Qué medio ha encontrado para darle a conocer a la empresa lo que usted espera acerca del servicio?

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono Otros medios, especifique _____

20) ¿Considera que la empresa conoce lo que usted espera del servicio que esta le brinda?

- Sí No Por qué? _____

21) ¿Le gustaría dar a conocer lo que usted espera del servicio?

- Sí No Por qué? _____

22) Elija un medio por el cual le gustaría dar a conocer lo que espera del servicio a la empresa.

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono A través de la fuerza de ventas
 Otros medios, especifique _____

Análisis posventa

23) ¿La empresa lo ha contactado alguna vez para saber su apreciación acerca del servicio recibido?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 24
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 27

24) ¿Por qué medio lo ha contactado la empresa para saber su apreciación acerca del servicio recibido?

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono Otros medios, especifique _____

25) ¿Cuánto tiempo después lo contactó la empresa para saber su apreciación acerca del servicio recibido?

- El mismo día Un día después Dos días después
 Tres días después
 Más de tres días, especifique _____

26) ¿Considera apropiado el medio que utiliza la empresa para que usted le dé a conocer su apreciación sobre el servicio recibido?

- Sí No Por qué? _____

27) ¿Le gustaría dar a conocer a la empresa su apreciación sobre el servicio recibido?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 28
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 29
Por qué? _____

28) ¿A través de qué medio le gustaría que la empresa lo abordara para saber su apreciación sobre el servicio recibido?

- Buzón Correo electrónico Página web
 Teléfono Otros medios, especifique _____

Brecha 2

Planos del servicio

29) ¿Le ha explicado la empresa a través de algún medio, la función que usted debe desempeñar cuando recibe el servicio?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 30
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 31

30) ¿Ha comprendido a cabalidad cuál es la función que debe desempeñar cuando recibe el servicio que proporciona la empresa?

- Sí No Por qué? _____

31) ¿Le gustaría ser informado a través de algún medio sobre la función que usted debe desempeñar cuando recibe el servicio?

- Sí No Por qué? _____

32) ¿Elija un medio por el cual le gustaría informarse sobre la función que debe desempeñar cuando recibe el servicio que proporciona la empresa?

- Mapa del proceso Manual escrito Rótulo
 Página web Dibujado en un cuadro
 Otros, especifique _____

Evidencia física

33) ¿El personal que lo atiende utiliza uniforme que lo identifique como colaborador de la empresa?

Sí No

34) ¿El personal que lo atiende utiliza gafete que lo identifique como colaborador de la empresa?

Sí No

35) ¿Para usted es importante que los colaboradores utilicen uniforme y gafete que los identifique como parte de la empresa?

Sí No Por qué? _____

36) ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?

Muy satisfactorias Satisfactorias
 Ni satisfactorias/ni insatisfactorias Insatisfactorias
 Muy insatisfactorias

Interacción con el cliente

37) ¿Cómo calificaría la interacción con el personal del departamento de repuestos de motos?

Muy satisfactoria Satisfactoria
 Ni satisfactoria/ni insatisfactoria Insatisfactoria
 Muy insatisfactoria

38) ¿Considera que la interacción con el personal de repuestos debería mejorar?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 39
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 40
Por qué? _____

39) ¿En qué aspectos le gustaría que el personal que lo atiende mejore?

Servicio Conocimientos del producto
 Otros,
especifique _____

Brecha 3

Administración de la demanda

40) ¿Qué día prefiere realizar sus compras de repuestos en la empresa?

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes
 Sábado Cualquier día

41) ¿Ha tenido algún inconveniente para realizar sus compras el día que ha elegido?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 42
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 43

42) ¿Qué tipo de inconveniente ha encontrado?

Mal servicio Mucho tiempo de espera
 Otros,
especifique _____

43) ¿Cambiaría el día habitual de compras por otro en donde se le ofreciera algún incentivo?

Sí No Por qué? _____

44) ¿Qué incentivo esperaría recibir para cambiarse de día habitual de compras?

Descuentos Objetos con el nombre de la marca
 Menor tiempo de espera Otro, especifique

Brecha 4

Comunicación interna

45) ¿Considera que el personal que lo atiende conoce bien la información del servicio que la empresa ofrece?

Sí No Por qué? _____

46) ¿Considera que la información que le da el personal que lo atiende siempre es actualizada?

Sí No Por qué? _____

Comunicación externa del servicio

47) ¿Se ha enterado del servicio que ofrece la empresa a través de medios publicitarios?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 48
b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 50

48) ¿El servicio recibido fue el que le ofrecieron a través de los medio publicitarios?

Sí No Por qué? _____

49) ¿Le parecen adecuados los medios publicitarios que utiliza la empresa para hacer publicidad del servicio que ofrece?

Sí No Por qué? _____

50) ¿A través de qué medio publicitarios le gustaría enterarse del servicio que brinda la empresa?

Televisión Radio Periódico Internet
 Correo electrónico Revistas Mupis
 Vallas publicitarias Volantes
 Otros, especifique _____

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES POTENCIALES SOBRE EL SERVICIO QUE RECIBEN EN DONDE COMPRAN SUS REPUESTOS PARA MOTOCICLETA

Introducción: El objetivo de este cuestionario es recopilar información acerca de la calidad del servicio que recibe en la empresa donde compra repuestos para su motocicleta, su información será completamente confidencial. Por favor marque con una "X" (equis) las respuestas que mejor expresen su opinión.

Motocicleta	Lugar de residencia	Edad	Sexo
Marca _____ Cilindraje _____ Línea _____ Año _____	Depto. _____ Municipio _____	Menos de 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> De 46 a 60 <input type="checkbox"/> Más de 60 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino

Hábitos de compra

1) ¿Con qué frecuencia compra repuestos para su motocicleta?

- Semanal Mensual Cada dos meses
 Cada tres meses Cada seis meses

2) ¿Regularmente donde compra sus repuestos?

- FPK Autocenter Repuestos Total Fahonda
 Cadisa Masesa Italka VRC Yamaha
 Otra, especifique _____

3) ¿Cuál es el monto promedio que invierte mensualmente en repuestos?

- Q0.01 a Q150 Q151 a Q200 Q201 a Q250
 Q251 a Q300 Q301 a Q350 más de Q351

4) ¿Por cuál de las siguientes razones compra repuestos en la empresa de su elección?

- Calidad Precio Buen servicio
 Otro, especifique _____

Calificación del servicio

5) ¿Cómo calificaría el servicio de la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta?

- Muy satisfactorio Satisfactorio
 Ni satisfactorio/ni insatisfactorio Satisfactorio
 Muy insatisfactorio

6) ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio de la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 7
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 11

7) ¿Hizo del conocimiento de la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta sus inconvenientes?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 8
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 11

8) ¿La empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta tomó acción sobre los inconvenientes?

- Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 9
 b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 11

9) ¿Cómo considera que fueron resueltos sus inconvenientes en la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta?

- Muy satisfactoria Satisfactoria
 Ni satisfactoria/ni insatisfactoria Insatisfactoria
 Muy insatisfactoria

10) ¿Qué medios utilizó para dar a conocer sus inconvenientes a la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta?

- Buzón Correo electrónico Internet
 Teléfono Por medio de un empleado
 Otro, especifique _____

11) ¿Recomendaría a otras personas el servicio que le brinda la empresa que le ofrece repuestos para su motocicleta?

- Sí No

12) ¿Qué tan importante es para usted la calidad del servicio en una empresa que le ofrece repuestos para motocicleta?

- Muy importante Importante Regular
 No es importante

Brecha 1

Quejas y sugerencias

13) ¿Considera que la empresa donde compra sus repuestos toma en cuenta sus quejas y sugerencias con respecto al servicio? Sí No

14) ¿La empresa donde compra sus repuestos le facilita un medio para dejar sus quejas y sugerencias?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 15

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 16

15) ¿Qué medio ha utilizado para dejar sus quejas y sugerencias?

Buzón Correo electrónico Página web

Teléfono Otros medios, especifique _____

16) ¿Considera importante que una empresa que provee repuestos para motocicleta le facilite un medio para dejar sus quejas y sugerencias? Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 17

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 18

¿Por qué? _____

17) ¿Por qué medio le gustaría presentar sus quejas y sugerencias?

Buzón Correo electrónico Página web

Teléfono Otros medios, especifique _____

Conocimiento de expectativas y percepciones

18) ¿La empresa donde compra los repuestos para su motocicleta tiene establecido medios para que usted dé a conocer sus expectativas? Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 19

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 20

19) ¿Qué medios ha encontrado para darle a conocer a la empresa sus expectativas?

Buzón Correo electrónico Página web

Teléfono Otros medios, especifique _____

20) ¿Considera importante que una empresa que provee repuestos para motocicleta conozca lo que usted espera del servicio que esta le brinda? Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 21

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 22

¿Por qué? _____

21) ¿Por qué medios le gustaría dar a conocer lo que usted espera del servicio?

Buzón Correo electrónico Página web

Teléfono A través de la fuerza de ventas

Otros medios, especifique _____

Análisis posventa

22) ¿La empresa donde compra repuestos para su motocicleta lo ha contactado alguna vez para saber su apreciación acerca del servicio recibido? Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 23

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 24

23) ¿Cuánto tiempo después le llamó la empresa para saber su apreciación acerca del servicio recibido?

El mismo día Un día después Dos días después

Tres días después

Más de tres días, especifique _____

24) ¿Considera importante que una empresa que provee repuestos para motocicleta le facilite un medio para que usted le dé a conocer su apreciación sobre el servicio recibido?

Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 25

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 26

¿Por qué? _____

25) ¿Por qué medios le gustaría que la empresa lo abordara para saber su apreciación sobre el servicio recibido?

Buzón Correo electrónico Página web

Teléfono Otros medios, especifique _____

Brecha 2

Planos del servicio

26) ¿La empresa que le provee repuestos para su motocicleta, le ha explicado a través de algún medio la función que usted debe desempeñar cuando recibe el servicio?

Sí No

27) ¿Considera que es importante saber cuál es la función que debe desempeñar cuando recibe el servicio que proporciona una empresa que provee repuestos para motocicleta?

Sí No

a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 28

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 29

¿Por qué? _____

28) ¿De qué forma le gustaría informarse sobre la función que debe desempeñar, cuando recibe el servicio que proporciona una empresa que provee repuestos para motocicleta?

Diseño del proceso Manual escrito Rótulo

Página web Dibujo en un cuadro

Otros, especifique _____

Evidencia física

29) ¿El personal que lo atiende en la empresa donde adquiere sus repuestos para motocicleta, utiliza uniforme que lo identifique como colaborador de esta?

Sí No

30) ¿El personal que lo atiende en la empresa donde adquiere sus repuestos para motocicleta, utiliza gafete que lo identifique como colaborador de esta?

Sí No

31) ¿Considera importante que el personal de una empresa que vende repuestos utilice uniforme y gafete que lo identifique como colaborador de esta?

Sí No

Por qué? _____

32) ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa que le provee repuestos para su motocicleta?

Muy satisfactorias Satisfactorias

Ni satisfactorias/ni insatisfactorias Insatisfactorias

Muy insatisfactorias

Interacción con el cliente

33) ¿Cómo calificaría la interacción con el personal de la empresa donde compra sus repuestos?

Muy satisfactoria Satisfactoria

Ni satisfactoria/ni insatisfactoria Insatisfactoria

Muy insatisfactoria

34) ¿Considera que es importante la calidad de la interacción con el personal de la empresa donde compra sus repuestos?

Sí No a) Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta 35

b) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 36

Por qué? _____

35) ¿En qué aspectos le gustaría que el personal que lo atiende mejore?

Servicio Conocimientos del producto

Otros, especifique _____

Brecha 3

Administración de la demanda

36) ¿Qué día prefiere realizar sus compras de repuestos para su motocicleta?

Lunes Martes Miércoles Jueves

Viernes Sábado Cualquier día

37) ¿Considera importante definir un día para realizar sus compras de repuestos?

Sí No

Por qué? _____

38) ¿Cambiaría el día habitual de compras por otro en donde se le ofreciera algún incentivo?

Sí No

Por qué? _____

39) ¿Qué incentivo esperaría recibir para cambiarse de día habitual de compras?

Descuentos Objetos con nombre de la marca

Menor tiempo de espera

Otro, especifique _____

Brecha 4

Comunicación interna

40) ¿Considera que el personal que lo atiende conoce bien la información del servicio que la empresa ofrece?

Sí No

Por qué? _____

41) ¿Considera importante que la información que le da el personal que lo atiende sea lo más actualizada posible?

Sí No

Por qué? _____

Comunicación externa del servicio

42) ¿Se ha enterado del servicio que ofrece la empresa donde compra repuestos para su motocicleta a través de medios publicitarios?

Sí No

43) ¿Considera que es importante que una empresa que provee repuestos para motocicleta, haga publicidad a través de los diferentes medios acerca del servicio que ofrece?

Sí No

Por qué? _____

44) ¿A través de qué medios publicitarios le gustaría enterarse del servicio que ofrece una empresa que provee repuestos de motocicleta?

Televisión Radio Periódico Internet

Correo electrónico Revistas Mupis

Vallas publicitarias Volantes

Otros, especifique _____

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS GENUINOS

Introducción: El objetivo de este cuestionario es recopilar información de la existencia y efectividad de las estrategias, que ayudan a garantizar un nivel óptimo del servicio a los clientes de repuestos de motos que visitan la empresa distribuidora de repuestos genuinos

Mezcla de Marketing

1) ¿Cómo considera la variedad, calidad, características y marca de los productos que ofrece al mercado meta el departamento de repuestos?

2) ¿Cómo considera la estrategia de precios que utiliza el departamento de repuestos?

3) ¿Cómo considera los canales de distribución que utiliza el departamento de repuestos?

4) ¿Cómo considera los elementos de la mezcla promocional que se utilizan para promocionar los productos?

(Con respecto a publicidad, promociones de venta, fuerza de ventas y relaciones públicas)

Brecha 1

Quejas y sugerencias

5) ¿Existen estrategias que le permitan al departamento conocer las quejas y sugerencias de los clientes acerca del servicio?

Sí No

Por qué?

6) ¿Considera que éstas estrategias han cumplido con el objetivo?

Sí No

Por qué

7) ¿Qué medios son los más utilizados por los clientes para dejar sus quejas y sugerencias?

Buzón Correo electrónico Página web Teléfono Otros medios, especifique _____

Por qué?

Conocimiento de expectativas y percepciones

8) ¿Considera que el departamento tiene estrategias que le permiten cumplir con las expectativas de sus clientes acerca del servicio?

Sí No

Por qué?

9) ¿Considera que el departamento facilita medios a sus clientes para que den a conocer lo que espera acerca del servicio?

Sí No

Por qué?

10) ¿Qué medios considera que le facilita el departamento a sus clientes para que den a conocer sus expectativas acerca del servicio?

Buzón Correo electrónico Página web Teléfono Otros medios, especifique _____

Por qué?

11) ¿Considera que el departamento cuenta con estrategias que le permiten conocer lo que el cliente espera del servicio que esta les brinda?

Sí No

Por qué?

Análisis posventa

12) ¿Considera que el departamento utiliza estrategias para contactar a sus clientes y conocer su apreciación acerca del servicio recibido después de la compra?

Sí No

Por qué?

13) ¿Considera que han sido efectivas las estrategias que se utilizan para conocer la apreciación de los clientes acerca del servicio recibido?

Sí No

Por qué?

Brecha 2

Planos del servicio

14) ¿Considera que el departamento le ha explicado a sus clientes a través de algún medio la función que deben desempeñar cuando reciben el servicio?

Sí No

Por qué?

15) ¿Considera que los clientes han comprendido a cabalidad cuál es la función que deben desempeñar cuando reciben el servicio que proporciona el departamento?

Sí No

Por qué?

Evidencia física

15) ¿Considera que el departamento facilita uniforme y gafete a sus colaboradores para que estos se identifiquen como colaborador de esta?

Sí No

Por qué?

16) ¿Considera que los clientes pueden identificar con facilidad al colaborador de repuestos que lo atienden?

Sí No

Por qué?

Interacción con el cliente

17) ¿Cómo considera la interacción del personal de servicio con sus clientes en el departamento de repuestos?

Sí No

Por qué?

18) ¿Considera que han sido efectivas las estrategias que se utilizan para mantener una buena interacción del personal de contacto directo con el cliente?

Sí No

Por qué?

Brecha 3

Administración de la demanda

19) ¿Considera que el departamento de repuestos cuenta con estrategias que le permitan acoplar su oferta con la demanda diaria de sus clientes?

Sí No

Por qué?

20) ¿Considera que las estrategias que se utilizan para acoplar la oferta con la demanda diaria de los clientes han sido efectivas?

Sí No

Por qué?

21) ¿Existe algún incentivo para determinados clientes, que haga que estos cambien a un día específico de compras en la semana?

Sí No

Por qué?

22) ¿Considera que ha sido efectivo el incentivo que ofrecen a determinados clientes, que hace que estos cambien a un día específico de compras en la semana?

Sí No

Por qué?

Brecha 4

Comunicación interna

23) ¿Considera que existen estrategias que permitan al personal que atiende a los clientes estar siempre actualizado con el servicio que el departamento ofrece?

Sí No

Por qué?

24) ¿Considera que han sido efectivas las estrategias que se utilizan para mantener siempre actualizado al personal con respecto al servicio que la empresa ofrece?

Sí No

Por qué?

Comunicación externa del servicio

25) ¿Existen estrategias de medios publicitarios para informar a los clientes acerca del servicio que ofrece el departamento?

Sí No

Por qué?

26) ¿Considera que han sido efectivas las estrategias de medios publicitarios que ha utilizado el departamento para informar a sus clientes acerca del servicio que ofrece?

Sí No

Por qué?

27) ¿Cuenta el departamento con estrategias que le permitan dar al cliente el servicio que ofrece a través de los medios publicitarios?

Sí No

Por qué?

28) ¿Considera que han sido efectivas las estrategias que le permiten al departamento dar al cliente el servicio que ofrece a través de los medios publicitarios?

Sí No

Por qué?

Anexo 5

Guía de preguntas Grupo focal Cliente real

Guía de preguntas para realizar grupo focal a clientes reales del departamento de repuestos de motocicletas de la unidad de análisis, en los tópicos que a continuación se describen.

Pregunta general para romper el hielo

¿Cuántos disfrutan manejar motocicleta?

Tiempo de entrega del servicio

1. ¿Qué opinan acerca del tiempo en que el departamento de repuestos les entrega el servicio?
2. Denme su opinión acerca del tiempo que les ha tocado espera para recibir el servicio.
3. ¿Cuáles son los tiempos que estarían dispuestos a esperar para recibir el servicio en el departamento de repuestos?
4. Cuáles son sus expectativas acerca del tiempo de espera para recibir el servicio en el departamento de repuestos?

Conocimiento de los productos por parte del colaborador

5. ¿Qué opinan acerca del conocimiento que poseen los colaboradores que les atienden en departamento de repuestos?
6. ¿Qué información espera recibir acerca de los repuestos que compran?
7. ¿Qué otros aspectos les gustaría que los colaboradores conozcan de los productos que compran?

8. ¿Cómo les gustaría que los colaboradores les den a conocer la información de los productos que compran?

Evidencia física

9. ¿Qué opinión pueden dar acerca de las instalaciones donde son atendidos?
10. ¿Qué esperarían encontrar en las instalaciones donde son atendidos para sentirse cómodos?
11. ¿Qué presentación esperan de los colaboradores que les atienden?
12. ¿Qué otros aspectos deberían mejorar del entorno donde se les atiende?
13. Denme su opinión acerca de las expectativas que tienen de las instalaciones donde son atendidos.

Comportamiento del personal

14. ¿Qué pueden comentar acerca del comportamiento por parte de los colaboradores que los atienden?
15. ¿Cuál es el comportamiento que esperarían por parte de los colaboradores que los atienden?
16. ¿Qué deberían mejorar en cuanto a comportamiento de los colaboradores que los atienden?
17. ¿Cuáles son sus expectativas acerca del comportamiento de los colaboradores que los atienden?

Existencia de lo que busca

18. ¿Qué opinan acerca de la existencia de los repuestos que buscan en la Unidad de análisis?

19. ¿Qué esperarían acerca de la existencia de los repuestos que buscan en la empresa?

20. ¿Cómo puede la empresa cumplir con sus expectativas acerca de lo que buscan?

Anexo 6

Guía de preguntas Grupo focal Cliente potencial

Guía de preguntas para realizar grupo focal a clientes potenciales de repuestos de motocicletas de la unidad de análisis, en los tópicos que a continuación se describen.

Pregunta general para romper el hielo

¿Cuántos disfrutan manejar motocicleta?

Tiempo de entrega del servicio

1. ¿Qué opinan acerca del tiempo en que la empresa donde compran sus repuestos les entrega el servicio?
2. Denme su opinión acerca del tiempo que les ha tocado espera para recibir el servicio.
3. ¿Cuáles son los tiempos que estarían dispuestos a esperar para recibir el servicio en una empresa donde venden repuestos?
4. Cuáles son sus expectativas acerca del tiempo de espera para recibir el servicio en una empresa donde venden repuestos?

Conocimiento de los productos

5. ¿Qué opinan acerca del conocimiento que poseen los colaboradores que les atienden en la empresa donde compran sus repuestos?
6. ¿Qué información espera recibir acerca de los repuestos que compran?
7. ¿Qué otros aspectos les gustaría que los colaboradores conozcan de los productos que compran?

8. ¿Cómo les gustaría que los colaboradores les den a conocer la información acerca de los productos que compran?

Evidencia física

9. ¿Qué opinión pueden dar acerca de las instalaciones donde son atendidos?
10. ¿Qué esperarían encontrar en las instalaciones donde son atendidos para sentirse cómodos?
11. ¿Qué presentación esperan de los colaboradores que les atienden en una empresa donde venden repuestos?
12. ¿Qué aspectos deberían mejorar del entorno donde se les atiende?
13. Denme su opinión acerca de las expectativas que tienen de las instalaciones donde serán atendidos.

Comportamiento del personal

14. ¿Qué pueden comentar acerca del comportamiento por parte de los colaboradores que los atienden, en la empresa donde compran sus repuestos?
15. ¿Cuál es el comportamiento que esperarían por parte de los colaboradores que los atienden?
16. ¿Qué deberían mejorar en cuanto a comportamiento de los colaboradores que los atienden?
17. ¿Cuáles son sus expectativas acerca del comportamiento de los colaboradores que los atienden?

Existencia de lo que busca

18. ¿Qué opinan acerca de la existencia de los repuestos que buscan en la empresa donde compran sus repuestos?
19. ¿Qué esperarían acerca de la existencia de los repuestos que buscan en la empresa?
20. ¿Cómo puede la empresa donde compran sus repuestos cumplir con sus expectativas acerca de lo que buscan?

Anexo 7

Cuadro de vaciado de principales hallazgos grupos focales

Tópicos	Expectativas	Brecha
Tiempo de entrega del servicio		
Conocimiento de los productos		
Evidencia física		
Trato del personal		
Existencia de lo que busca		

Anexo 8
Encuesta posventa

Encuesta acerca del servicio recibido

Logotipo de
Distribuidora RG

A continuación, se presentan cuatro preguntas, las cuales aportaran información muy importante acerca del servicio recibidor por los clientes. Código de agencia evaluada _____

En una escala de 1 a 10, siendo diez la mejor ¿Qué calificación le daría a?

1) ¿Servicio recibido? 1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

2 ¿Tiempo para realizar la compra? 1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

3) ¿Personal que lo atendió? 1...2...3...4...5...6...7...8...9...10

**4) ¿Instalaciones donde recibió el servicio?
1...2...3...4...5...6...7...8...9...10**

Observaciones

Anexo 9

Cuadro de tabulación

Tabulación de respuestas de la encuesta de posventa					
Preguntas					
Agencia No.	Servicio	Tiempo	Personal	Instalaciones	Total
1	9	9	10	9	37
					0
					0
Total	9	9	10	9	
Observaciones					

Anexo 10

Encuesta de satisfacción al cliente

<p>Encuesta de Satisfacción de cliente</p>	<p>Logotipo de Distribuidora RG</p>
<p>Agradecemos su colaboración por responder a la presente encuesta, su opinión cuenta mucho para mejorar el servicio que le brindamos. Su información será tratada de forma confidencial.</p> <p>Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo a la siguiente tabla de afirmaciones.</p>	
<p>1=Nada de acuerdo 2=En desacuerdo 3=Indiferente 4=De acuerdo 5=Muy de acuerdo Marque SN/NC si no tiene clara su opinión al respecto de la pregunta.</p>	

Escuchar al cliente	1	2	3	4	5	NS/NC
1. Cuando tiene quejas, no tiene problema para contactar a alguien de la empresa que me puede ayudar a resolverla.	<input type="radio"/>					
2. La unidad de repuestos realiza la labor que espera.	<input type="radio"/>					
3. El personal que lo atiende se muestra dispuesto en apoyarlo (la)	<input type="radio"/>					
4. Ha observado mejoras continuas en el servicio a través del tiempo.	<input type="radio"/>					
Diseño y estándar del servicio						
5. Como cliente, conoce las opciones que le ofrecen en repuestos	<input type="radio"/>					
6. Ha tenido la oportunidad de constatar que el personal cuenta con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo.	<input type="radio"/>					
7. Ha podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para realizar su trabajo.	<input type="radio"/>					
8. Conoce el procedimiento de cinco pasos para realizar la compra de repuestos.	<input type="radio"/>					
9. Las instalaciones físicas externas e internas superan sus expectativas	<input type="radio"/>					
10. En el departamento de repuestos se adaptan a las necesidades del cliente.	<input type="radio"/>					
Desempeño del servicio						
11. El personal da la impresión de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar.	<input type="radio"/>					
12. En el departamento de repuestos dan solución a las necesidades y problemas de manera rápida.	<input type="radio"/>					

13. Cuando visita la unidad de repuestos sé que encontraré las mejores soluciones a mis necesidades.	<input type="radio"/>					
14. Los empleados dan la imagen de confianza y honestidad.	<input type="radio"/>					
15. En el departamento de repuestos han solucionado de manera satisfactoria sus demandas en ocasiones pasadas.	<input type="radio"/>					
16. El servicio ofrecido superó sus expectativas.	<input type="radio"/>					
17. El personal que atiende es amable y considerado	<input type="radio"/>					
18. El personal que atiende se muestra motivado al desempeñar sus labores.	<input type="radio"/>					
Comunicación						
19. Está enterado de las mejoras que la empresa hace en el servicio.	<input type="radio"/>					
20. La empresa comunica el servicio que está en sus posibilidades brindarme.	<input type="radio"/>					
21. Cuando existen cambios de consideración en el departamento de repuestos, se le comunica de forma clara y comprensible.	<input type="radio"/>					

Observaciones acerca del servicio:

Anexo 12

Logotipo de
Distribuidora RG

Checklist para mantenimiento preventivo

Agencia _____ Nombre del que reporta _____

Fecha _____

No.	Instalaciones muebles e inmuebles	Equipo de cómputo	Chequeo Instalaciones muebles e inmuebles		Chequeo equipo de cómputo	
			Bueno	Malo	Bueno	Malo
1	Mostrador	Hardware				
2	Exhibidor	Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Pintura	Puntos de red	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Alumbrado	Sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Agua	Accesos a sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Teléfono (s)	Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sillas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Escritorio (s)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Insumos de limpieza		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Dispensador de agua		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Cafetera		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Material de publicidad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Puertas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Sanitario		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Insumos de seguridad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Papelería y útiles		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Fachada (s)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Otros		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones

1

2

3

Anexo 13

Unidad de análisis

Guía del estándar del servicio



**Coordinadores y supervisores del
departamento de repuestos de motocicleta**

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	i
Objetivos	ii
GUÍA DEL ESTÁNDAR DEL SERVICIO	
1 Actitud hacia los clientes	1
1.1 Mejorar la imagen	1
1.2 Utilizar de manera adecuada el lenguaje corporal	1
1.3 Optimizar el sonido de voz	2
2 Identificar las necesidades del cliente	2
2.1 Identificar la necesidad de tiempo del usuario	3
2.2 Anticiparse a las necesidades	3
2.3 Capacidad de leer a los clientes	4
2.4 Entender las necesidades básicas	5
2.5 Saber escuchar	7
2.6 Obtener feedback	7
3 Ocuparse de las necesidades del cliente	8
3.1 Realizar tareas de respaldo o apoyo	8
3.2 Enviar mensajes claros	9
3.3 Decir lo correcto	9
3.4 Satisfacer las cuatro necesidades básicas	10
3.5 Vender en forma efectiva	10
3.6 Prepararse para lo inesperado	10
4 Asegurarse que los clientes regresen	11
4.1 Aplicar la satisfacción para los que se quejan	11
4.2 Mejorar el tratamiento de clientes difíciles	12
4.3 Dar un servicio extra en el servicio	12

INTRODUCCIÓN

La mejora continua en la calidad del servicio que las empresas brindan a sus clientes, requiere de esfuerzos para mejorar la satisfacción del consumidor, creando mejores procesos de servicio y mejores resultados. A medida que pase el tiempo, se observará un creciente vínculo entre estas dos estrategias, el cual tiene como propósito crear mejor valor, tanto para los clientes como para la empresa.

Todos los colaboradores tienen que aceptar que la calidad del servicio implica satisfacer en todo momento las expectativas de los clientes, y que su tarea es equilibrar las expectativas y las percepciones del cliente y cerrar cualquier brecha existente entre estas.

Para mejorar el valor del servicio, se requiere que todos los departamentos de la Unidad de análisis trabajen en estrecha colaboración hacia esta meta común. Por lo tanto, la tarea de optimizar el valor requiere de programas de mejoramiento de la calidad, con el fin de proporcionar y mejorar continuamente los beneficios que desean los usuarios del servicio.

Este documento es una guía orientada a estandarizar la calidad en el servicio de la empresa, y está dirigido a todos los colaboradores que directa o indirectamente prestan sus servicios en el departamento de repuestos de motocicleta.

OBJETIVOS

Crear en la Unidad de análisis, una guía orientada a optimizar el servicio a través de la estandarización.

Establecer una mejora continua en la atención que se brinda a los clientes por medio de la aplicación de la guía orientada a la calidad en el servicio.

1 Actitud hacia los clientes

La actitud es un estado mental influido por sentimientos; la actitud que se transmita por parte de los colaboradores, debe ser por lo general la actitud que reciban por parte del usuario. Un gran número de colaboradores que sirven al consumidor, fracasan por su actitud. Nada es mejor en el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto. La actitud que el prestador de servicio proyecte a los demás, dependerá principalmente de la manera que vea su trabajo.

¿Cómo se crea una actitud positiva a los clientes? Este tipo de actitud se crea a través de:

1.1 MEJORAR LA IMAGEN

Una buena manera en que el prestador del servicio puede transmitir una actitud positiva, es su apariencia. Nunca se tendrá una segunda oportunidad de dar una primera impresión positiva.

La primera impresión es decisiva porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión. Asimismo, es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que el colaborador se ve a sí mismo y su actitud.

Cuanto mejor sea la autoimagen del prestador del servicio al encontrarse con los clientes, más positivo será.

1.2 UTILIZAR DE MANERA ADECUADA EL LENGUAJE CORPORAL

Una forma de transmitir una actitud positiva hacia el cliente, es a través del lenguaje corporal, ya que éste puede representar más de la mitad del mensaje que se desea comunicar.

El lenguaje corporal consiste en cómo el colaborador debe utilizar los movimientos de su cuerpo para atender al usuario.

Dentro del lenguaje corporal que el colaborador debe utilizar para atender de una manera agradable al cliente, se tiene:

- ✓ La cara debe estar relajada y bajo control.
- ✓ La sonrisa debe ser natural y agradable.
- ✓ Mantener la cabeza en alto, es decir, mantener un contacto visual al hablar o escuchar al cliente.
- ✓ El movimiento corporal debe ser relajado, pero con intención y controlado.

1.3 OPTIMIZAR EL SONIDO DE VOZ

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se usan.

El tono de voz que use con los demás, puede determinar la diferencia entre:

- ✓ Un éxito aceptable en el trabajo y un gran éxito en el trabajo
- ✓ Un servicio aceptable al cliente y calidad en el servicio al cliente.

El tono de voz por lo regular debe ser claro, directo y natural y debe ser controlable en la mayor parte de las situaciones.

2 Identificar las necesidades del cliente

Es importante para el prestador de servicio identificar las necesidades que los usuarios poseen; lo elemental es que el colaborador sepa lo que el cliente quiere, necesita, piensa, siente, si está satisfecho o si regresará.

Dentro de las necesidades humanas básicas que los clientes tienen, en mayor o menor grado, están: la de sentirse bien recibido, la de un servicio puntual, la de sentirse cómodo, la de un servicio ordenado, la de ser comprendido, la de recibir ayuda o asistencia, la de sentirse importante, la de ser apreciado, la de ser reconocido o recordado y la necesidad de respeto.

2.1 IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE TIEMPO DEL USUARIO

Una forma de identificar las necesidades del cliente, es conociendo las relativas al tiempo del servicio. Conocer las necesidades de tiempo de los clientes es decisivo para poder brindarle un servicio de calidad.

La puntualidad que debe manejarse con el cliente, la debe manejar el colaborador en sí mismo a través del cumplimiento de los horarios establecidos de entrada y salida, y de atención al usuario. Los trámites que se efectúen, deben poseer un tiempo estimado de elaboración por parte del colaborador, por lo que se tiene que cumplir a cabalidad con estas estipulaciones para no causarle inconvenientes al cliente.

2.2 ANTICIPARSE A LAS NECESIDADES

Anticiparse a las necesidades es ir un paso antes que los clientes. En ese sentido, primero se debe cuestionar si se han tomado en cuenta las necesidades del cliente y cómo se puede mejorar hoy el servicio al cliente; luego, se debe ofrecer o prestar el servicio sin que el cliente lo solicite.

Dentro de las situaciones más apremiantes que se pueden suscitar y lo que se considera su necesidad anticipada, se tiene que:

- ✓ Cuando el cliente ha esperado más de lo normal por el servicio, se debe brindar una sonrisa más cálida de lo normal, se debe reconocer verbalmente la espera prolongada y un comentario demostrado de agradecimiento por la espera, además de prestarle el servicio rápidamente.

- ✓ Cuando un cliente está mirando el reloj, tal vez tenga que llegar a tiempo a una cita o a su trabajo. Hay que reconocer esta necesidad y prestar un servicio puntual.

- ✓ Cuando desde temprano las personas forman filas para recibir el servicio, tener el material y el equipo necesario al alcance.
- ✓ Cuando hay periodos de mayor demanda bien definidos en el día laboral, el colaborador se tiene que preparar mentalmente y físicamente para que no lo tomen desprevenido.

2.3 CAPACIDAD DE LEER A LOS CLIENTES

Para poder leer al cliente, el colaborador necesita sensibilidad. La lectura de las necesidades del cliente requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que estos envían (a veces sin darse cuenta).

En ese sentido, se necesita poner atención a las necesidades del cliente. La atención es la capacidad para entender lo que los clientes pueden necesitar y querer.

Va más allá de la puntualidad y anticipación porque exige que el colaborador se sintonice con las necesidades humanas de los clientes.

A continuación se presentan algunas señales comunes y sus posibles soluciones:

- ✓ **Cuando el cliente es joven.** Algunos clientes jóvenes son inexpertos o no tienen seguridad en ellos mismos. Hay que explicarles las cosas con claridad, ser pacientes y hacerlos sentir cómodos.
- ✓ **Cuando el usuario es adulto mayor.** Las personas de avanzada edad también agradecen un comentario amistoso. Hay que hacer una conversación informal y mostrar algo de interés y atención.
- ✓ **Cuando el cliente usa ropa de moda.** Hay que mostrarle a la gente bien vestida el respeto y diferencia que espera.

- ✓ **Cuando el cliente usa ropa fuera de moda.** Hay que ayudar a esa gente a sentirse bien recibida y cómoda.
- ✓ **Cuando el cliente posea una aptitud verbal muy fluida.** Hay que escuchar con atención y repetir lo que escuchó.
- ✓ **Cuando el cliente posea una aptitud verbal escasamente fluida.** Hay que escuchar con atención y explicar las cosas con sencillez y claridad.
- ✓ **Cuando el cliente posea una actitud positiva.** Hay que reconocerla y fomentarla.
- ✓ **Cuando el cliente posea una actitud negativa.** Hay que ser positivo y comprensivo, y mostrar empatía.
- ✓ **Cuando el cliente es impaciente.** Hay que ser puntual como se pueda, explicar lo que está sucediendo, cuánto tiempo se llevará el proceso, y ser amable.
- ✓ **Cuando el cliente es exigente o enojado.** Hay que ser amable y paciente, escuchar con atención, conservar la calma y mostrar comprensión.

2.4 ENTENDER LAS NECESIDADES BÁSICAS

Al igual que el colaborador, los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo y una cara amistosa.

Las cuatro necesidades básicas que los clientes poseen son:

- ✓ **Necesidad de ser comprendido.** Los clientes señalan esta necesidad repitiendo lo que dicen, hablando lentamente, hablando con voz sonora,

- ✓ enojándose cuando no se les entiende o trayendo un pariente o amigo para que los ayude a explicarse. Aquellos que eligen el servicio, necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

- ✓ **Necesidad de ser bien recibido.** Esta necesidad se expresa “echando un vistazo” antes de entrar y/o llevando amistades o parientes. También se demuestra usando la ropa “adecuada” para la situación. Ninguna persona que esté tratando con el colaborador y se sienta como una extraña regresará. La gente necesita sentir que el prestador del servicio se alegra de verlo y que su asunto es importante.

- ✓ **Necesidad de sentirse importante.** Ésta a menudo la señala alguien que “presume” o hace alarde de las personas a quienes conoce. También se demuestra exhibiendo dinero, joyas y/o ropa excepcionalmente elegante.

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes. Cualquier cosa que el colaborador haga para hacer que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- ✓ **Necesidad de comodidad.** Los clientes expresan esta necesidad cuando no están a sus anchas, nerviosos o inseguros de ellos mismos al sentirse incómodos. Esta necesidad también se expresa al solicitar ayuda o direcciones. Los clientes necesitan comodidad física: un lugar dónde esperar y descansar. También necesitan comodidad psicológica; la necesidad de que se les atenderá en forma adecuada, y la confianza de que el prestador del servicio satisfará sus necesidades.

2.5 SABER ESCUCHAR

Otra forma de identificar las necesidades del cliente es sabiendo escuchar. Las cinco maneras por las cuales un colaborador puede escuchar mejor son: dejar de hablar, evitar las distracciones, concentrarse en lo que el cliente está diciendo, buscar el significado “real” y darle feedback al emisor. Dentro de algunas suposiciones correctas acerca de las aptitudes para escuchar, se tienen las siguientes:

- ✓ Escuchar en forma efectiva es una aptitud difícil para la mayoría. La práctica y el entrenamiento pueden mejorar nuestra capacidad para escuchar bien.
- ✓ Escuchar es un proceso activo. Requiere de la participación e intervención de la persona que atiende al cliente.
- ✓ La personalidad desempeña un papel importante en la forma en que se escucha.
- ✓ Para escuchar en forma efectiva, se necesita usar todo el cuerpo. Esto se puede facilitar con una postura corporal y contacto visual adecuados.
- ✓ Los sentimientos son a menudo más importantes que las palabras mismas. Se deben buscar los sentimientos que subyacen en los mensajes. Muchas veces son el mensaje real.

2.6 OBTENER FEEDBACK

Identificar las necesidades por medio de feedback es utilizar métodos para saber lo que los clientes piensan y sienten acerca del servicio prestado. Dentro de los métodos para conseguir esa información, se tienen los siguientes:

- ✓ Escuchar con cuidado lo que los clientes tienen que decir.
- ✓ Revisar regularmente las sugerencias anteriores para observar su progreso.
- ✓ Poner tarjetas de feedback a disposición de los clientes para que expresen sus comentarios acerca del servicio.

- ✓ Poseer un teléfono especial para que los clientes llamen para hacer preguntas, por cualquier problema o sugerencia.
- ✓ Pedir a los colaboradores que soliciten un feedback constante cuando sea adecuado.
- ✓ Asegurarse de que los jefes tengan un contacto continuo con los clientes.
- ✓ Establecer un método que genere la crítica de los clientes y responder en forma constructiva a cualquier queja.
- ✓ Darse por enterado de todos los comentarios y reacciones, tanto positivas como negativas.

3 Ocuparse de las necesidades del cliente

El primer paso para dar calidad en el servicio al cliente es reconocer y entender todos los servicios que la empresa tiene capacidad de prestar. Con ese fin, se debe describir por categorías generales los servicios que se prestan y lo que se espera hacer en esa área específica.

¿Cómo se logra? A través de:

3.1 REALIZAR TAREAS DE RESPALDO O APOYO

Tratar en forma especial a los clientes significa, llevar a cabo tareas de respaldo o apoyo por parte del colaborador con tanta energía positiva e interés como ha demostrado en otros aspectos de su trabajo. A menudo se comparten estas tareas con los compañeros de trabajo. Echar una mano, que el colaborador haga la parte que le corresponde, colaboración, todo forma parte de la calidad en el servicio.

Entre las tareas de respaldo o apoyo más comunes están: almacenar, archivar, registrar información, atender llamadas telefónicas, ayudar a ordenar, hacer encargos y/o manejar dinero.

3.2 ENVIAR MENSAJES CLAROS

La manera en que el colaborador se comunica, es determinante para el éxito de su trabajo. Para lograrlo, a continuación se describen algunos mensajes que deben ser enviados del colaborador al cliente para que la comunicación sea efectiva.

- ✓ Siempre se debe tratar de asegurar la autoestima del cliente.
- ✓ Se pueden eliminar los malos entendidos repitiendo el mensaje al cliente.
- ✓ Al enviar un mensaje, es importante utilizar palabras que sean fáciles de entender.
- ✓ Seguir un mensaje verbal con un mensaje por escrito puede muchas veces facilitar la comunicación efectiva.
- ✓ Al enseñar o ayudar a un cliente o compañero de trabajo, el colaborador debe concentrarse en la conducta, no en la personalidad.
- ✓ El tono de voz comunica tanto, o más, acerca del mensaje como las palabras mismas.
- ✓ El lenguaje corporal envía mensajes directos a los demás sin importar lo que esté diciendo.
- ✓ Los empleados buenos mantienen bien informados a sus supervisores.

3.3 DECIR LO CORRECTO

Para transmitir una actitud positiva, el prestador del servicio usa su apariencia física, lenguaje corporal y tono de voz.

Ahora tiene que tomar en cuenta las palabras que usará para tratar a los clientes. Aunque ya ha comunicado mucho con su apariencia y lenguaje corporal, es importante que el colaborador complete sus técnicas de comunicación más efectivas, seleccionando las palabras adecuadas y diciéndolas en el tono correcto.

3.4 SATISFACER LAS CUATRO NECESIDADES BÁSICAS

Dentro de las necesidades básicas de los clientes, el éxito del trabajo dependerá de cómo los prestadores del servicio y la empresa, se ocupen de estas necesidades. Entre las ideas que cómo se puede ocupar de las cuatro necesidades básicas, se tienen:

- ✓ **Necesidad de ser comprendido.** Repetir lo que el cliente dice. Escuchar los sentimientos que comunique el cliente, además del contenido del mensaje. Mostrar empatía con los problemas o quejas.
- ✓ **Necesidad de sentirse bien recibido.** Dar una bienvenida cálida y amistosa. Hablar en lenguaje que todo el mundo le entienda. Participar en una conversación amistosa.
- ✓ **Necesidad de sentirse importante.** Aprender el nombre de los otros. Hacer algo especial. Sintonizar con las necesidades individuales.
- ✓ **Necesidad de sentirse cómodo.** Invitar a los clientes a estarlo. Aliviar la ansiedad. Explicar con cuidado y calma los procedimientos del servicio.

3.5 VENDER EN FORMA EFECTIVA

Vender a los clientes la calidad del servicio, forma parte del trabajo. El servicio se vende:

- ✓ Aumentando la **conciencia** de la calidad del servicio
- ✓ Explicando las **características** de estos servicios
- ✓ Describiendo los **beneficios** de estos servicios

3.6 PREPARESE PARA LO INESPERADO

No siempre sale todo según lo planeado; cuando suceda lo inesperado, la empresa deberá preocuparse más por el servicio al cliente para salir adelante. El mejor método es pensar por adelantado lo que podría salir mal y presentar soluciones de respaldo.

Los acontecimientos inesperados son una carga adicional sobre la capacidad para dar calidad en el servicio al cliente. Pueden representar un desafío formidable. Aunque no es posible prever todas las situaciones posibles, se pueden anticipar algunas situaciones. En estos casos, es posible desarrollar planes de contingencia para ayudar a trabajar bajo circunstancias anormales.

4 Asegurarse que los clientes regresen

Para asegurarse de que los clientes regresen, se deben tomar las siguientes sugerencias:

- ✓ Ser siempre amable con los clientes aunque ellos no sean amables.
- ✓ Promover la sugerencia de los clientes de cómo podría mejorar el trabajo.
- ✓ Recibir y manejar con amabilidad cualquier queja o problema.
- ✓ Hacer “lo imposible” por atender a un cliente.
- ✓ Sonreír hasta en los momentos en que no tenga ganas.
- ✓ Aceptar las malas noticias u horarios inflexibles con calma.
- ✓ Dar un servicio que vaya más allá de lo que los clientes esperan.
- ✓ Dar sugerencias útiles y/o guía cuando se considera que los clientes lo necesitan.
- ✓ Explicar minuciosamente las características y beneficios de todos los servicios que se presten.
- ✓ Asegurarse de haber cumplido el compromiso con el cliente.

¿Cómo se logra esto? Se logra por medio de:

4.1 APLICAR LA SATISFACCIÓN PARA LOS QUE SE QUEJAN

Para dar un manejo adecuado a las quejas, se deben dar los pasos siguientes:

- ✓ Escuchar con atención la queja.
- ✓ Repetir la queja y asegurarse de haber escuchado en forma correcta.
- ✓ Ofrecer disculpas.

- ✓ Darse por enterado de los sentimientos del cliente (enojo, frustración, etc.)
- ✓ Explicar que se hará para corregir el problema.
- ✓ Agradecer al cliente el haberle dado a conocer el problema.

4.2 MEJORAR EL TRATAMIENTO DE CLIENTES DIFÍCILES

Algunos clientes son más difíciles de tratar que otros. Pocos son inherentemente descorteses o malos, aunque algunos pueden serlo. Por lo general, cuando un cliente está enojado, es descortés, provocador y de alguna manera no acepta ayuda. Dentro de las acciones más apropiadas en situaciones difíciles, se tienen las siguientes:

- ✓ Mantener la calma, tranquilidad y paciencia.
- ✓ Dar muestras de entender su sentimiento.
- ✓ Explicar cuidadosamente el problema y su posible solución.
- ✓ Agradecer por entender y cooperar.

Cuando el colaborador se encuentre ante una situación difícil que no sabe cómo manejarla, debe acudir a su jefe inmediato.

4.3 DAR UN SERVICIO EXTRA EN EL SERVICIO

Para dar ese paso extra en la calidad del servicio al cliente, se debe sorprender al cliente tratándolo como invitado, es decir, que se vaya más allá de lo que él esperaba; esto es, dar un servicio extra como, brindar agua a quien se ve sediento, brindar ayuda a quien lo necesita para trasladar sus cosas de una estación de trabajo a otra, etc.