

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS
A UNA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR
CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL
DE GUATEMALA”**

EDNA NINETT XITUMUL RUIZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2018

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



**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS
A UNA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR
CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDNA NINETT XITUMUL RUIZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2018

UNIVERSIDAD 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 Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlos Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemáticas – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración – Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Victor Omar Méndez Jacobo
EXAMINADOR:	Lic. Henry David Cardona Figueroa



Guatemala, 10 de mayo de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **EDNA NINETT XITUMUL RUIZ**, carné **200214547**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A UNA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**.

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

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

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licda. MDu. Elvia Zuleña Escobedo Chinchilla
Colegiado 6,525



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

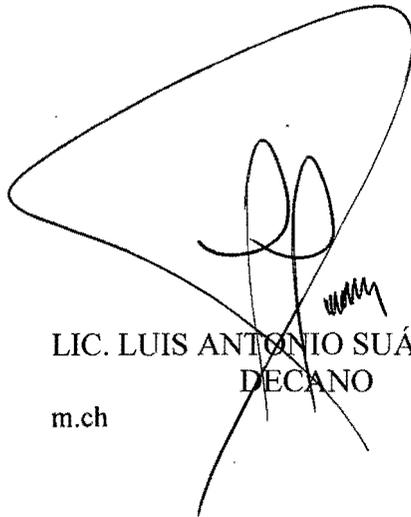
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
SEIS DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

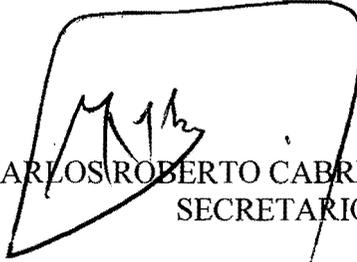
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 122-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A UNA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EDNA NINETT XITUMUL RUIZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO
m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa de venta de calzado por catálogo en Guatemala	1
1.2 Redes de multinivel	2
1.3 Mercadotecnia	2
1.3.1 Entorno de la mercadotecnia	2
1.3.1.1 Macroentorno	3
1.3.1.2 Microentorno	4
1.3.2 Mezcla de mercadotecnia	6
a) Producto	6
b) Precio	6
c) Plaza	6
d) Promoción	6
1.3.2.1 Mezcla promocional	7
1.3.3 Mercadotecnia de servicios	8
1.3.4 Modelos de la mercadotecnia de servicios	8
1.3.4.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios	9
a) Mercadeo externo	9
b) Mercadeo interactivo	9
c) Mercadeo interno	9
1.3.4.2 Mezcla de mercadotecnia de servicios	10
a) Las personas	11
b) Evidencia física	11
c) Procesos	11
1.3.4.3 Modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio	11
a) Brecha 1 no saber lo que el cliente espera	12

Contenido	Página
b) Brecha 2 no tener los estándares de calidad correctos	12
c) Brecha 3 no entregar el servicio con los estándares del servicio	12
d) Brecha 4 no igualar el desempeño con las promesas	13
1.3.5 Cliente	13
a) Externos	14
b) Internos	14
1.3.5.1 Expectativas del cliente	14
a) Servicio real	14
b) Servicio esperado	14
c) Servicio aumentado	14
1.3.5.2 Satisfacción del cliente	15
1.3.5.3 Percepción del cliente	15
1.3.6 Servicio	15
1.3.6.1 Características del servicio	16
a) Intangibilidad	16
b) Heterogeneidad o variabilidad	16
c) Inseparabilidad	16
d) Naturaleza perecedera del servicio	17
1.3.6.2 Niveles del servicio	17
a) Servicio esencial	17
b) Servicio perceptible	17
1.3.7 Servicio al cliente	18
1.3.7.1 Retención	18
1.3.7.2 Fidelización	19
1.3.7.3 Quejas y sugerencias	19
1.3.7.4 Llamadas de seguimiento	19
1.3.7.5 Estrategias de servicio al cliente	20
1.3.8 Esquema de servicio	20

Contenido	Página
1.3.8.1 Componentes del esquema	21
1.4 Diagrama de flujo	21
1.5 Recurso humano	22
1.6 Recompensa a empleados	23
1.7 Cultura organizacional	23
1.8 Matriz FODA	23
1.8.1 Factores internos	24
1.8.2 Factores externos	24
1.8.3 Estrategias	25
1.9 Capacitación	26
1.9.1 Tipos de capacitación	26
a) Formación técnica	26
b) Formación conductual	26
c) Formación académica	27
1.10 Cupón de descuento	27
1.11 Vale de descuento	27
1.12 Tarjeta de acumulación de puntos	28
1.13 Evaluación Servqual	28

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA EN LA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	30
2.1.1 Métodos	31
2.1.2 Técnicas e instrumentos	31

Contenido	Página
2.2 Análisis actual del entorno de la empresa de venta de calzado por catálogo	32
2.2.1 Macroentorno	32
a) Demográfico	33
b) Económico	33
c) Político – legal	34
d) Tecnológico	34
e) Oportunidades y amenazas de la empresa	35
2.2.2 Microentorno	35
a) Empresa	39
b) Proveedores	39
c) Clientes	41
d) Competidores	
2.3 Diagnóstico de la situación actual de la empresa de venta por catálogo	45
2.3.1 Análisis de los datos más importantes proporcionados por el gerente de ventas	45
a) Mezcla de la mercadotecnia	46
a.1) Producto	46
a.2) Precio	47
a.3) Plaza	47
a.4) Promoción	49
b) Quejas y sugerencias	49
b.1) Cliente misterioso (Mystery shopper)	50
b.2) Seguimiento postventa	50
c) Expectativas del cliente	51
d) Fidelización	51
e) Estándares de calidad	51

Contenido	Página
f) Evidencia física	52
2.3.2 Análisis e interpretación de datos proporcionados por los clientes internos	52 52
a) Perfil del encuestado	53
a.1) Información general	54
b) Procedimiento interno	55
b.1) Inducción	56
b.2) Conocimientos y recursos	56
b.3) Instalaciones	57
b.4) Uso de identificación	58
b.5) Servicio al cliente	59
b.6) Procedimiento de atención a quejas y reclamos	60
c) Capacitación y motivación	61
c.1) Fidelización del cliente interno	62
c.2) Empatía del puesto de trabajo	62
c.3) Evaluación de la empatía del puesto de trabajo	63
c.4) Evaluación del desempeño laboral	
c.5) Existencia de medio para quejas y sugerencias	64
c.6) Toma de decisiones con base a las quejas y sugerencias	64 64
d) Calidad del servicio	64
d.1) Entrega del servicio	65
d.2) Medios para presentar quejas o sugerencias	66
d.3) Estrategias para retener al cliente	67
d.4) Percepción del cliente ante una solución	
d.5) Medición de la calidad del servicio	68
2.3.3 Análisis e interpretación de datos relevantes proporcionados por cliente externo real	68 69

Contenido	Página
a) Perfil del cliente	70
b) Hábitos de compra	71
b.1) Tiempo y preferencia del cliente	72
b.2) Información acerca de la competencia	72
c) Calificación del servicio	73
c.1) Atención recibida	
c.2) Inconvenientes con el producto	74
c.3) Procedimiento de la solución de inconvenientes con el producto	75 76
c.4) Solución de los inconvenientes	77
c.5) Medio para conocer las quejas	78
c.6) Servicio brindado por la empresa	79
d) Quejas y sugerencias respecto al servicio	80
d.1) Atención de quejas y sugerencias	80
d.2) Medios de quejas y sugerencias	81
d.3) Medio recomendado para quejas y sugerencias	81
e) Expectativas y percepciones del servicio	82
e.1) Relación con el cliente	82
e.2) Expectativas del servicio	83
e.3) Conocimiento de expectativas del servicio	84
e.4) Medios para medir expectativas del servicio	85
e.5) Lealtad del cliente	85
e.6) Reconocimiento de la lealtad	86
e.7) Preferencia del reconocimiento de la lealtad	87
e.8) Actualización de información	87
f) Estándares de calidad	88
f.1) Función del cliente	88
g) Evidencia física	89

Contenido	Página
g.1) Área de servicio al cliente	90
g.2) Percepción del área de servicio al cliente	90
g.3) Identificación del personal de servicio al cliente	91
g.4) Instalaciones de la empresa	91
h) Fidelización	92
h.1) Servicio postventa	93
h.2) Medición de la satisfacción del servicio	93
i) Comunicación	93
i.1) Comunicación del empleado	
i.2) Comunicación externa	95
2.4 Análisis FODA de la empresa de venta de calzado por catálogo	

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A LA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación	99
3.2 Objetivos	100
3.2.1 Objetivo general	100
3.2.2 Objetivos específicos	100
3.3 Modelo de Brechas	100
3.4 Estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital	103
3.5 Estrategia 1: Medición del conocimiento y la calidad en el servicio otorgado para conocer las expectativas y percepciones del cliente	104

Contenido	Página
3.5.1 Definición	104
3.5.2 Objetivos	104
3.5.3 Grupo objetivo	104
3.5.4 Descripción	104
3.5.4.1 Mejoramiento del servicio al cliente interno a través de sugerencias	105
3.5.4.2 Medición del servicio otorgado al cliente externo a través de boleta de quejas y sugerencias	106
3.5.4.3 Manejo de quejas y sugerencias	106
3.5.4.4 Evaluación de la calidad del servicio	110
3.5.5 Plan de acción	111
3.5.6 Presupuesto	112
3.5.7 Control	113
3.6 Estrategia 2: Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente, para generar un nivel de ventas en aumento	114
3.6.1 Definición	114
3.6.2 Objetivos	114
3.6.3 Grupo objetivo	114
3.6.4 Descripción	114
3.6.4.1 Volante informativo	115
3.6.4.2 Volante informativo con cupón de descuento	116
3.6.4.3 Promociones de venta para afiliados activos	116
3.6.4.4 Plan de acumulación de puntos	119
3.6.4.5 Beneficio y recompensa a otorgar a empleados	120
3.6.5 Plan de acción	122
3.6.6 Presupuesto	123
3.6.7 Control	124

Contenido	Página
3.7 Estrategia 3: Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio para mejorar la atención al cliente	124
3.7.1 Definición	124
3.7.2 Objetivos	125
3.7.3 Grupo objetivo	125
3.7.4 Descripción	125
3.7.4.1 Guía de estandarización en la entrega del servicio	126
3.7.4.2 Mejoramiento de la evidencia física a través de la rotulación de áreas de sala de ventas	127
a) Esquema de servicio	127
3.7.5 Plan de acción	130
3.7.6 Presupuesto	131
3.7.7 Control	131
3.8. Estrategia 4: Desarrollo de competencias laborales del personal para ofrecer atención adecuada y crear ventaja competitiva	132
3.8.1 Definición	132
3.8.2 Objetivos	132
3.8.3 Grupo objetivo	132
3.8.4 Descripción	132
3.8.4.1 Capacitación sobre servicio al cliente	133
3.8.4.2 Fortalecimiento del servicio a través del equipo de asesores de ventas	136
3.8.5 Plan de acción	136
3.8.6 Presupuesto	138
3.8.7 Control	138

Contenido	Página
3.9. Estrategia 5: Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa y crear relación activa con el cliente	139
3.9.1 Definición	139
3.9.2 Objetivos	139
3.9.3 Grupo objetivo	139
3.9.4 Descripción	140
3.9.4.1 Quiosco	140
3.9.5 Plan de acción	141
3.9.6 Presupuesto	143
3.9.7 Control	143
3.10 Presupuesto final	144
3.11 Relación costo - beneficio	144
Conclusiones	147
Recomendaciones	148
Bibliografía	150
Anexos	154

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Determinación del número de elementos de la muestra	31
2	Total de la población guatemalteca	33
3	Historial de ventas de la empresa de venta de calzado por catálogo	38
4	Registro de clientes	40
5	Mezcla de la mercadotecnia de empresa de venta de calzado por catálogo y empresas de competencia directa	42
6	Elementos de servicio utilizados por la empresa de venta de calzado por catálogo y empresas de competencia directa	43
7	Perfil del cliente interno	53
8	Conocimiento y recuerdos para el desarrollo de actividades diarias en empresa de venta de calzado por catálogo según cliente interno	55
9	Reconocimiento y motivación en la empresa de venta de calzado por catálogo según cliente interno	61
10	Perfil del cliente de la empresa de venta de calzado por catálogo	69
11	Hábitos de compra en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	70
12	Existencia y reacción ante los inconvenientes en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	75
13	Actualización e información de los productos en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	87
14	Identificación del área de servicio al cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	90
15	Comunicación del empleado con el cliente de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	93

No.	Título	Página
16	Plan de acción propuesto para estrategia 1 medición del conocimiento y la calidad del servicio	112
17	Presupuesto para el establecimiento de medición del conocimiento y la calidad del servicio	113
18	Plan de acción propuesto para estrategia 2 fidelización y retención del cliente	122
19	Presupuesto para implementar fidelización y retención del cliente	123
20	Plan de acción propuesto para estrategia 3 implementación de estándares y diseño de servicio al cliente	130
21	Presupuesto para la implementación de estándares y diseño del servicio al cliente	131
22	Plan de acción propuesto para estrategia 4 desarrollo de habilidades del personal	137
23	Presupuesto para el establecimiento de capacitación para desarrollo de habilidades del personal	138
24	Plan de acción propuesto para estrategia 5 establecimiento de una comunicación directa	142
25	Presupuesto para establecimiento de una comunicación directa	143
26	Inversión total de la propuesta de estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala	144

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Matriz FODA de la empresa de venta de calzado por catálogo	98
2	Estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala	103
3	Beneficios esperados en la implementación de estrategias de servicio al cliente en una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala	146

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Esquema entorno de la mercadotecnia	5
2	Mezcla de mercadotecnia	7
3	El triángulo de la mercadotecnia de servicios	10
4	Modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio	13
5	Organigrama general	37
6	Catálogo de productos de la empresa	49
7	Modelo de brechas de la calidad del servicio al cliente aplicado a empresa de venta de calzado por catálogo	102
8	Diagrama de flujo manejo de quejas y sugerencias	108
9	Cuestionario para conocer la percepción y expectativa del cliente	111
10	Cupón de descuento	118
11	Cupón canjeable en Multidespensa	121
12	Esquema del servicio	129

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Comportamiento de las ventas	39
2	Clientes inscritos y activos	40
3	Empleado con capacitación inicial en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	54
4	Percepción de las instalaciones de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	56
5	Uso de identificación por el personal de servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	57
6	Procedimiento de la entrega de servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	58
7	Conocimiento de procedimiento a queja o reclamo en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	59
8	Capacitación en servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	60
9	Evaluación del desempeño laboral en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	62
10	Existencia de un medio para quejas y sugerencias en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	63
11	Medio para presentar quejas o sugerencias en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	65

No.	Título	Página
12	Conocimiento estrategias de retención del cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	66
13	Medición del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno	67
14	Calificación del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	73
15	Existencia de inconvenientes con el producto en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	74
16	Calificación de la solución de los inconvenientes con el producto en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	76
17	Medio utilizado para reportar quejas en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	77
18	Recomendación del servicio que brinda la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	78
19	Apreciación de las quejas y sugerencias en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	79
20	Preferencia de medios para expresar quejas y sugerencias en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	81
21	Expectativa del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	82
22	Medio preferido para indicar las expectativas del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	83
23	Reconocimiento de la lealtad en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	84

No.	Título	Página
24	Medio preferente para reconocer la lealtad hacia la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	86
25	Medio preferente para conocer la función del cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	88
26	Identificación del área de servicio al cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	89
27	Opinión sobre las instalaciones de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	91
28	Medio preferente para el servicio postventa en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	92
29	Publicidad sugerida a la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real	94

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Encuesta gerente de ventas	155
2	Encuesta cliente interno	159
3	Encuesta cliente externo real	161
4	Boleta de sugerencias del cliente interno	164
5	Boleta de queja y sugerencias del cliente externo	165
6	Buzón para recolección de boleta, cliente interno y externo	166
7	Volante informativo	167
8	Volante informativo con cupón	168
9	Promoción de venta uno	169
10	Promoción de venta dos	170
11	Área para despensa de empleados	171
12	Guía de servicios	172
13	Rotulación de áreas	182
14	Quiosco portátil personalizado	183
15	Toldo con logotipo	184
16	Camisa tipo polo	185

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el éxito de las empresas radica en la calidad en el servicio, la importancia de conocer lo que desean y cuáles son las percepciones de los clientes, como también las actividades para retenerlos. Para obtener beneficios económicos a través de establecer relaciones a largo plazo.

La empresa de venta de calzado por catálogo tiene más de una década en el mercado, ubicada en zona nueve de la capital de Guatemala, representa para las familias guatemaltecas una fuente de trabajo que le permite un ingreso económico.

Este documento se conforma de tres partes, el capítulo I contiene el marco teórico, que es el fundamento, el cual es la base que sustenta la investigación y aporte a la mejora de la unidad de análisis.

El capítulo II presenta el diagnóstico situacional de la empresa, consta de la exposición de temas relevantes para la investigación, asimismo el resultado de las entrevistas y encuestas al gerente de ventas, cliente interno y cliente externo real. Así también detalla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con el uso de la matriz FODA.

El capítulo III presenta la propuesta de las estrategias necesarias para mejorar el servicio al cliente que actualmente brinda, así como la retención y fidelización del mismo. Basado en los hallazgos de la investigación, partiendo de la base teórica y las deficiencias identificadas, así también detalla la definición, objetivos, grupo al que va dirigido, descripción, plan de acción, presupuesto y control de cada estrategia.

Por último, se detallan las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada para sustentar la investigación y los anexos que describen las herramientas necesarias para llevar a cabo las estrategias.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con el tema, el presente capítulo contiene las bases teóricas a utilizar en el desarrollo del contenido, con el fin de sustentar la investigación y propuesta de estrategias a la empresa de venta de calzado por catálogo.

1.1 Empresa de venta de calzado por catálogo en Guatemala

Es una empresa que se dedica a la comercialización de calzado y otros productos de forma directa, cara a cara, en la comodidad del hogar, lugar de trabajo o donde se encuentre un comprador potencial; las ventas se realizan por medio de un vendedor independiente que se apoya de un catálogo donde muestra fotografías, especificaciones y precio del calzado y otros productos.

Actualmente existe una gran cantidad de empresas donde el negocio consiste en las ventas por catálogo a través de vendedores independientes, quienes obtienen ingresos de un porcentaje a través de las ventas que realizan; y algunas empresas adicionalmente ofrecen incentivo económico sobre ventas acumuladas.

Este sistema de ventas constituye una sólida forma de generar ingresos, para muchas personas que no cuentan con un empleo fijo, amas de casa y estudiantes, pero incluso pueden participar personas con empleos remunerados; esta flexibilidad ha hecho que este sistema de ventas se encuentre vigente y siga en crecimiento. (Ramos C., 2013)

1.2 Redes de multinivel

El multinivel es un modelo de negocio basado en la propiedad personal y la libertad individual; también se conoce con los nombres de mercadeo de multinivel, mercadeo de referidos o mercadeo en red. En este sistema el individuo es dueño del trabajo específico que realiza y es interdependiente de otros socios individuales, este sistema se caracteriza por no tener salarios fijos, ni jefes. Es una estrategia de mercadeo, en la que los vendedores independientes son retribuidos económicamente sobre un porcentaje tomado de las ventas que ellos mismos realicen; así como también de las ventas generadas por los vendedores que forman parte de su red. Se tiene la oportunidad de construir una red de muchos niveles de profundidad, que puede tener cientos o miles de integrantes. (Cabrera, 2012)

1.3 Mercadotecnia

“Es un proceso administrativo de sentido social, en el que un grupo de individuos interactúan para satisfacer sus necesidades por medio de intercambio de bienes y servicios” (Kotler & Armstrong, Marketing, 1998, pág. 6). Su principal función es construir relaciones con los clientes a través de identificar y satisfacer sus necesidades; con el objetivo de atraer nuevos clientes y de mantener su atención generando un valor superior.

1.3.1 Entorno de la mercadotecnia

“La mercadotecnia actúa en un entorno complejo y cambiante; su principal función es estudiar el ambiente en que se desenvuelve para detectar oportunidades y amenazas” (Kotler & Armstrong, 1998, pág. 117). Una oportunidad es todo evento que, de optar por una estrategia a tiempo, el resultado es beneficioso para la empresa; contrario una amenaza es un evento que de no optar por una estrategia oportuna puede resultar perjudicial; está constituido por factores que afectan directa e indirectamente en la dirección y en la capacidad de establecer relaciones

duraderas y excelentes con el mercado meta, dando como resultado mayores beneficios para la empresa. (Véase figura 1)

1.3.1.1 Macroentorno

El macroentorno es el término que se utiliza para englobar a todas las variables externas que afectan la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y sus actividades; encierran materias relativas a la población cuestiones legales o tecnológicas. Es esencial realizar un análisis del macroentorno de la empresa para conocer la situación en que se desenvuelve para protegerse de los escenarios que resultan dañinos y aprovechar las situaciones que permitan incrementar las ventas.

De acuerdo con Kotler (2004) las principales fuerzas del macroentorno de una empresa son:

- Demográficas: estudio de la población, tamaño, edad, sexo, raza, ocupación y otras.
- Económicas: factores que afectan el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.
- Entorno natural: recursos naturales que las empresas necesitan o que se ven afectados por las actividades de mercadeo.
- Tecnológicas: recursos influenciados por los avances de la tecnología mediante la creación de nuevas oportunidades en el producto y mercado.
- Políticas: sistema político, grupos con un gran poder en el país, que limitan e influyen dentro de la sociedad determinada.

- Culturales: instituciones u otras que afectan a los valores de la sociedad, a sus percepciones, preferencias y comportamientos. (pág. 121)

1.3.1.2 Microentorno

Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes.

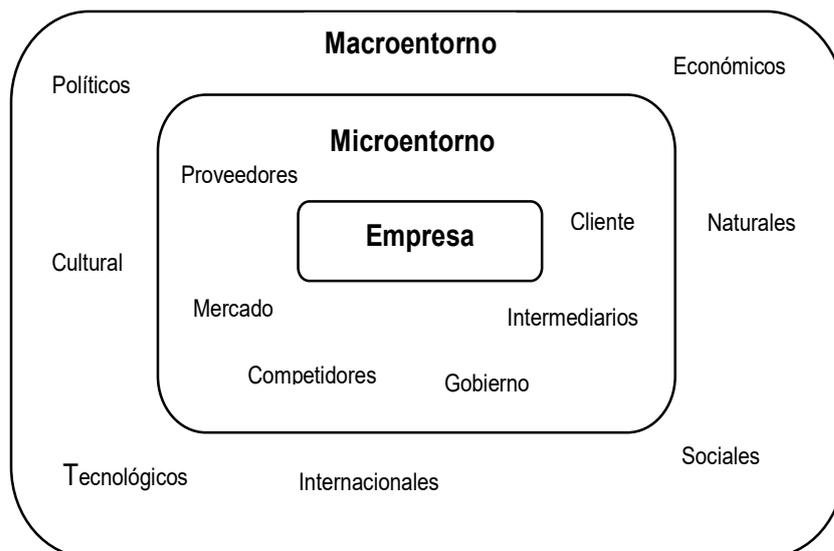
“El microentorno de la empresa son los agentes más cercanos a ella y que influyen en la capacidad de la misma para atender a sus clientes (integrado por la empresa, proveedores, intermediarios de mercadeo, mercados de consumo, competidores y grupos de interés)” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 117).

El microentorno se integra por:

- La empresa: “todas las áreas o departamentos que forman una empresa deben trabajar en conjunto en los planes y acciones del departamento de mercadeo” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 118). Todas estas funciones deben pensar en el cliente y así trabajar en armonía para generar un mayor valor y satisfacción.
- Proveedores: “los proveedores son un factor importante dentro del sistema general de la empresa que proporciona valor para el cliente” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 118). Suministra los recursos que necesita la compañía para producir el producto o servicio; algún problema con el suministro afecta gravemente al mercadeo.
- Intermediarios de mercadeo: “las organizaciones que ayudan a la empresa a promocionar, vender y distribuir sus bienes a compradores finales” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 119).

- Cliente: “es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria un producto o servicio que desea, es el motivo principal por el que se crea, produce, fabrica o comercializa un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 120).
- Competidores: “la empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y mayor satisfacción que la de los competidores, adaptarse a las necesidades del cliente objetivo. También conseguir ventajas estratégicas posicionando sus ofertas en la mente de los consumidores más adecuadamente que los competidores” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 120).
- Grupos de interés: “es cualquier grupo que tenga un interés real o potencial o una cierta influencia en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 120).

Figura 1
Esquema entorno de la mercadotecnia



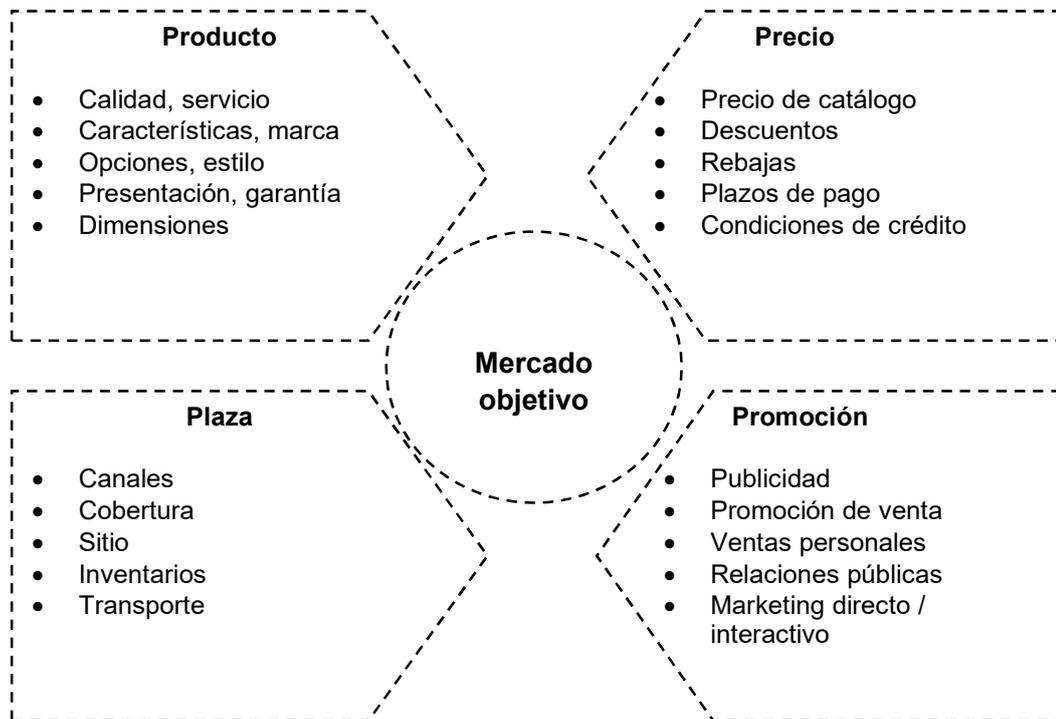
Fuente: Adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004.

1.3.2 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es una herramienta utilizada por las empresas para desarrollar estrategias de servicio al cliente, establecidas para implantarse en el mercado y lograr los objetivos establecidos, estas estrategias son conocidas como las 4P: producto, precio, plaza y promoción. Según Kotler, Bloom, & Hayes (2002)

- a) **Producto:** es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia, porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos; y de esa manera lograr los objetivos de utilidades o beneficios.
- b) **Precio:** entendido como el valor del producto, que genera utilidad para la empresa, uso y consumo del cliente. Es el único elemento que provee utilidad, los otros representan un costo.
- c) **Plaza:** es el sector del mercado que se caracteriza por tener una misma necesidad y que es el objetivo de la empresa llegar a ellos y satisfacer el consumo de este. Comprende todos los procesos y personas involucradas para hacer llegar el producto o servicio hasta el consumidor final.
- d) **Promoción:** es la comunicación que persigue difundir un mensaje y obtener una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son dar a conocer las características y beneficios del producto, que se recuerde y compre el servicio o producto. (pág. 60)(Véase figura 2)

Figura 2
Mezcla de mercadotecnia



Fuente: Adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004, página 62.

1.3.2.1 Mezcla promocional

Utilizada por las empresas para comunicar, informar y persuadir al mercado objetivo de adquirir los productos o servicios; consiste en el uso y mezcla de diversas herramientas para alcanzar los objetivos organizacionales.

- a) Publicidad: toda forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- b) Venta personal: forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.
- c) Promoción de ventas: esfuerzos e incentivos que buscan la venta del producto de manera directa e inmediata.
- d) Relaciones públicas: busca empatía y buena relación con el cliente, la creación de una buena imagen y el manejo o desmentido de rumores o acontecimientos negativos.
- e) Mercadeo directo / interactivo: establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata. (CreceNegocios, 2012)

1.3.3 Mercadotecnia de servicios

Es la rama del mercadeo que se especializa en la categoría de servicios, dedicada al análisis de los comportamientos; tiene como finalidad satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado objetivo, utilizando sus elementos para lograr su finalidad. (Zeithaml & Bitner, 2002)

Su objetivo es trabajar en la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes, introducir nuevos productos, entre otros.

1.3.4 Modelos de la mercadotecnia de servicios

Son herramientas creadas por la mercadotecnia para apoyar la evaluación y mejorar la calidad del servicio que brindan las empresas. Estos modelos son el

triángulo de mercadeo de servicio, la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios y el modelo de brechas sobre la calidad del servicio.

1.3.4.1 Triángulo de la mercadotecnia de servicios

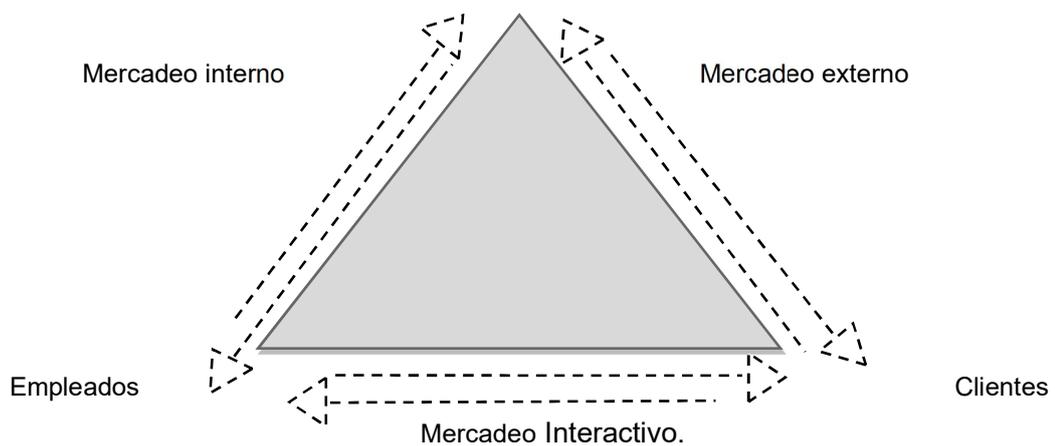
Su principal objetivo es formular y cumplir las promesas a los clientes a través de los tres componentes (formular, cumplir y facilitar las promesas). “Es un esquema que integra los elementos importantes para una mejor gestión de los negocios y satisfacción del cliente. Todo lo de la empresa gira alrededor del cliente siendo el centro del triángulo” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 19).

Las partes deben sincronizarse para obtener un mejor resultado, pero que se trabaja de forma individual cada punto; se analiza el comportamiento del cliente con el fin de conservar los existentes y atraer potenciales; la estrategia de servicio gira en torno a la satisfacción del cliente, el personal es el contacto directo al momento que conocen la empresa y asocian el servicio con la calidad del producto.

- a) Mercadeo externo: apoyo promocional que tiene como finalidad crear una relación entre la empresa con el cliente. Forma como da a conocerse y lo que promete a través de estos medios. “Son los esfuerzos de la compañía en formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 19).
- b) Mercadeo interactivo: comprende a los proveedores del servicio; son todos los empleados de la empresa que interactúan con el cliente, cumplen con la promesa de satisfacción propuesta en el mercado externo con el uso de todos los recursos disponibles para llevarlo a cabo.
- c) Mercadeo interno: busca la satisfacción del empleado en la empresa, con el propósito de ser eficiente en el cumplimiento de sus funciones.

Según Zeithaml & Bitner (2002): para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio, es decir, la empresa o institución debe hacer posible la promesa. (pág. 20) (Véase figura 3)

Figura 3
El triángulo de la mercadotecnia de servicios
Empresa



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner. "Marketing de Servicios", Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002, página 20.

1.3.4.2 Mezcla de mercadotecnia de servicios

"Comprende los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos" (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 23).

Además de las variables tradicionales, en la mezcla de la mercadotecnia para productos (precio, plaza, producto y promoción), se adicionan: personas, procesos y evidencia física.

- a) Las personas: son todos los que tienen un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador. En casi todas las transacciones hay un contacto directo entre el cliente y el empleado; ya que las personas son el medio por el cual los servicios son ejecutados. La percepción del cliente transmite el tipo y calidad del servicio. (Zeithaml & Bitner, 2002)

- b) Evidencia física: ambiente en que se entrega el servicio donde interactúa la empresa y el cliente, así como todo lo que ayude a brindar un mejor desempeño. Aunque los servicios son intangibles, utilizan medios tangibles, físicos para llevar a cabo la entrega, los cuales también son objeto de evaluación por el cliente como el uso de las instalaciones, material impreso, tecnología y uniformes. (Zeithaml & Bitner, 2002)

- c) Procesos: pasos a seguir en la prestación de un servicio, procesos que indican puede realizarse de la mejor manera, estos dan pauta a que el cliente tenga una participación.

1.3.4.3 Modelo integral de brechas sobre la calidad del servicio

Esquema que permite la identificación de puntos críticos, los momentos en los que se crean desviaciones que conducen a resultados no esperados por el cliente, afectando de forma negativa la calidad y experiencia del servicio. Consiste en cerrar cinco brechas divididas en dos grupos, uno de brecha del cliente y otro de cuatro brechas de la empresa o proveedor del servicio.

Según Zeithaml & Bitner (2002): El modelo de brechas de la calidad del servicio es utilizado de referencia por las empresas para mejorar la calidad del servicio y la mercadotecnia. Una brecha es la distancia de lo que se desea hacer y lo que en realidad se hace. (pág. 27)

El elemento clave del modelo de brechas es la brecha del cliente, el cual analiza la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Es por lo que las empresas necesitan cerrar esta brecha (entre aquello que los clientes esperan y reciben) con objetivo de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. (Véase figura 4)

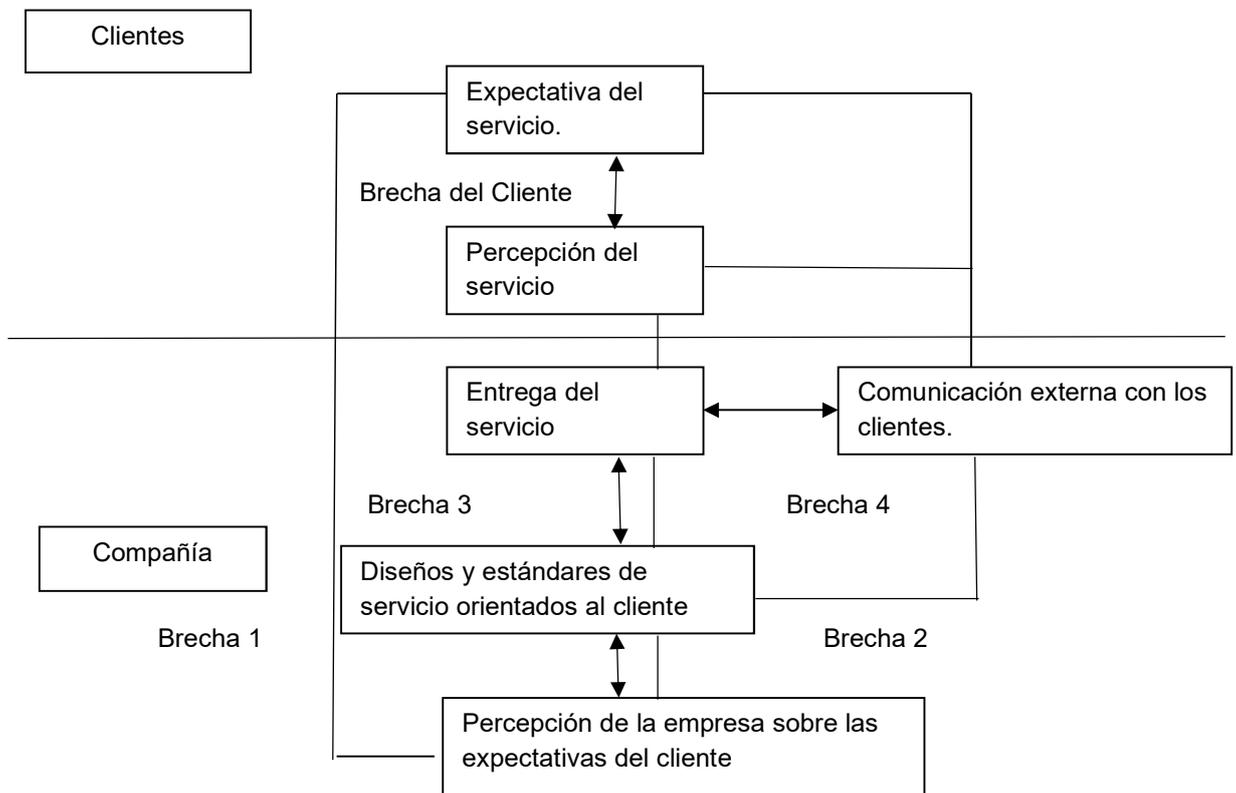
- a) Brecha 1 no saber lo que el cliente espera: diferencia que existe entre lo que el cliente espera de un servicio y el conocimiento de la empresa acerca del servicio que el cliente espera recibir. Esta brecha ayuda a comprender que los clientes son únicos y que sus necesidades son diferentes; existen muchas causas para tal resultado como defectos en los canales de comunicación, orientación inadecuada, un enfoque relacional escaso.

- b) Brecha 2 no tener los estándares de calidad correctos: es importante para la empresa realizar evaluaciones del servicio al cliente que presta, establecimiento de controles a través de los estándares establecidos; también se debe contar con un eficiente diseño del servicio, para que el proceso se produzca con fluidez, como también contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.

- c) Brecha 3 no entregar el servicio con los estándares del servicio: genera incongruencia entre el diseño del servicio y el servicio real, pueden existir varios factores en esta situación, como el personal no calificado, no cumplir con las demandas del servicio; cuando la demanda excede a la oferta, es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos. Así también requiere de la participación del cliente en varios pasos del proceso y que por falta de orientación no se cumple con la totalidad del desempeño de su papel. (Zeithaml & Bitner, 2002)

- d) Brecha 4 no igualar el desempeño con las promesas: las empresas en ocasiones cometen el error de centrar excesivamente el mercadeo externo y dejar a un lado los elementos del interno. para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso, evaluado, el problema en esencia es de una comunicación ineficaz que tiende a sobrevaluar la promesa.

Figura 4
Modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner. "Marketing de Servicios", Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002, página 33.

1.3.5 Cliente

Un cliente es aquel que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Es quién compra, conocido

como comprador y es quién consume. Los clientes se pueden dividir de la siguiente forma:

- a) Externos: los clientes externos son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor.
- b) Internos: es el recurso humano de la empresa en función de dependencia laboral. Por lo que cada empleado de la organización es responsable de brindar un servicio de calidad a cada uno de sus compañeros. (Sánchez G., 2011)

1.3.5.1 Expectativas del cliente

El cliente es el componente más importante para la existencia de una empresa, es la razón de las labores. Existen aquellos que son constantes, otros ocasionales, y los que lo son en un determinado momento por una necesidad puntual.

La expectativa del cliente en cuanto al servicio cada vez es mayor debido a que el número de competidores va en aumento, y la importancia al servicio es un factor que influye en el consumo. Esperan un servicio esencial, que comparan con el servicio real y requieren un servicio aumentado. (Zeithaml & Bitner, 2002)

- a) Servicio real: es el nivel estándar de servicio que el cliente considera apropiado.
- b) Servicio esperado: es como supone el cliente que será el servicio antes de recibirlo.
- c) Servicio aumentado: son beneficios y atributos agregados al servicio, y que lo diferencia de la competencia; puede ser una mejor asistencia o mejores características del producto.

1.3.5.2 Satisfacción del cliente

Para toda empresa u organización, incluidas las dedicadas a la venta por catálogo, es primordial conocer las expectativas del cliente en cuanto al servicio. Actualmente para posicionarse en la mente del consumidor, el objetivo es mantenerlo satisfecho, por lo que cuando no se cumple con lo ofrecido, no se llenan las expectativas y el resultado es insatisfactorio. Por lo que es importante que los colaboradores de la empresa conozcan que lograr la satisfacción del cliente trae mayores beneficios.

La satisfacción del cliente “es la respuesta a la saciedad con la adquisición de un bien; es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio al momento de adquirido proporcionará un nivel placentero” (Zeithaml & Bitner, 2002).

1.3.5.3 Percepción del cliente

Percepción es el proceso de conocer, a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno para actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido, de este modo lo siguiente que hará el individuo será enviar una respuesta en consecuencia.

La percepción del cliente se refiere a cómo el individuo se forman una opinión sobre la empresa y los productos que ofrece a través de las compras que realiza. Con base al conocimiento de la percepción del cliente, es posible desarrollar estrategias de mercado y publicidad destinado a retener a los clientes actuales y atraer a nuevos. (Zeithaml & Bitner, 2002)

1.3.6 Servicio

El servicio es el conjunto de actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Es similar a un bien, pero de forma no material. Esto se debe a que

el servicio solo es presentado al cliente en el momento de realizar la compra. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia del comprador. La calidad en el servicio va más allá de la amabilidad y gentileza, no basta solo una sonrisa; lo que el cliente busca es satisfacer una necesidad con la información y personal adecuado.

1.3.6.1 Características del servicio

Los servicios tienen características que los diferencian de los productos:

- a) Intangibilidad: “Los servicios son ejecuciones o acciones, como los objetos, que no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que se perciben los bienes tangibles” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 15).

- b) Heterogeneidad o variabilidad: indica que un servicio nunca será idéntico o igual, debido a que se realiza de persona a persona en momentos y lugares distintos. “Debido a que los servicios son ejecuciones, no hay dos servicios que sean precisamente iguales. La heterogeneidad también se produce porque no hay dos clientes exactamente iguales; cada uno experimentará el servicio en una forma única” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 16).

- c) Inseparabilidad: la producción y el consumo de un servicio se dan en el mismo momento.

De acuerdo con Zeithaml & Bitner (2002): mientras la mayor parte de los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos, los servicios son vendidos luego producidos y consumidos de manera simultánea, es decir, el cliente está presente mientras se está produciendo el servicio. (pág. 16)

- d) Naturaleza perecedera del servicio: según Zeithaml & Bitner (2002) el servicio solo se percibe no se puede tocar, ni ver, es variable debido a que la forma de su presentación y percepción de una persona a otra que lo brinda es única y no puede devolverse. La caducidad se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos. (pág. 16)

1.3.6.2 Niveles del servicio

Los servicios cuentan con niveles al momento de ofrecerlos a un mercado objetivo.

Dichos niveles son:

- a) Servicio esencial: es el nivel básico del servicio que responde directamente a la necesidad que el cliente desea satisfacer; eje por el cual el entorno de la empresa desarrolla sus actividades.
- b) Servicio perceptible: es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad.

De acuerdo con Belch & Belch (2005) los proveedores de servicios profesionales pueden intentar configurar los ocho atributos básicos de un servicio que aparecen a continuación:

- Personal: las personas que entregan el servicio.
- Nivel de calidad: seguridad y profesionalismo con el cual se desarrolla el servicio.
- Estrategia de marca: son los conceptos que se asocian con la prestación del servicio, como la imagen de la empresa y sus marcas proveedoras.
- Proceso: el conjunto de actividades sincronizadas.
- Tiempo del servicio: el período o lapso que la empresa necesita para la realización del servicio.

- Tiempo de espera: el período o lapso que el cliente demanda para la realización del servicio.
- Equipo de apoyo: son todos los elementos tangibles utilizados en el proceso del servicio.
- Otros clientes: los otros usuarios con quienes el cliente puede interactuar durante el servicio. (pág. 241)

1.3.7 Servicio al cliente

Cual sea el trabajo que realiza una empresa, lo hace para servir a otro, desde el nivel más bajo hasta el más alto, todos dan un servicio. También, es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado. Además, “el servicio al cliente es aquel que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 4).

1.3.7.1 Retención

En la actualidad para el área de servicio uno de los retos es la retención del cliente. Porque hablar de retener, es referirse a un consumidor que luego de haber adquirido el producto o servicio de una empresa, no ha visto sus expectativas cumplidas y no ha alcanzado el nivel de satisfacción deseado. Es esa insatisfacción lo que hace que este decida abandonar como cliente a la compañía.

Es la reconquista del cliente. Este hoy puede estar insatisfecho por diversos motivos, pero si aún no ha abandonado del todo a la compañía, es porque hay esperanzas. Retener a ese consumidor implicará elaborar una estrategia pensada a la medida del cliente. (Wikipedia, 2017)

1.3.7.2 Fidelización

Las empresas tienen conocimiento que la manera de mantener su nivel de competitividad a largo plazo es construyendo relaciones más estables con los consumidores. Se trata de construir una relación comercial estable y duradera, se logrará manteniendo al cliente satisfecho y haciendo de su experiencia con la compañía sea la más efectiva posible.

La fidelización es una estrategia que busca mantener a los clientes, ofrecer ventajas en el servicio prestado y publicidad positiva entre los conocidos. Tiene como objetivo crear lealtad del cliente hacia la empresa, debe cumplir con: captar, convencer y conservar al cliente. (Wikipedia, 2017)

1.3.7.3 Quejas y sugerencias

La queja es una expresión de molestia, disgusto o enojo del cliente a la empresa debido a un mal servicio recibido y no llenar sus expectativas. Y está en él expresarlo en el momento. Puede realizarse de forma verbal o por escrito.

La sugerencia es una idea, consejo o recomendación que se propone y que el cliente realiza para la mejora del servicio recibido, estas pueden ser tomarlas en cuenta o no la empresa. (Carmen, 2012)

1.3.7.4 Llamadas de seguimiento

La recolección de información luego de haber brindado un servicio, la cual tiene como objetivo detectar puntos deficientes, puesto que la compañía podrá tomar las acciones necesarias para corregir y brindar un mejor servicio de acuerdo con las expectativas del cliente.

Darle seguimiento al cliente, ha sido comprobado como una de las estrategias más eficaces para sacar el máximo rendimiento a los clientes actuales y potenciales. Es cada contacto que se establece con el cliente después del primer encuentro. Momentos en los que se debe hacer seguimiento:

- Antes de una venta: Analizar las necesidades del cliente y los beneficios de sus productos. El seguimiento de preventa puede durar meses o años.
- Después de una venta: Asegurarse de que la compra cumplió con las expectativas del cliente e identificar si hay necesidades nuevas.
- Después de que un cliente rechaza una oferta: aun cuando el cliente no realice la compra, el seguimiento consiste en enviarle información sobre la empresa y mantener sus productos en mente del cliente. Quizás en un futuro se decida a comprar. (Admin, 2015)

1.3.7.5 Estrategias de servicio al cliente

Una estrategia de servicio al cliente es parte importante de cualquier plan de negocios. Debido a que las empresas se basan en la satisfacción del consumidor; cualquier negocio debe desarrollar una estrategia que no sólo atraiga a los clientes, sino que los mantenga felices para que no se vean tentados a probar un competidor.

La función principal de una estrategia de servicio al cliente no sólo se trata de lo que se hace con las sugerencias de los clientes; sino la forma en que obtendrán sus opiniones. Algunas empresas emplean las encuestas, mientras que otras sienten que hablar con los clientes uno a uno puede ser más efectivo. (Pizza, 2013)

1.3.8 Esquema del servicio

Un esquema de servicio es un cuadro o mapa que presenta de forma precisa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proporcionarlo

comprendan y traten con él en forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o puntos de vista individuales. Son muy útiles en las etapas de diseño y rediseño del desarrollo del servicio. Un esquema de servicio muestra el servicio en forma visual al describir simultáneamente el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y empleados, así como los elementos visibles. Desglosa el servicio en sus componentes lógicos y describe los pasos o tareas del proceso. (Zeithaml & Bitner, 2002)

1.3.8.1 Componentes del esquema

Los principales componentes del esquema son:

- Acciones de los clientes: son los pasos, opciones, actividades e interacciones que efectúa el cliente en el proceso de comprar, consumir y evaluar el servicio.
- Acciones de los empleados en escena: son los pasos y actividades que efectúa el empleado de contacto visibles para el cliente.
- Acciones de los empleados fuera de contacto con el cliente: son los pasos y acciones que ejecutan aquellos empleados de contacto detrás del escenario para apoyar las actividades en escena.
- Procesos: son los servicios internos, pasos e interacciones que ocurren para apoyar el contacto de los empleados en la prestación del servicio. (Zeithaml & Bitner, 2002)

1.4 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una representación gráfica que utiliza elementos geométricos para representar las secuencias de un proceso, permiten describir los pasos y su interacción en las distintas etapas. (Wikipedia, 2015)

Llamados también flujogramas, es importante porque representa el flujo de información de un procedimiento y ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de un problema.

Simbología del diagrama de flujo

- Óvalo o Elipse: inicio y final (abre y cierra el diagrama).
- Rectángulo: actividad (representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- Rombo: decisión (formula una pregunta o cuestión).
- Círculo: conector (representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- Triángulo boca abajo: archivo definitivo (guarda un documento en forma permanente).
- Triángulo boca arriba: archivo temporal (proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

1.5 Recurso humano

El recurso humano de una empresa lo conforman las personas que laboran para esta, cada uno atendiendo funciones diferentes y específicas; para lograr el éxito en cada actividad que se lleva a cabo.

El recurso humano es muy importante, debido a que ninguna organización puede ejecutar sus actividades sin personal; cada fase del proceso productivo, sin importar el grado de automatización que posea, depende de las decisiones de cada empleado o grupo de personas que la integran de forma directa o indirecta. El contar con un equipo de trabajo eficiente, equivale a poseer fortalezas, incrementa la competitividad en el mercado y es un beneficio en la toma de decisiones en nuevas estrategias. (Nafate, Rodríguez, 2011)

1.6 Recompensa a empleados

Toda persona desea ser apreciada tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, en el ambiente familiar y laboral. Nunca se deja de experimentar la necesidad de sentirse valorado y recompensado por el trabajo, incluso cuando sea independiente y autosuficiente. (Montenegro, 2011)

Las recompensas y reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren altos niveles de desempeño, sin embargo, es necesario adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico. Las recompensas son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.

1.7 Cultura organizacional

La cultura género utilizado en dos conceptos diferentes, por un lado, es el conjunto de costumbres, de una civilización y realización de un pueblo; por otro son artes, sabiduría y demás manifestaciones sofisticadas del intelecto y sensibilidad humana consideradas colectivamente; como organizacional. (Chiavenato, 2002)

Por lo tanto, el concepto para cultura organizacional según Chiavenato (2002) es: El conjunto de temas básicos compartidos por un grupo de personas que ha aprendido la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir; pensar y sentir frente a los problemas. (pág. 143)

1.8 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta importante la cual permite a la empresa visualizar la situación actual de tal manera que le posibilite realizar un diagnóstico preciso para llevar a cabo una efectiva toma de decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados.

Herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa u otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. (Foda, 2017)

1.8.1 Factores internos

Son factores que se utilizan para realizar un análisis detallado de la situación interna de la empresa, dentro de estos factores se estudian sus fortalezas y debilidades. También pueden denominarse puntos fuertes y débiles, situaciones en que se tiene ventaja o desventaja, puntos positivos y negativos.

a) Fortalezas (F)

“Una fortaleza es un elemento positivo de la organización que es determinante para alcanzar los objetivos de la misma” (De Orozco R., 2011, pág. 10).

b) Debilidades (D)

“Las debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes de la organización que constituyen un obstáculo o barrera para el logro de los objetivos” (De Orozco R., 2011, pág. 11).

1.8.2 Factores externos

En el ambiente externo se encuentran todas las amenazas las cuales están conformadas por las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y, además, las oportunidades que señalan las variables externas positivas de la misma.

a) Oportunidades (O)

De acuerdo con De Orozco (2011): representan para la organización una oportunidad que se debe aprovechar. Las oportunidades son aquellos elementos externos que pueden ser utilizados para el logro de los objetivos de la organización. Deben enumerarse aquellos hechos o eventos en el ambiente y posteriormente se debe denominar cuales podrían ser beneficiosos para la organización. (pág. 9)

b) Amenazas (A)

De acuerdo con De Orozco (2011): La organización debe evitar aquellos factores extremos cuyo efecto sea negativo porque son un obstáculo para el logro de sus fines. Pueden enumerarse aquellos hechos o eventos en el ambiente y consecutivamente se debe determinar cuáles podrían afectar o representar una amenaza o barrera a la organización. (pág. 15)

1.8.3 Estrategias

Con base al análisis realizado de los factores internos y externos, se desarrollan las estrategias necesarias a disminuir las debilidades y amenazas; así como aprovechar las fortalezas y debilidades que rodean el entorno de la empresa. Estas se detallan a continuación:

- Estrategia DA

Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y suele llamársele como estrategia mini-mini. Puede implicar para la compañía u organización la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.

- Estrategia DO

Con esta estrategia se pretende la reducción al mínimo de las debilidades para poder lograr la optimización de las oportunidades.

- **Estrategia FA**

Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, por tanto, la empresa podrá hacer uso de sus virtudes para reducir o vencer dicha variable externa.

- **Estrategia FO**

Estrategia en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

1.9 Capacitación

Es la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor. En este sentido, la capacitación forma y prepara los recursos humanos de una empresa para la ejecución de sus funciones. Como tal, es un proceso que consiste en la impartición de conocimientos de orden teórico, técnico y práctico mediante actividades de estudio, formación y supervisión. (Significados, 2016)

1.13.1 Tipos de capacitación

- a) **La formación técnica:** Es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto.
- b) **La formación conductual:** Es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada a mandos medios (jefes y gerentes)

- c) Otro tipo de capacitación es de formación académica (si bien es externa a la organización), muchas empresas pagan los estudios de posgrado en parte o en su totalidad a empleados que consideran que tienen dotes para ser futuros directivos de la empresa. (Humanos, 2015)

1.10 Cupón de descuento

Es una herramienta de la promoción de venta, utilizada en la mercadotecnia para hacer conocer un producto y ofrecer una ventaja al consumidor habitual provocando su fidelización o incrementar las ventas mediante el abaratamiento del producto para hacer el mismo más atractivo al cliente.

Los cupones se utilizan como un medio promocional más para conseguir determinados objetivos de marketing: contrarrestar acciones de la competencia, incrementar cuota de mercado, incrementar la fidelización, reducir inventario de producto y otros.

1.11 Vale de descuento

Es utilizado como documento comercial para el pago de un producto o servicio. Puede representar la cancelación total o parcial del monto a pagar. Lo común es que las empresas, brinden vales a sus clientes para captar su lealtad hacia ellos. En este caso existen tres clases de vales:

- Vale del fabricante: es un método de promoción muy adecuado para incluir nuevos productos en el mercado. Los clientes están prestos a probar productos nuevos si el precio es menor que el recomendado, muchos establecimientos aceptan el descuento propuesto por el fabricante cuando un cliente libera un vale.
- Vale del distribuidor: es un mecanismo de promoción que benefician a aquellos clientes que ya compraban el producto. El minorista los emite para

conservar a esos compradores y lograr un incremento en el gasto por compra.

- Vale de despensa: es una asistencia que se le otorga a los trabajadores por parte de la empresa. Estos vales son sustituidos en los supermercados por bienes de consumo.

1.12 Tarjeta de acumulación de puntos

Llamada tarjeta de fidelización porque lo que busca el empresario es que el cliente, atraído por la obtención de puntos (y los regalos posteriores), consuma con mayor frecuencia los productos y servicios de su marca en detrimento de las competidoras.

La tarjeta de fidelización o fidelidad, que también se conoce como tarjeta de beneficios y descuentos o tarjeta de puntos, es el soporte físico de programas que ofrecen bonificaciones (descuentos, premios, otros.) al titular cuando consume productos de la empresa emisora de la tarjeta.

1.13 Evaluación SERVQUAL

Es un método de evaluación de los factores claves para medir la calidad de los servicios prestados. El cuestionario servqual está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo aquel que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido. La diferencia entre ambas actitudes es el índice de satisfacción del cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información que se obtiene al aplicar esta herramienta de evaluación de la calidad del servicio que es SERVQUAL. (Principios de gestión, 2011)

Estos indicadores se conocen como el dimensionamiento de la calidad y se relacionan a continuación:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad de prestar el servicio prometido, tal como se ha prometido con error cero, mide la efectividad del servicio mediante el proceso correcto que cumpla las expectativas.
- Capacidad de respuesta: deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente de prestar el servicio de forma ágil.
- Seguridad: Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y la habilidad para transmitir confianza al cliente.
- Empatía: atención individualizada, es la conexión sólida entre dos personas, fundamental para comprender el mensaje del otro.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN MERCADOLÓGICA DE UNA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico realizado sobre el servicio al cliente que brinda la empresa unidad de análisis; por lo que se acudió al uso de técnicas de investigación primaria, secundaria y muestreo en la recolección de información del cual el principal objetivo fue obtener datos precisos de la situación actual. Lo anterior para conocer la problemática de la empresa.

2.1 Metodología de la investigación

La recopilación de información real y objetiva en el proceso de investigación desde identificación, planteamiento del problema, solución y presentación de resultados.

2.1.1 Métodos

Se utilizó el método científico en sus tres fases para encontrar las respuestas y derivaciones de las hipótesis planteadas.

- a) Indagadora: a través de este proceso se recabó información precisa de fuente primaria con el personal de la empresa como a clientes y fuente secundaria extraída de libros y textos, contenidos en el capítulo I y II.
- b) Demostrativa: confrontar las variables expuestas en las hipótesis, con la realidad de la información obtenida, por medio del proceso de análisis realizado en el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- c) Expositiva: utilizando los procesos anteriores se dispondrá de la exposición de los resultados con la elaboración de un informe final que contendrá las propuestas de las estrategias.

2.1.2 Técnicas e instrumentos

- a) Encuesta: técnica dirigida a clientes internos y externos de la empresa a través del uso de una boleta para obtener información necesaria.
- b) Entrevista: se obtuvo información del Gerente de Ventas por medio del uso de una guía estructurada.
- c) Investigación bibliográfica: mediante fichas bibliográficas se realizó consultas en libros y demás textos.
- d) Observación directa: técnica aplicada a clientes internos y externos, para observar su comportamiento y desarrollo en el área de sala de ventas.
- e) Muestreo: se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple para la selección de clientes externos, quienes visitan sala de ventas y residen en el departamento de Guatemala. (Véase cuadro 1)

Cuadro 1

Determinación del número de elementos de la muestra

Cliente externo	Número de la muestra
$n = \frac{N * (Z\alpha)^2 * p * q}{(E)^2 + (N-1) + (Z\alpha)^2 * p * q}$	$n = \frac{11,166 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 + (11,166-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$
$n = 372$ clientes	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015. Promedio mensual 11,166 clientes, nivel de confianza 95%, probabilidad de éxito o fracaso 50% y un máximo error aceptable del 5%.

A los 372 clientes se les encuestó de forma personal y vía telefónica, debido al tiempo requerido por encuesta, para obtener cuadros estadísticos y analizarlos.

- f) Censo: técnica utilizada para obtener información, a través del uso de boletas para encuestar únicamente a los 60 empleados que laboran en sala de ventas y tienen contacto con el cliente. (Véase anexo 1)

2.2 Análisis actual del entorno de la empresa de venta de calzado por catálogo

Actualmente la empresa es líder en el mercado de venta de calzado por catálogo, en la ciudad de Guatemala. Ofrece al cliente innovación en la moda de calzado, ha otorgado confianza a lo largo de más de una década de calidad y servicio; además ofrecer la oportunidad de iniciar un negocio propio. Es el único que ofrece el sistema de incentivo de red de multinivel; por lo que la competencia en su rama ha aumentado en los últimos años, que trata de igualar el servicio que ofrece la empresa, pero solo tiene opción de venta directa.

2.2.1 Macroentorno

Los factores que moldean las oportunidades o que generan peligro para la institución y que influyen en la manera de operar son: entorno demográfico, económico, político y tecnológico.

a) Demográfico

La empresa en estudio se identifica por ser una de las primeras en impulsar la venta de calzado por catálogo en Guatemala. Se caracteriza por brindar servicio a domicilio en todo el país; en los últimos años ha incrementado la competencia de empresas que se dedican a la misma actividad comercial según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), las empresas inscritas hasta el año 2014 son 22.

En cuanto al mercado objetivo, la empresa dirige actividades a atraer como clientes a personas mayores de edad con la intención de generar un ingreso económico extra a sus hogares. La empresa ofrece productos dirigidos a toda la población (damas, caballeros y niños), el crecimiento poblacional por año es del 2.4%, considerados como los clientes potenciales y que está en constante crecimiento. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Total de la población guatemalteca

Cantidad	Descripción
16.075,761	Población actual
7.835,500	Población masculina actual (48.7%)
8.240,261	Población femenina actual (51.3%)
3.949,544	Población infantil actual (24.5%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE), marzo 2015.

b) Económico

En el ambiente económico la empresa ha sido afectada en el sostenimiento de los precios de los productos que ofrece por catálogo; por varias razones: la tasa de inflación (2.44%), tasa de interés (3.50) y tipo de cambio del dólar (Q7.6220); moneda internacional usada para realizar las transacciones de compra a proveedores de calzado importado. Afecta de igual manera el poder adquisitivo de las personas que han formado parte de la organización, y menor atención en clientes potenciales de invertir en los productos. (Datos obtenidos del Banco de Guatemala al mes de marzo del 2015.)

c) Político - legal

En el ámbito político - legal la empresa cumple con todas las normas y reglamentos legales para su funcionamiento. De las cuales están: la Patente de Comercio, Patente de Sociedad, inscripción en el Registro Mercantil, leyes que regulan sus actividades como el Código de Comercio, Código Tributario, Ley del Impuesto del Valor Agregado (IVA), Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Ley de Actualización Tributaria y el Código de Trabajo.

En cuanto al producto que la empresa importa, también cumple con el código de aduana y requisitos establecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

d) Tecnológico

La empresa en estudio utiliza la tecnología requerida para la optimización de las actividades; cuenta con equipo como: computadoras en puestos clave, emisión de facturas electrónicas, medios de pago en efectivo, máquinas (POS) siglas en inglés “point of sale” para pagos con tarjeta de crédito o débito, acceso a internet por medio de correo electrónico de servicio al cliente, página web, redes sociales para actualización de productos y disponibilidad de ver catálogo en línea, estas últimas a disposición del cliente para una mejor comunicación y servicio. El auge del uso de internet ha beneficiado a la empresa para hacer llegar la oferta a otros clientes y compartir el catálogo de venta por medios digitales.

e) Oportunidades y amenazas de la empresa

Una de las varias oportunidades que tiene la empresa en estudio, es de ser la única en brindar a los clientes la elección de formar parte de venta directa o red de multinivel. Ofrece una extensa variedad de producto nacional e importado, mantiene equilibrio entre los precios y la calidad del producto. Además, permite la inscripción de afiliados sin costo, con el beneficio de adquirir los productos de la empresa.

Una de las mayores amenazas que afectan a la empresa, es no poseer la exclusividad de los estilos de calzado. Otra de las amenazas es el crecimiento de la competencia en los últimos años, ya que ha aumentado la apertura de negocios con la misma actividad comercial, que además otorgan crédito inmediato. Un 90% de la competencia está ubicada en las cercanías de la empresa.

2.2.2 Microentorno

Los factores que representan fortalezas o debilidades a la unidad de análisis e influyen en el proceso de comercialización son:

a) Empresa

La empresa de venta de calzado por catálogo inició actividades en el año 2004; abrió sus puertas al público en el segundo nivel del edificio Plaza Dorada, en 6ta. Avenida y 4 calle de zona 9 de la ciudad capital. Desplazándose en el año 2009 a 6ta. Avenida 6-40 zona 9. Desde la apertura ofreció a sus clientes ser afiliados, con opción de formar parte de un sistema de multinivel; que brinda la oportunidad de inscribir personas y formar su propia red; ofrece un incentivo económico de un 2% a un 12% sobre ventas mensuales alcanzadas de forma individual o en grupo. Con la idea de beneficiar a las familias guatemaltecas ofrece un negocio propio para todas aquellas personas que deseen lograr independencia financiera, administrando su tiempo, con grandes beneficios, brindándoles los mejores productos en calzado, ropa y accesorios.

a.1) Misión

“Proporcionar a miles de familias una oportunidad de negocio propio, ingresos adicionales, aportando múltiples beneficios para nuestro país”.

a.2) Visión

“Lograr mantener cobertura total en el país, aportando gente con visión de desarrollo para nuestra nación, trascendiendo nuestras fronteras”.

a.3) Valores

La empresa ha elegido valores, actitudes y conductas que están estrechamente relacionados. Actitudes que deben estar presentes en la forma de actuar en

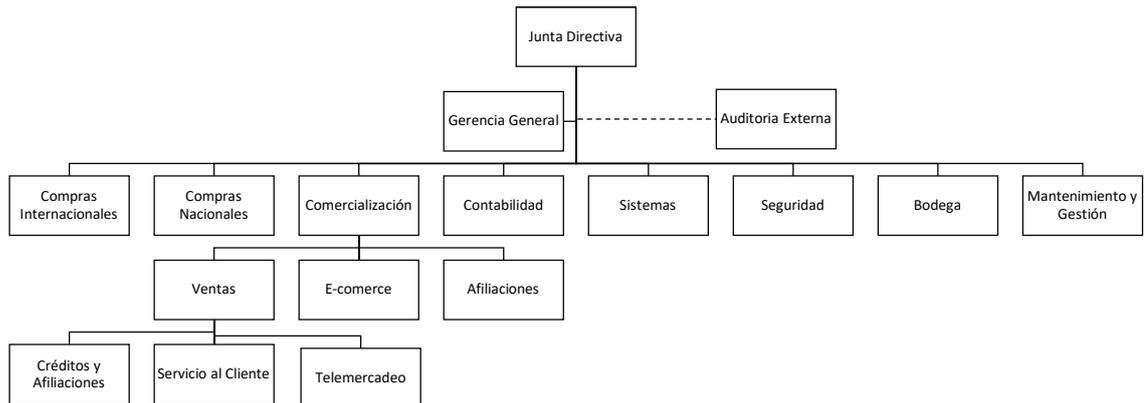
cualquier momento, de acuerdo con las creencias, sentimientos y valores dentro de la empresa. A continuación, los siguientes:

- Ética: comportamiento que regula la conducta.
- Honestidad: uso correcto de los recursos proporcionados.
- Respeto: tratar a todas las personas por igual con dignidad y valor propio.
- Actitud positiva: poseer actitud de servicio en todo momento.
- Lealtad: servir con sinceridad y franqueza.

a.4) Estructura organizacional

La estructura utilizada por la empresa en estudio es la organizacional lineal, debido a que responde a los principios de unidad de mando y disciplina. En el organigrama, la autoridad y comunicación es descendente; fluyen desde los niveles más altos hasta los más bajos. Los deberes, responsabilidades y relación de los diferentes miembros aparecen claramente definidas. Cada jefe tiene a cargo un determinado número de personas, del que dependen directa y exclusivamente; así repitiéndose en los diferentes niveles hasta llegar a la base del organigrama. Cada empleado o mando intermedio informa al jefe inmediato superior, los resultados del trabajo. (Véase figura 5)

Figura 5
Organigrama General
Empresa de venta de calzado por catálogo en la ciudad de Guatemala



Fuente: información proporcionada por la empresa de venta de calzado por catálogo, marzo 2015.

Según información obtenida, las actividades que realizan son:

- Inscripción de afiliación.
- Venta de calzado nacional e importado para dama, caballeros y niños.
- Envío a domicilio de los productos a toda Guatemala.
- Garantía del producto de un periodo de 30 días.
- Cambio de producto al presentarse queja o reclamo.
- Tarjeta de crédito a los clientes para uso exclusivo en la empresa otorgado por entidad bancaria reconocida a nivel nacional.

En el siguiente cuadro se detallan las ventas de años anteriores, muestra el comportamiento del volumen de estas, permitiendo comparar los meses de crecimiento o descenso en las ventas. (Véase cuadro 3)

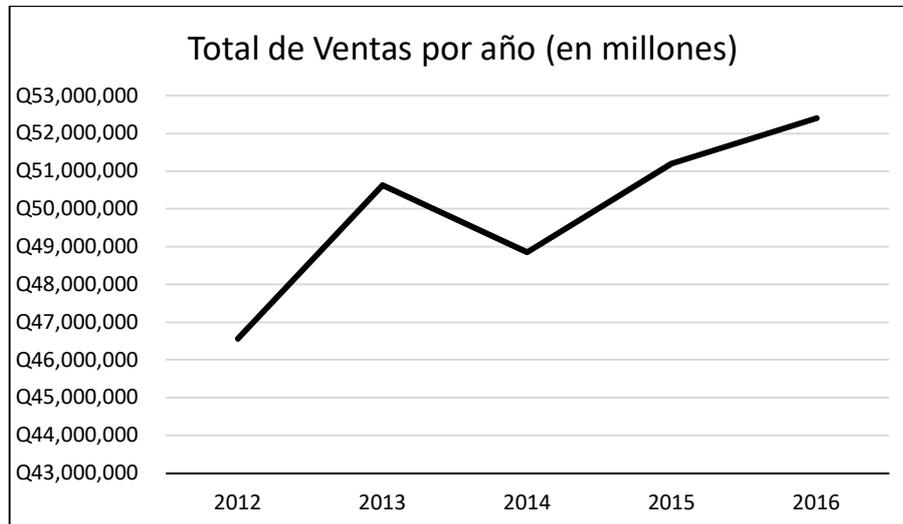
Cuadro 3
Historial de ventas de la empresa de venta de calzado por catálogo, en millones

Mes	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	Q3,230,419	Q3,105,844	Q3,306,142	Q3,501,254	Q2,908,230
Febrero	Q2,850,550	Q3,200,835	Q3,080,933	Q3,402,110	Q3,625,996
Marzo	Q4,035,348	Q3,448,219	Q3,799,312	Q3,330,224	Q2,935,340
Abril	Q3,331,736	Q3,425,497	Q3,823,285	Q4,017,240	Q3,935,306
Mayo	Q3,192,851	Q3,633,276	Q3,600,848	Q3,345,211	Q3,887,400
Junio	Q3,751,678	Q3,429,149	Q3,601,890	Q3,500,560	Q3,700,235
Julio	Q4,675,629	Q5,207,222	Q4,836,043	Q4,960,322	Q5,524,362
Agosto	Q3,499,524	Q4,341,827	Q3,714,822	Q4,113,709	Q4,389,077
Septiembre	Q3,220,750	Q4,521,240	Q3,713,380	Q3,990,100	Q4,678,123
Octubre	Q4,278,281	Q4,968,853	Q4,389,874	Q4,855,330	Q4,923,455
Noviembre	Q4,459,432	Q5,163,572	Q4,425,301	Q4,785,344	Q3,998,005
Diciembre	Q6,032,376	Q6,185,214	Q6,557,655	Q7,404,820	Q7,895,710
Total	Q46,558,573	Q50,630,746	Q48,849,487	Q51,208,239	Q52,403,255

Fuente: información proporcionada por la empresa de venta de calzado por catálogo.

En el cuadro tres se observa la variación de ventas de los últimos años para los productos que ofrece la empresa en estudio, se nota un crecimiento significativo cada año, debido a que el cliente encontró un ingreso extra a la economía del hogar ante la crisis monetaria por la que pasaba el país. A excepción del año 2014 se aprecia un mínimo decremento del 4% con relación al anterior, debido a una ligera disminución en la capacidad de compra del afiliado y a problemas internos de alta gerencia como lo fue la evaluación de la sostenibilidad que fue afectada por crisis económica que atraviesa el país, recuperándose en los años siguientes es notable el crecimiento de las ventas realizadas. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Comportamiento de las ventas



Fuente: información proporcionada por la empresa de venta de calzado por catálogo.

b) Proveedores

La empresa ofrece producto nacional y cuenta con múltiples diseños de proveedores que abastecen de calzado de la más alta calidad; impulsando de esta forma la industria del calzado guatemalteco.

Además, ofrece producto importado. Desde sus inicios la empresa importa calzado de China, se unieron a los proveedores de importación México y Brasil. Facilita así a la empresa proveer calzado en estilos de las últimas tendencias a nivel internacional.

c) Clientes

El promedio mensual de visitas a sala de ventas es de 11,166 clientes que residen en el departamento de Guatemala.

A continuación, se detalla el número existente de inscripciones en los últimos años y el número promedio de clientes que se mantiene activo por año. (Véase cuadro 4)

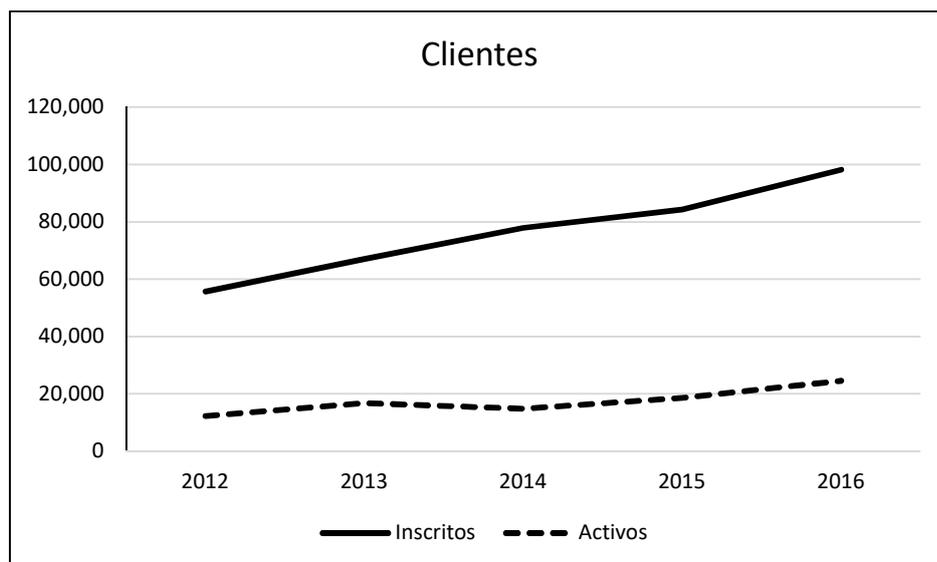
Cuadro 4
Registro de clientes

Clientes	2012	2013	2014	2015	2016
Inscritos	55,711	67,031	77,898	84,340	98,175
Activos	12,260	16,760	14,800	18,560	24,550

Fuente: información proporcionada por la empresa de venta de calzado por catálogo.

Como se puede observar el número de clientes tiene un crecimiento promedio mensual de casi mil inscripciones, en comparación con el número de aquellos que se mantienen activos, esto debido a que si generan ventas mensuales representan un 20% del total. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Clientes inscritos y activos



Fuente: investigación de campo, marzo 2016

El número de clientes activos es bajo en comparación al total de inscritos, esto se debe a varios factores como lo son: el servicio, capacidad de compra, consumo propio, preferencia por otros productos por catálogo, no existe política que obligue a generar compra mensual.

d) Competidores

Los principales competidores de la empresa son aquellos negocios que ofrecen productos y servicios que satisfacen la misma necesidad de los clientes, sin embargo, se han identificado como competencia directa ocho empresas que ofrecen calzado, por catálogo y con servicio a domicilio.

Las características que poseen en común los negocios que representan competencia a la empresa, es atención al cliente vía telefónica, otros productos para uso en el hogar o bien de uso personal adicional al calzado, cambio de catálogo en un tiempo promedio de dos meses a un costo que oscila entre los Q35 y Q50 quetzales.

Los elementos de la mezcla de la mercadotecnia utilizados por la empresa, en relación con los competidores directos son similares y no representa una ventaja. (Véase cuadro 5)

De acuerdo con los elementos de servicio utilizados por la empresa actualmente y comparado con los que brinda la competencia directa, los mismos se detallan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 6)

Cuadro 5**Mezcla de Mercadotecnia de empresa de venta de calzado por catálogo y empresas de competencia directa**

Empresas	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Venta de calzado por catálogo	Nacional e importado	Accesibles para todo público	Sala de ventas en ciudad capital y distribución a departamentos	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor A	Nacional e importado	Variedad, bajos y altos	Sala de ventas en ciudad capital y distribución a departamentos	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor B	Nacional e importado	Accesible para todo público	Sala de ventas en ciudad capital y distribución a departamentos	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor C	Nacional	Variedad, bajos y altos	Sala de ventas en ciudad capital	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor D	Nacional	Alto	Sala de ventas en distintos departamentos del país	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor E	Importado y nacional	Accesible para todo público	Sala de ventas en ciudad capital y distribución a departamentos	Catálogo, redes sociales
Competidor F	Importado	Variedad, medio y alto	Sala de ventas en ciudad capital y distribución a departamentos	Catálogo
Competidor G	Importado	Alto	Distribución a todos los departamentos del país	Catálogo, publicidad pagada, redes sociales
Competidor H	Nacional	Accesible para todo público	Cobertura, ciudad capital y departamentos de Guatemala.	Catálogo

Fuente: investigación de campo, marzo 2016.

Cuadro 6

Elementos de servicio utilizados por la empresa de venta de calzado por catálogo y empresas de competencia directa

Empresa	Medición constante del conocimiento y la calidad del servicio	Fidelización y retención del cliente	Implementación de estándares y diseño del servicio	Desarrollo de habilidades del personal	Establecimiento de comunicación
Venta de calzado por catálogo	Evaluación del desempeño del personal, en periodos no establecidos	Promoción de ventas, descuentos, ofertas, rifas.	Sala de ventas, servicio al cliente, bodega, en un mismo lugar.	Realiza capacitaciones e inducción al iniciar labores. Esporádicos	Apoyo en las líneas de teléfono y relación creada entre asesor y cliente
Competidor A	Evaluación del personal a través de la observación	Otorgamiento de premios por ventas mensuales	El cliente desarrolla el servicio, área de atención.	Inducción de actividades al iniciar labores.	Comunicación con asesora de área.
Competidor B	Evaluación del personal a través de encuesta	Crédito inmediato con mínimos requisitos	El cliente espera a ser atendido y entregado el producto.	Inducción al iniciar labores	No establecido, venta directa.
Competidor C	Medición de la calidad con encuesta al cliente	Producto al costo al final de mes	El cliente espera a ser atendido y entregado el producto. Varias salas de ventas	Inducción al iniciar labores	No establecido, venta directa.
Competidor D	No establecido	Ofertas	Se realiza el pedido y espera a que se le entregue en fecha determinada	Inducción al iniciar labores.	Seguimiento del servicio y producto entregado.
Competidor E	A través de la observación	Promociones	No establecido, poco desarrollo en estándares	Inducción al iniciar labores.	Seguimiento del servicio y producto entregado.

Continuación cuadro 6

Empresa	Medición constante del conocimiento y la calidad del servicio	Fidelización y retención del cliente	Implementación de estándares y diseño del servicio	Desarrollo de habilidades del personal	Establecimiento de comunicación
Competidor F	Evaluación del personal a través de observación	Descuentos y promociones	El cliente realiza pedido y espera a que se entregue en fecha determinada	Inducción de actividades al iniciar labores.	Seguimiento del servicio y producto entregado.
Competidor G	No establecido	Ofertas, crédito inmediato	Atención por página web	Inducción de actividades al iniciar labores.	No establecido, venta directa.
Competidor H	No establecido	Ofertas	El cliente espera a ser atendido y entregado el producto.	Inducción al iniciar labores.	No establecido, venta directa.

Fuente: investigación de campo, marzo 2016.

2.3 Diagnóstico de la situación actual de la empresa de venta por catálogo

Por medio del uso de la técnica de observación directa, aplicación de entrevista al gerente de ventas y encuesta dirigida a todo el personal de sala de ventas, así como a clientes reales; se obtuvo información necesaria para establecer el diagnóstico de la situación respecto al servicio al cliente.

2.3.1 Análisis de los datos más importantes proporcionados por el gerente de ventas

El gerente de ventas de la empresa unidad de análisis, en la entrevista (véase anexo 1) indica las actividades que realiza:

- Planes de mercadeo y publicidad.
- Análisis de resultados proyectado en ventas.
- Fijación de metas.
- Planificación.
- Análisis de la competencia.
- Creación de estrategias de ventas, crecimiento de redes.
- Creación de la cultura de servicio.
- Cumplimiento en todas las áreas de la empresa.
- Creación de normas y códigos de ética.
- Entrenamiento (Coaching) con vendedores.
- Planes de fidelización (incremento de venta personal).

Áreas a cargo del gerente de ventas: gerencia de tienda, gerencia de telemercadeo y gerencia de ventas.

El gerente indica que el número de empleados de brindar el servicio al cliente en sala de ventas es de 60. En cuanto a mejorar el desempeño de las labores asignadas no ha recibido capacitación en el último año. La empresa no ha

desarrollado algún programa de capacitación de servicio al cliente; aunque afirma la importancia de crear y fortalecer esta cultura en los empleados que tienen contacto con el consumidor por medio de la vía personal, telefónica, redes sociales y página web. Sin embargo, indica que sí han recibido charlas en temas de servicio, algunas veces.

Con relación con el número de afiliaciones, se tiene identificado un promedio mensual de 1,000 personas, de las cuales un aproximado de 200 personas se mantiene activas en sus compras. Pero al referirse a los afiliados inactivos, indicó que estos representan un porcentaje alto debido a que la empresa no ha determinado como obligatorio generar compra mensual o continua.

a) Mezcla de la mercadotecnia

El gerente de ventas mediante encuesta realizada indica en relación a la existencia y aplicación de estrategias de servicio al cliente, que la mayor fortaleza de la empresa es la variedad de productos que ofrece y la accesibilidad de adquirirlos mediante precios bajos.

a.1) Producto

La empresa ofrece variedad de productos en calzado y ropa nacional e importado en estilos para todo tipo de ocasión para damas, caballeros y niños, en tendencia de última moda y garantía; también provee accesorios para el hogar en diferentes marcas.

a.2) Precio

La empresa unidad de análisis está dirigida a ayudar a las familias guatemaltecas a tener un ingreso económico extra en sus hogares, por lo que el precio del producto es una fortaleza debido a que son accesibles para todo público. Para llevar a cabo lo anterior, se está en constante búsqueda de proveedores que

brinden producto con una menor variación en los precios. Se ha establecido el margen de ganancia para la empresa de un 35% a un 40% sobre el precio inicial, al que se le suma el Impuesto de Valor Agregado (IVA), y el 35% de ganancia que ofrece la empresa al afiliado.

a.3) Plaza

La ubicación de la empresa está en un punto estratégico de la ciudad, en área empresarial; con exactitud en 6ta. Avenida 6ta. Calle de la zona 9. Es de fácil accesibilidad para la mayoría de los clientes. Según el gerente de ventas, la ubicación e instalaciones son las adecuadas; ya que, en el mismo lugar se encuentra la bodega, oficinas administrativas, sala de ventas y el lugar es parte del recorrido de diferentes rutas de transporte.

a.4) Promoción

Las herramientas que hace uso la empresa para establecer canales de información sobre los productos que provee, son el catálogo y el punto de venta. Según información brindada por el gerente de ventas carecen de medios de publicidad externa, aunque recurren a la implementación de diferentes técnicas de mercadeo para dar a conocer los productos como:

- Promoción de ventas: consiste en otorgar incentivos a corto plazo, en su implementación mensual, los clientes que logren una meta de facturación en dicho período; el objetivo es la búsqueda de incremento de las ventas individuales y de equipo.

Ejemplo: el afiliado gana un incentivo del 2% adicional al porcentaje de ganancia sobre producto en catálogo, otorgado por la empresa, cuando realiza facturación que asciendan al monto de Q1,500.00 durante un mes.

- Relaciones públicas: esta actividad se encarga promover y apoyar la imagen de la empresa con la sociedad o consumidores; el objetivo es construir, administrar y mantener una imagen positiva tanto para el cliente interno como externo.

Ejemplo: la técnica más utilizada es la publicidad de boca en boca; este se realiza a través de los mismos afiliados al participar en actividades de sorteos y premiación de dibujos creados por sus hijos en temas específicos publicado en el lanzamiento de cada catálogo. Para llevar a cabo la entrega del premio se realiza un reportaje en un noticiero nacional el cual resalta la labor de la empresa en ayudar a las familias guatemaltecas a tener un ingreso económico extra.

- Venta personal: herramienta de la mezcla promocional en la cual el cliente, considerado por la empresa como afiliado, ofrece, promociona y vende el producto al consumidor final de manera personal “cara a cara”.

Ejemplo: el cliente adquiere catálogo nuevo cada 45 días, que es la herramienta de trabajo, para mostrar los productos y atributos al consumidor final y generar ventas.

Figura 6
Catálogo de productos de la empresa



Fuente: imagen proporcionada por la empresa.

- **Mercadeo directo:** esta variable es usada por la empresa debido a que representa el beneficio de que el mismo cliente ofrece el producto de forma personalizada y directa al consumidor final. Se apoya de catálogos, físico y digital, página web, redes sociales, folletos informativos y comunicación desde el punto de venta. El objetivo es llegar a los clientes de forma directa; con el fin de incrementar las ventas.

b) Quejas y sugerencias

Según entrevista con el gerente de ventas respecto al establecimiento de estrategias para conocer las quejas y sugerencias de los clientes, utilizan dos métodos:

b.1) Cliente misterioso (Mystery shopper): este método es usado para la investigación y obtención de información específica de los productos y evaluar la calidad del servicio al cliente. Con el objetivo de obtener información a detalle de la experiencia de cada uno de los clientes con que se tiene contacto; esta técnica

se realiza mensualmente y se requiere de una persona que se haga pasar por un cliente más y califique los aspectos del servicio tales como:

- Conveniencia: ubicación, horario.
- Respeto: amabilidad, saludo y despedida, información adecuada.
- Simplicidad: información sin complicaciones.
- Confianza y seguridad: montos máximos, discreción, cumplimiento de los estándares de calidad.

b.2) Seguimiento postventa: técnica establecida para realizarse a diario, por medio del uso de la vía telefónica, con el objetivo de medir la satisfacción y saber las quejas del cliente después de haber recibido el servicio. Aunque no siempre se realiza, debido a la falta de personal dirigido exclusivamente a esta actividad; no se logra cumplir con el servicio postventa.

El gerente de ventas menciona, los medios establecidos para conocer las quejas y sugerencias del cliente son el seguimiento postventa, hacen uso de teléfono, correo electrónico y por medio de un empleado. Asimismo, la noción que se tiene sobre las quejas o sugerencias de los clientes internos indicó que está a disposición un buzón, correo electrónico y teléfono; afirmando que no siempre estos comentarios son considerados para la toma de decisiones.

c) Expectativas del cliente

De la entrevista realizada al gerente de ventas, detalla la falta seguimiento en el desarrollo de las estrategias dirigidas a conocer las expectativas del cliente en cuanto al servicio, poco interés en la ejecución de llamadas postventa y cuestionarios de servicio.

d) Fidelización

De la información obtenida con el gerente de ventas la fidelización no se realiza actualmente, sin embargo, se llevan a cabo actividades que pretenden mantener la constancia del cliente, por medio de promociones, descuentos, plan de compensación e incentivos económicos y sistema de multinivel (opción a crear red de afiliados, para la obtención de mayores ganancias en efectivo).

e) Estándares de calidad

Según entrevista realizada al gerente de ventas, los aspectos importantes del servicio al cliente es la atención y seguimiento después del servicio. Informa que la queja más recurrente en los compradores es la falta producto. Con base en el servicio afirma la existencia de una guía de proceso del servicio. Con relación a la existencia de un esquema de servicio y el conocimiento de este en el cliente, deduce que no existe; pero que está por implementarse el Modelo Disney (“hagas lo que hagas, hazlo bien para que el cliente vuelva y con amigos”).

Para obtener conocimiento sobre la satisfacción del empleado en el puesto que ocupa, se realiza por medio de encuestas ejecutadas a cada 6 meses; por lo que sí son motivados a realizar un desempeño excelente y premiados con reconocimiento en palabras del jefe inmediato, incentivos económicos y regalos.

f) Evidencia física

De la información obtenida en entrevista con el gerente de ventas en cuanto a las instalaciones son consideradas adecuadas para las actividades que se desarrollan dentro de esta; para complementarlo los empleados de servicio al cliente están identificados con uniforme y gafete. El material que facilita la empresa para dar a conocer los productos que ofrece es por catálogo, hojas de actualización de productos, ficha de inscripción para nuevos clientes y consultas en página web.

Según opinión del gerente, el área de servicio al cliente está identificada y ubicada en lugar estratégico, debido a que se encuentra frente a las cajas, donde el cliente realiza los pagos; y que el área está a cargo de dos supervisores de piso.

2.3.2 Análisis e interpretación de datos proporcionados por los clientes internos

En este inciso se muestran los resultados obtenidos de la información brindada por el cliente interno, por medio de la encuesta realizada, con el fin de adquirir datos precisos de la situación actual de la empresa. (Véase anexo 2)

a) Perfil del encuestado

Se consideró para el análisis de la situación actual del cliente interno, todo colaborador que se encuentra en atención al cliente externo en sala de ventas y el departamento de telemarketing. Total, que asciende a 60 empleados.

a.1) Información general

Las características principales de los clientes internos de la empresa se detallan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 7) La mayoría de quienes integran y desarrollan las labores en la empresa son mujeres y forman el 63%. Predomina el rango de edad entre los 18 y 25 años. Del total de colaboradores el 62% es de estado civil casado/a; y predomina el nivel académico de diversificado, siendo este el 68% de trabajadores que se encuentran en atención y servicio al cliente.

Cuadro 7
Perfil del cliente interno

Característica	Descripción	f	Porcentaje
Sexo	Masculino	22	37%
	Femenino	38	63%
Rango de edad	18 a 25	20	34%
	26 a 30	12	20%
	31 a 35	14	23%
	36 o más	14	23%
Estado civil	Soltero/a	23	38%
	Casado/a	37	62%
Nivel académico	Primaria	5	8%
	Básico	6	10%
	Diversificado	41	68%
	Universitario	8	14%

Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

Con relación al tiempo de laborar en la empresa, existe estabilidad laboral, debido a que en su mayoría cuenta entre los 6 y 10 años de formar parte de la compañía, que representa el 43%. Asimismo, ofrecen oportunidad laboral debido a que el 18% de los trabajadores tiene entre un año o menos de formar parte de la empresa, este último dato puede considerarse un factor importante en la evaluación de la calidad del servicio y la constante rotación del personal.

b) Procedimiento interno

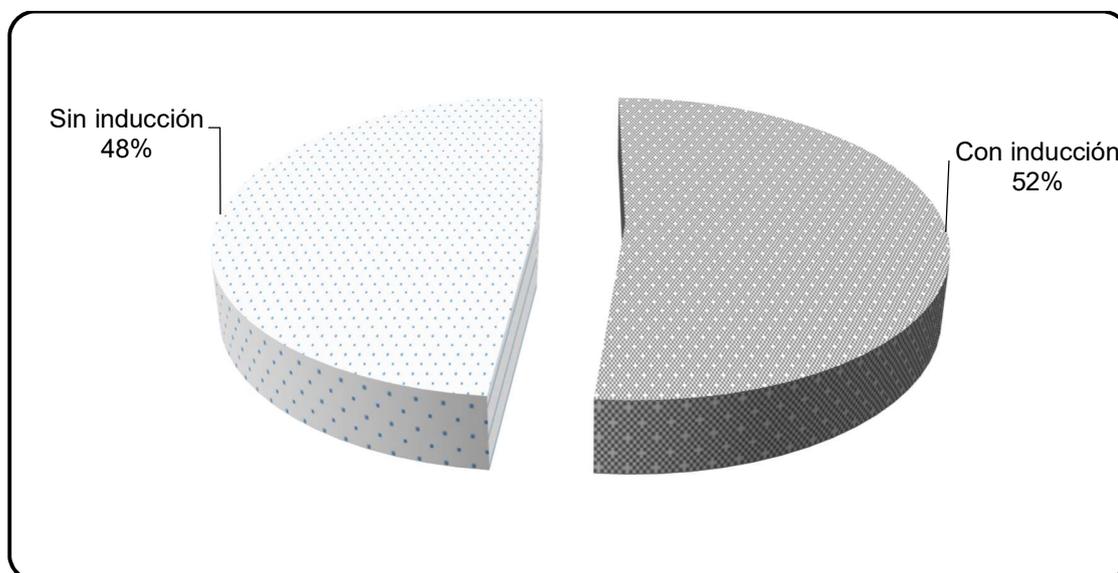
Este inciso lo conforma información relevante acerca de la capacitación y herramientas para desarrollar el trabajo de cada colaborador.

b.1) Inducción

La integración de un nuevo miembro a la empresa y la inducción que reciba será lo que determine el buen desarrollo de las actividades dentro de los estándares establecidos. (Véase gráfica 2)

Gráfica 3

Empleado que recibió inducción a su ingreso en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

De acuerdo con la información obtenida se determinó que cerca de la mitad del personal contratado no recibió inducción para desempeñar sus labores, lo cual indica una falta de conocimiento para realizar distintas actividades dentro de la empresa y así mismo repercute en una deficiente atención al cliente.

b.2) Conocimiento y recursos

Los empleados encuestados indicaron que no siempre cuentan con el conocimiento para el desarrollo de las labores, así como los recursos necesarios. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8

Conocimiento y recursos para el desarrollo de actividades diarias en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno

Actividades	Respuesta	Porcentaje
Conoce a jefe inmediato	Sí	100%
	No	0%
Recibió entrenamiento	Sí	78%
	No	22%
Dispone de equipo necesario	Sí	85%
	No	15%
Reglamento que regule actividades	Sí	48%
	No	52%
Realiza reporte de actividades	Sí	70%
	No	30%

Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

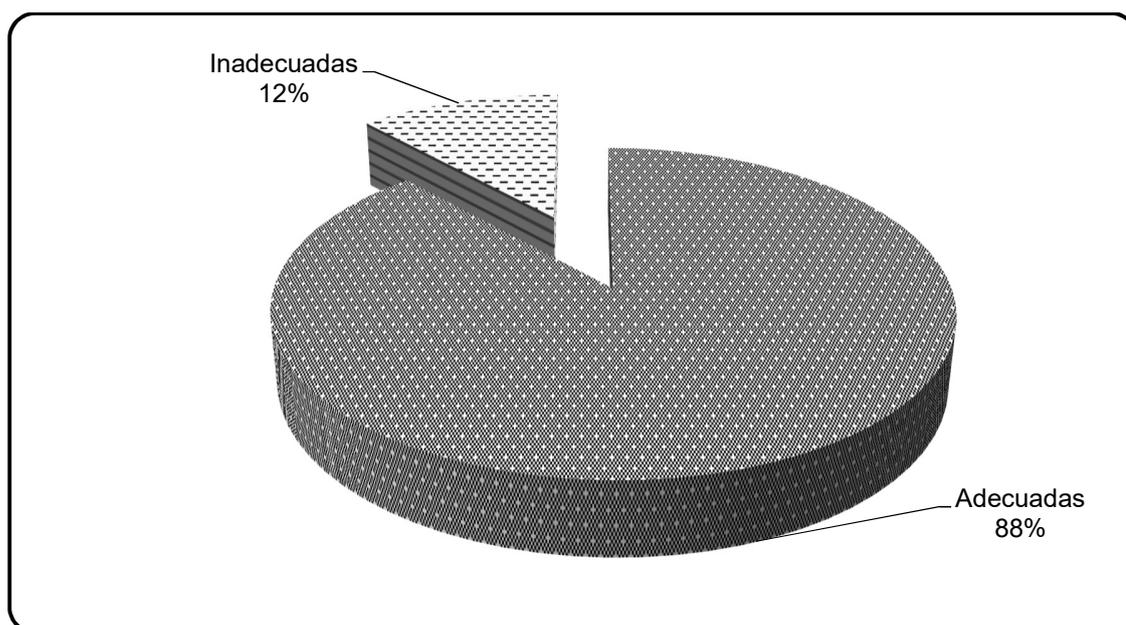
La totalidad de los entrevistados sí conocen a su jefe inmediato, 18 de ellos no realiza reporte de las actividades que realiza, y 9 empleados indicaron no contar con los recursos necesarios para ejecutar sus labores, como papelería, bolígrafos, computadora. En cuanto a un reglamento que regule sus actividades menos de la mitad indicó conocer su existencia.

b.3) Instalaciones

Las instalaciones de la empresa son de importancia, debido a que interviene en la fluidez de las actividades dentro de ella. De la encuesta realizada, la mayoría considera que las instalaciones son adecuadas, sin embargo, una minoría describe que las áreas de trabajo asignadas para atender son muy extensas aduciendo que la distribución podría ser mejor entre la cantidad de empleados disponibles. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4

Percepción de las instalaciones de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

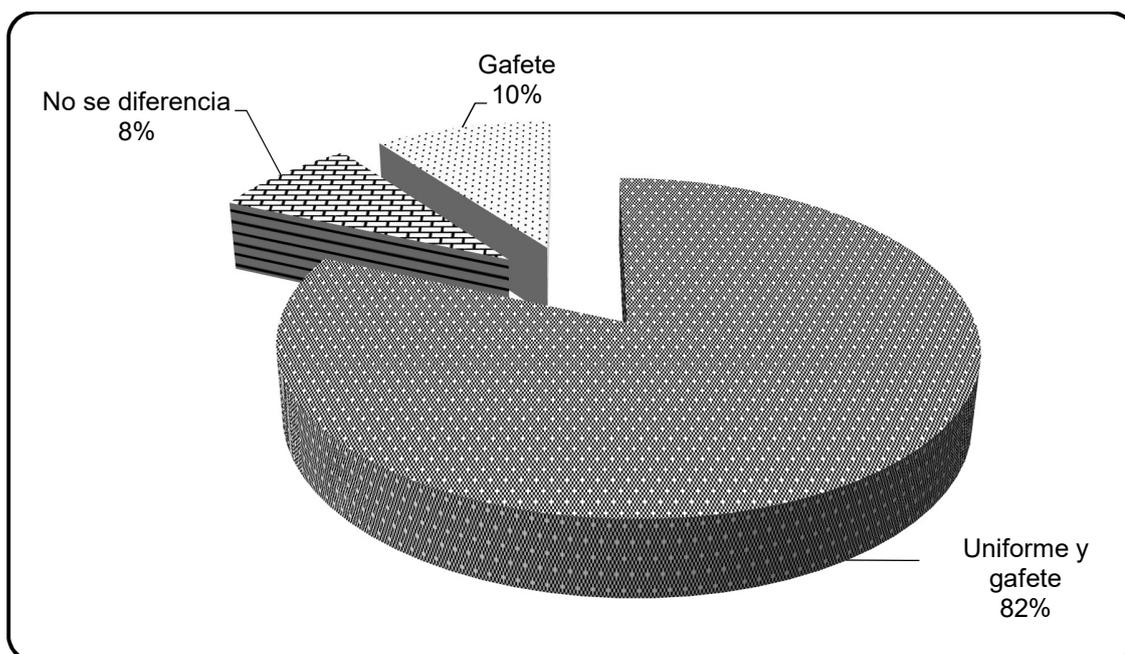
Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

b.4) Uso de identificación

Por política de la empresa los empleados deben estar identificados, sin embargo, la práctica actual muestra que no se cumple y la sala de ventas no es la excepción. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Uso de identificación por el personal de servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

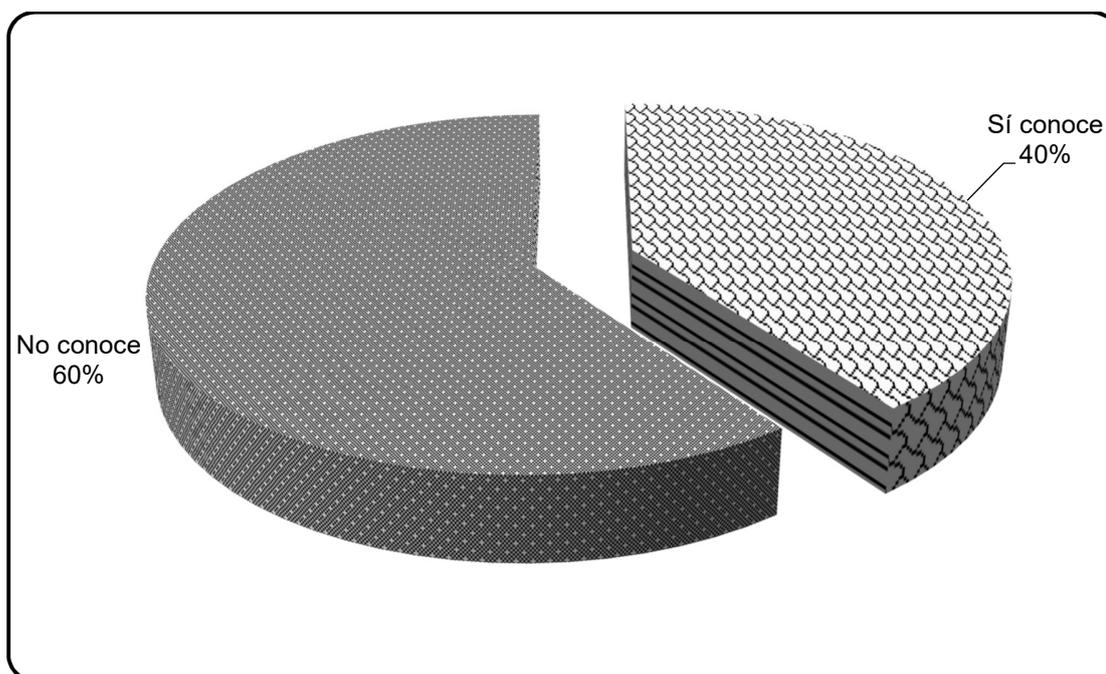
Mediante la información recopilada, se determinó que un 8% del personal no se identifica debido a que no hace uso del gafete ni del uniforme para distinguirse como colaborador de servicio al cliente.

b.5) Servicio al cliente

La información obtenida de los colaboradores encuestados en cuanto al servicio que deben brindar al cliente; la mayoría dice conocer un procedimiento para atender a quienes visitan sala de ventas, sin embargo, el resto indicó que no recibió de forma escrita el servicio que debe brindar. (Véase grafica 6)

Gráfica 6

Procedimiento de la entrega de servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

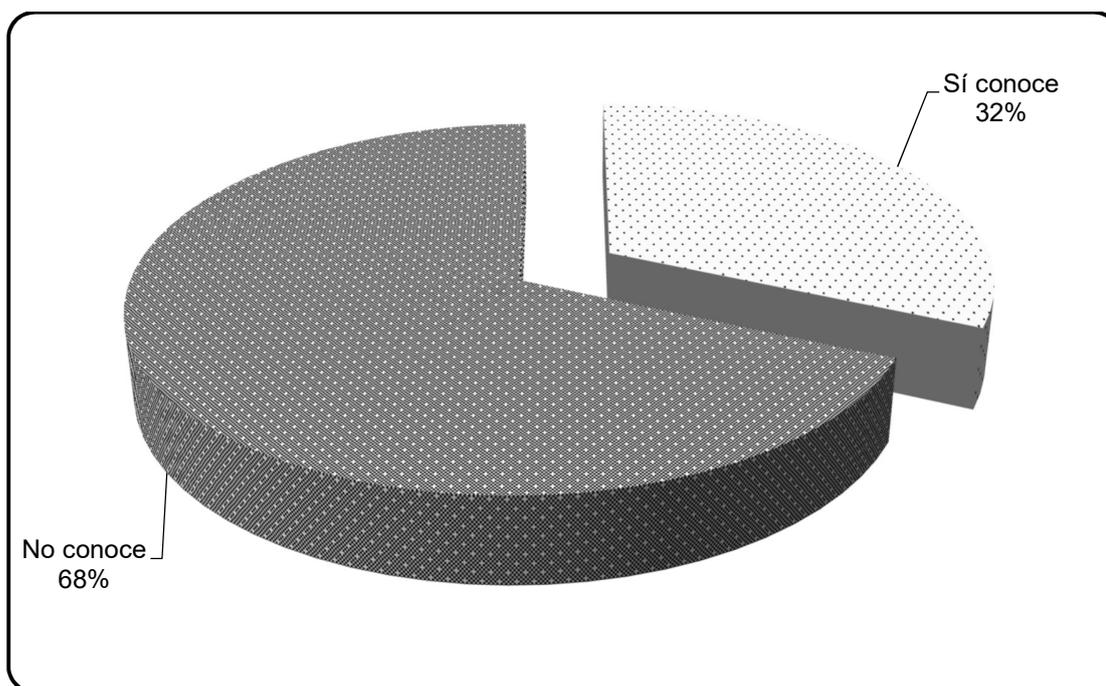
Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

b.6) Procedimiento de atención a quejas o reclamos

Según la recopilación de información una minoría de empleados expreso contar con el conocimiento de atención ante una queja o reclamo, sin aclarar la forma en que obtuvo dicho conocimiento, cabe indicar que estos son aquellos que tienen mayor tiempo de laborar para la empresa. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Conocimiento de procedimiento a queja o reclamo en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



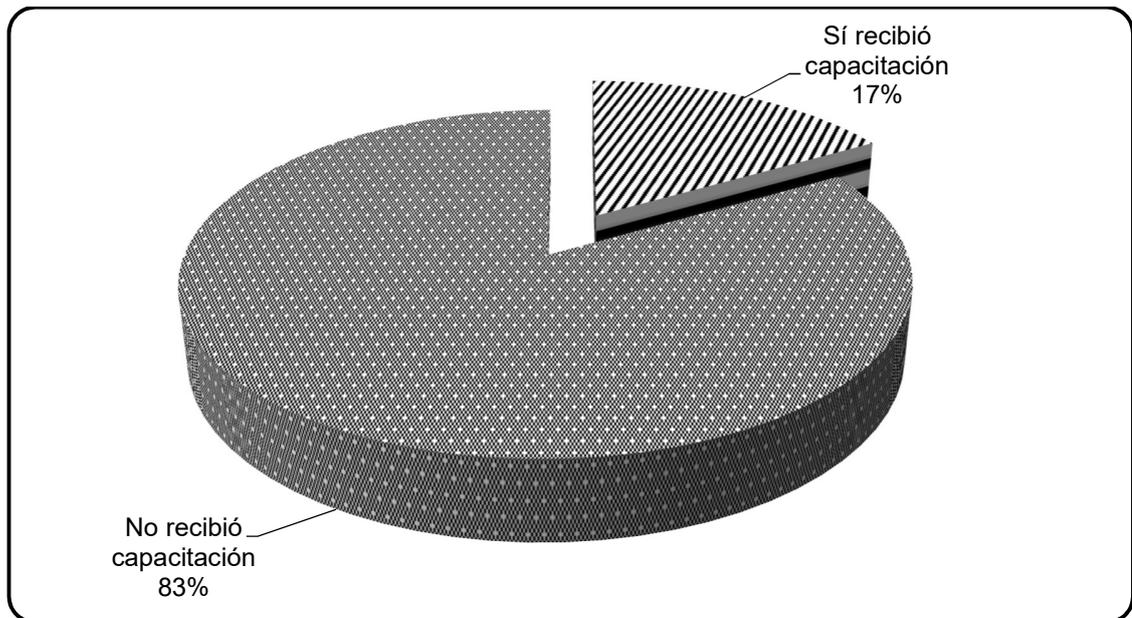
Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.
Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

El resto de los empleados encuestados, los cuales conforman un grupo de 41 personas indicó no conocer el procedimiento para atender quejas o reclamos. Asimismo, mencionaron que tampoco cuentan con instrucciones verbales para proceder ante estas situaciones que pueden presentarse con el cliente.

c) Capacitación y motivación

Los empleados encuestados relataron haber recibido temas sobre el servicio al cliente, estos colaboradores son quienes tienen 5 años o más de laborar para la empresa; el resto posee menos de dos años de experiencia e indicaron no contar con capacitación alguna. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Capacitación en servicio al cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.
Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

Lo indicado por los entrevistados permitió identificar que el ambiente laboral es apático, ya que expresaron recibir felicitaciones por sus superiores de manera esporádica y que la empresa no promueve el desarrollo profesional ni se cuenta con una carrera administrativa.

c.1) Fidelización del cliente interno

De los datos obtenidos sobre el reconocimiento del desempeño, la mayoría representada por 48 empleados concuerdan que pocas veces han sido felicitados por el propio jefe, mencionan no sentirse reconocido y motivado de ninguna forma por las actividades que realiza, esto refleja la poca satisfacción en el puesto que ocupa; y que si lo realizan es por la dinámica que tienen con el cliente. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Reconocimiento y motivación en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento actual	Siempre	8	13%
	Con frecuencia	4	7%
	A veces	32	53%
	Nunca	16	27%
Motivación que le gustaría recibir	Reconocimiento público	3	5%
	Empleado del mes	3	5%
	Incentivo económico	46	77%
	Otro	8	13%

Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

Con relación a la motivación a implementarse y la labor sea eficiente, la mayoría indicó que desea ser reconocido con incentivo económico, mientras que solo 3 optan por el reconocimiento público, para hacer saber a los demás de las capacidades que posee; y un bajo número elige ser premiado de otras formas, como canastas de productos básicos para el hogar.

c.2) Empatía en el puesto de trabajo

El 97% del personal de servicio al cliente, expresó sentir empatía en el puesto que ocupa y además expresaron tener vocación de servicio y que las condiciones laborales favorecen a su buen desempeño; en tanto que un 3% indica que labora en un puesto que no llenan sus expectativas de desarrollo profesional, por lo que no encuentra satisfacción en dicha labor.

c.3) Evaluación de la empatía del puesto de trabajo

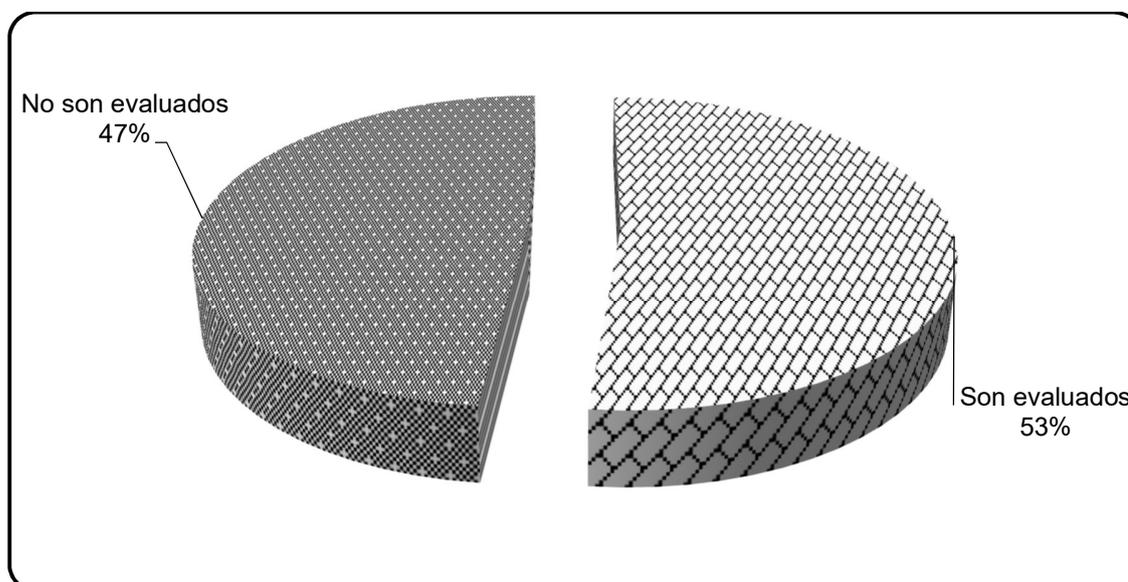
A la medición de la satisfacción en el puesto que ocupa el empleado, 29 indicaron ser evaluados por encuesta, siendo esta forma la más usada, aunque también se tiene conocimiento de otros medios utilizados como lo son la observación y entrevista realizada por el jefe inmediato. Por lo que, el resto que representan el 52% indica no tener conocimiento de algún tipo de evaluación sobre la satisfacción del puesto, en el tiempo que tiene de pertenecer a la empresa.

c.4) Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño sí se realiza, aunque la periodicidad no está establecida, son diferentes y no siguen un patrón, en cuanto a los empleados algunos sí evidenciaron tener conocimiento del mismo. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Evaluación del desempeño laboral en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

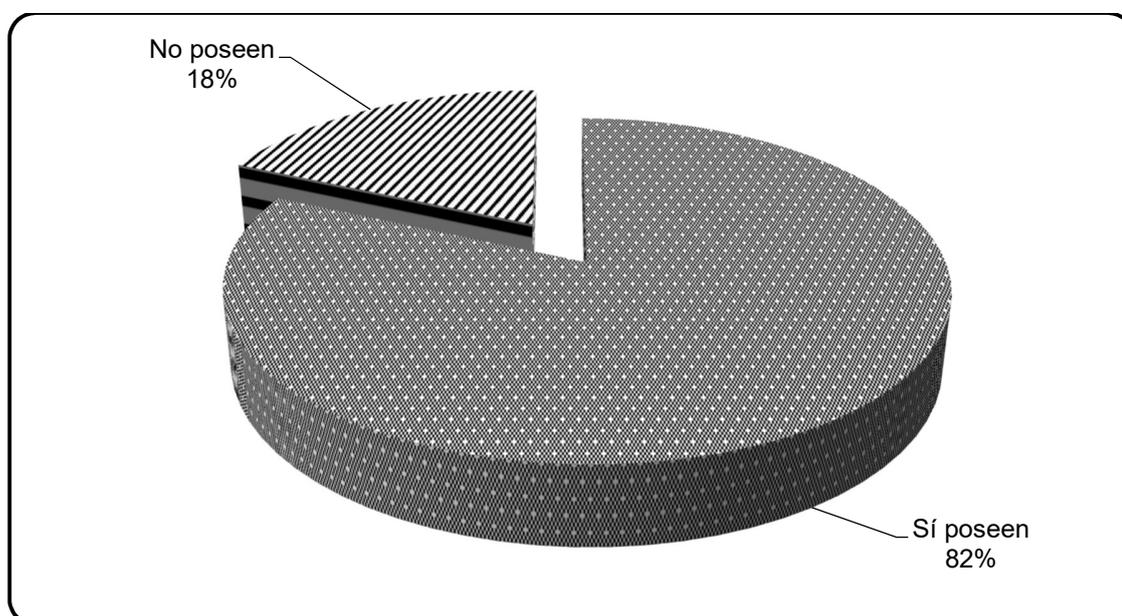
Los empleados de servicio al cliente indicaron distintos periodos de tiempo en que son evaluados, algunos mencionaron que se realiza de manera mensual (dos empleados), otros trimestral (once empleados), semestral (ocho empleados) y hasta anual (diez empleados).

c.5) Existencia de medio para quejas y sugerencias

Según información recopilada, un alto número de los empleados entrevistados mencionaron que presentan sus sugerencias y quejas por medio de buzón (32 empleados), otros durante las reuniones de personal (14 empleados) y algunos directamente con el jefe inmediato (3 empleados). (Véase gráfica 10)

Gráfica 10

Existencia de un medio para quejas y sugerencias en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

El grupo restante de los empleados mencionaron desconocer los medios disponibles para presentar sus quejas y sugerencias.

c.6) Toma de decisiones con base a las quejas y sugerencias

Los empleados que comunican quejas y sugerencias, un 43% del total informa que sí lo realiza, indica de cómo puede mejorar el trabajo sin contratiempo para dar un mejor servicio, pues consideran que los comentarios que hacen, sí son relevantes para los jefes en la toma de decisiones; en cuanto al 57% señala no realizarlo, debido a que no valoran la opinión sobre las mejoras de las labores que desarrollan, orientadas a mejorar la calidad del servicio, y que es mejor seguir desempeñando las actividades como lo han establecido.

d) Calidad del servicio

Con relación con el servicio y la calidad que debe poseer la empresa; se indagó en los clientes internos, la formación que han recibido para otorgar un servicio que llene las expectativas del cliente.

d.1) Entrega del servicio

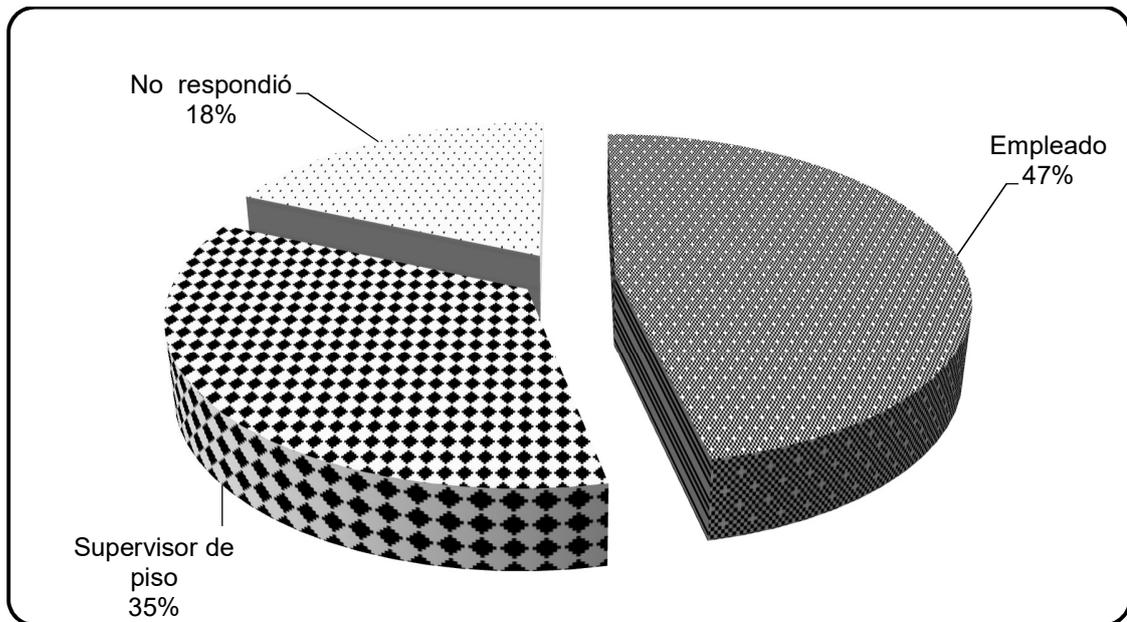
Según información obtenida, los encargados de brindar el servicio, un 47% de ellos no informa al cliente de la participación en las diferentes gestiones que puede realizar en sala de ventas; este es un porcentaje alto de falta de conocimiento, reflejando falta de uniformidad en la información que se le da al cliente. El 53% de empleados no expreso tener conocimiento de cómo debe proceder, es notorio la falta de información y comunicación entre colaboradores.

d.2) Medios para presentar quejas o sugerencias

Los empleados entrevistados indicaron que para presentar una queja o sugerencia se acercan a un empleado de atención en pasillo de sala de ventas y otros proceden a ubicar a un supervisor de piso, en ambos casos se procede de forma verbal. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

Medio para presentar quejas o sugerencias en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

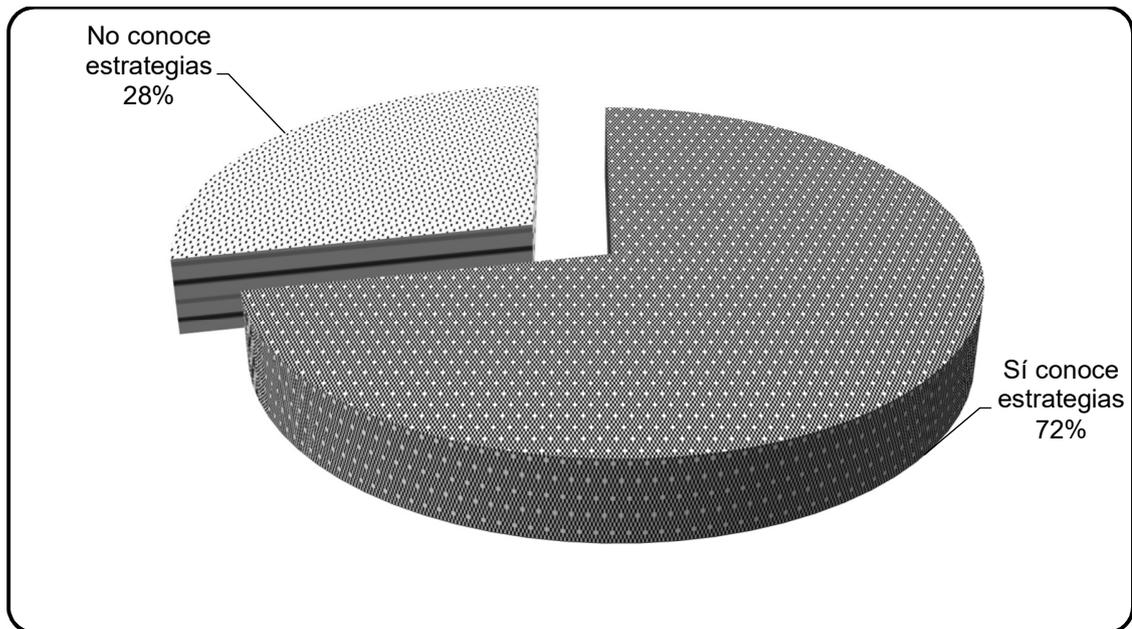
Mientras que el resto de los entrevistados no respondieron, por lo que se demuestra que en la empresa no se ha establecido una manera formal para presentar quejas y/o sugerencias.

d.3) Estrategias para retener al cliente

Actualmente la empresa no ha definido estrategias de retención del cliente, ya que los empleados encuestados desconocen de acciones que busquen la retención, sin embargo, 43 de ellos indicaron que en ocasiones ofrecen productos similares o informa de promociones y descuentos vigentes. (Véase gráfica 12)

Gráfica 12

Conocimiento de estrategias de retención del cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración marzo 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

Del resto de empleados ignora la existencia de estrategias de retención, por lo que no aplican ninguna acción que satisfaga al cliente.

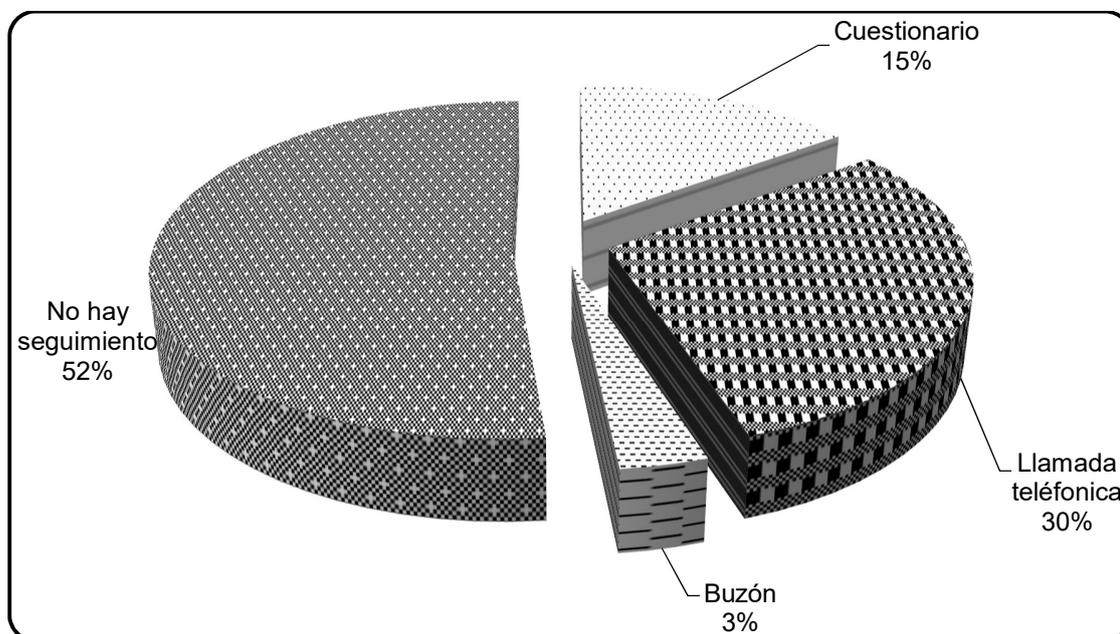
d.4) Percepción del cliente ante una solución

Los empleados informan que cuando están ante un cliente insatisfecho buscan solucionar la situación, sin embargo, no siempre se logra el objetivo. En consecuencia, los entrevistados indicaron que una minoría de los clientes colaboran, pero la mayoría resulta molesta.

d.5) Medición de la calidad del servicio

La empresa actualmente no cuenta con una medición del servicio específica, sabe la importancia que representa realizarlo; y los empleados lo hacen saber, debido a las diferentes respuestas obtenidas. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Medición del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente interno



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.

Base: muestra de 60 clientes internos de servicio al cliente en la empresa de estudio.

Del personal encuestado, 31 niegan la existencia de un medio que evalué el servicio que se ha brindado; 18 indican que el seguimiento es a través de llamada telefónica; y 9 mencionan que se utiliza cuestionario en ciertos períodos, medio utilizado recientemente por telemarketing. Mientras que un bajo número (2) se realiza por buzón, medio que no está a la vista y que carece del conocimiento del cliente para el uso.

2.3.3 Análisis e interpretación de datos relevantes proporcionados por cliente externo real

Los clientes reales de la empresa de venta de calzado por catálogo son considerados afiliados debido a que deben inscribirse para poder adquirir el producto. De los clientes encuestados todos en un 100% con residencia en el departamento de Guatemala, fueron entrevistados de manera personal y telefónica con el objetivo de obtener información respecto al servicio, fidelización y comunicación interna tanto como externa. (Véase anexo 3)

a) Perfil del cliente

Los clientes encuestados presentan una característica en general, residen en el departamento de Guatemala, del cual las zonas que más visitan sala de ventas son zona 11, 7 y 18; los municipios de Santa Catarina Pínula, San José Pínula, Palencia, Mixco y Villa Nueva. Lugares donde se encuentran personas de nivel económico medio y que encuentran una forma de negocio propio.

El género masculino lo representa el 34%, siendo en su mayoría femenino con un 66%, este porcentaje afirma que las mujeres encuentran apoyo económico y sostenimiento para el hogar en las ventas por catálogo; actividad que permite realizar ventas y cuidar de la familia. La empresa ha dirigido actividades a toda la población por lo que las edades más recurrentes oscilan entre los 31 a 40 años, y aun representa una ventaja económica para personas mayores a los 60 años, siendo estas el 7%. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10

Perfil del cliente de la empresa de venta de calzado por catálogo

Característica	Variable	Total	Porcentaje
Sexo	Masculino	126	34%
	Femenino	246	66%
Rango de edad	De 18 a 30 años	67	18%
	De 31 a 40 años	137	37%
	De 41 a 50 años	98	26%
	De 51 a 60 años	45	12%
	De 61 o más años	25	7%
Actividad principal	Estudiante	52	14%
	Ama de casa	137	37%
	Trabajador dependiente	89	24%
	Trabajador independiente	94	25%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.

Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Un alto porcentaje de clientes son amas de casa, que encuentran oportunidad de iniciar su propio negocio. Mientras que un cuarto son trabajadores independientes que encuentra un ingreso extra, seguido por los trabajadores dependientes, y una minoría son estudiantes que encuentran una opción de ingreso al ser atraídos por la variedad de productos.

b) Hábitos de compra

Con relación a los hábitos de compras, un alto porcentaje de los clientes encuestados adquiere producto directamente en sala de ventas, quienes llevan a cabo asistencia de una, dos o más veces por semana, o bien diariamente debido a la cercanía entre la empresa y el lugar donde desarrollan sus labores. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11

Hábitos de compra en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real

Hábitos de compra	Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Pedidos	Visita sala de ventas	234	63%
	Vía telefónica	138	37%
Visitas a sala	Diaria	47	12%
	2 o 3 veces por semana	85	23%
	Semanal	144	39%
	Cada 15 días	33	9%
	Mensual	48	13%
	Otro	15	4%
Compra mensual	Menos de Q1,000.00	154	41%
	Q1,000.00 - Q2,000.00	97	26%
	Q2,001.00 - Q3,000.00	64	17%
	Q3,001.00 - Q5,000.00	26	7%
	Q5,000.00 - Q10,000.00	18	5%
	Mayor a Q10,000.00	13	4%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Además, se determinó que las compras mensuales más recurrentes son menores a Q1,000.00, en tanto que 97 clientes indicaron que regularmente han facturado entre Q1,000.00 y Q2,000.00, y un mínimo que representa el 4% reportó facturar montos hasta de Q10,000.00.

b.1) Tiempo y preferencia del cliente

Del total de encuestados 164 tiene entre 2 a 3 años de ser afiliados de la empresa objeto de estudio, 115 tiene entre un año o menos, motivados por el precio de la inscripción de membrecía es baja; y 93 tiene entre cinco años o más de formar parte de la empresa. Afirman no ser constantes, pero el que no desactiven el código cuando no realizan compra, los motiva a preferir la empresa.

En su mayoría, un 39% eligió la empresa por el tipo y variedad (última tendencia en moda) de calzado; mientras que un 38% por la calidad del producto que encuentra, este es calzado nacional 100% piel con sello de garantizado; y el 23% prefirió los precios, accesibilidad de adquirir los productos; y no existe restricción alguna en la cantidad a compra.

b.2) Información acerca de la competencia

Al encuestar a los clientes también se consideró indagar si está afiliado a otras empresas de venta de productos por catálogo, para conocer el servicio proporcionado por estas, esto se realizó ya que se ha tenido conocimiento que una persona dedicada a la venta de productos por catálogo está afiliada a más de un proveedor.

Se obtuvo información respecto a la forma que algunas empresas trabajan con sus afiliados, se lista a continuación algunas actividades según el tipo de producto que distribuyen.

En las empresas de calzado por catálogo, el afiliado:

- Realiza su pedido y este ingresa a una cola de despacho.
- Recibe el pedido y posteriormente es facturado y cancelado.
- Cuentan con más de una sucursal para la atención del pedido y recogerlo cuando este completo.

En aquellas empresas de cosméticos, o de ropa, el afiliado:

- Realiza el pedido en fechas específicas
- Para cambios o devoluciones de mercadería, se reúnen en un lugar donde comparten una refacción y conviven con su asesor.
- Recibe premios por llevar referidos
- Existe un mínimo de compra

Las empresas que representan competencia directa son aquellas que cuentan con un sistema de autoservicio, es decir el cliente elige el producto y lo compra en ese mismo momento. Estas empresas recompensan la preferencia de sus clientes con premios para uso en el hogar, como muebles de sala, comedor, dormitorio, etcétera. Además, de que son entregados si cumplen con ciertos requisitos, por ejemplo: alcanzar metas establecidas por la empresa durante un período de tiempo.

Respecto a la calidad del servicio que brindan las empresas que conforman la competencia, el encuestado indico que no está satisfecho con el servicio que hoy recibe, pero debido a la necesidad de contar con un ingreso monetario siguen ofreciendo los productos y sobrellevan la situación con sus proveedores.

c) Calificación del servicio

El servicio que ofrece la empresa es un atributo de importancia, debido a que de este depende establecer relación a largo plazo con el cliente o que no vuelva a realizar una nueva visita. Por lo que al afiliado se le preguntó respecto al servicio que se brinda actualmente.

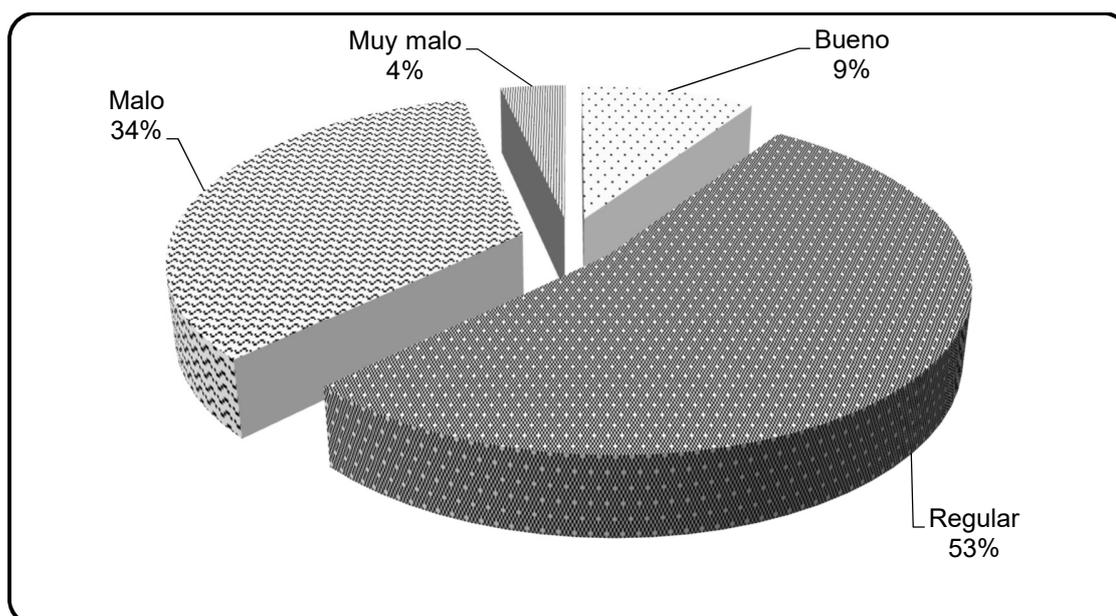
c.1) Atención recibida

Los compradores califican el servicio y la atención de acuerdo con las experiencias que han tenido en la empresa, durante el tiempo que tienen de formar parte de ella. El total de 197 de los clientes opina que el servicio que recibió ha sido regular, a pesar de no obtener un saludo al ingresar a tienda, orientación en la gestión a realizar y en otras ocasiones el temperamento y el ánimo del empleado que le atendió no fue la adecuada. Sin embargo 125 entrevistados, indica haber tenido una mala experiencia, porque no escucha la respuesta que considera indicada y no resuelven las dudas en su totalidad.

Un bajo porcentaje de los clientes califica la atención recibida como buena, ha encontrado lo que necesita y es flexible con las respuestas que recibe y 15 personas de los encuestados consideran el servicio muy malo. Las diferentes percepciones del cliente en cuanto a la atención afectan directamente a la imagen de la empresa, es de gran valor la opinión acerca de está pues transmite confianza, debido a que el servicio es un factor que determina el éxito o fracaso de la creación de una larga relación entre cliente y empresa. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14

Calificación del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

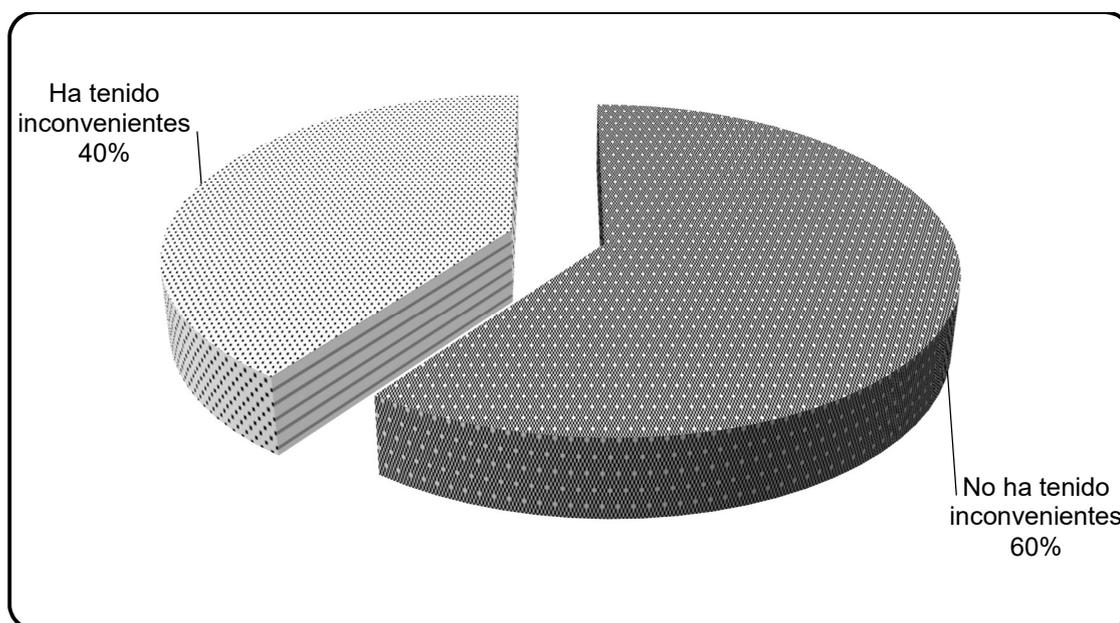
c.2) Inconvenientes con el producto

Referente a los inconvenientes que hayan podido surgir con el producto, 149 clientes expresaron que sí han tenido inconvenientes, como la falta de producto, incumplimiento en las fechas de ingreso, código de empaque diferente al estilo,

talla de calzado, estandarización de la horma o color distinto al que se ve en catálogo. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15

Existencia de inconvenientes con el producto en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

c.3) Procedimiento de la solución de inconvenientes con el producto

Los clientes encuestados de la empresa que residen en el departamento de Guatemala, 148 indican sí reportar el inconveniente que se tiene con el producto, pero un bajo porcentaje comenta que la empresa sí ha tomado las acciones correspondientes para resolver el problema; como dar seguimiento y dar una respuesta; una mayor proporción de quienes si han tenido algún problema señaló que no se tomó ninguna acción, en resolución, indican que solo obtuvieron como respuesta un “no se puede”. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12

Existencia y reacción ante los inconvenientes en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real

Acciones	Variable	Total	Porcentaje
Comunicó el inconveniente	Sí	148	40%
	No	224	60%
La empresa tomó acción	Sí	43	29%
	No	105	71%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.

Base: muestra de 148 clientes externos reales que presentaron inconvenientes.

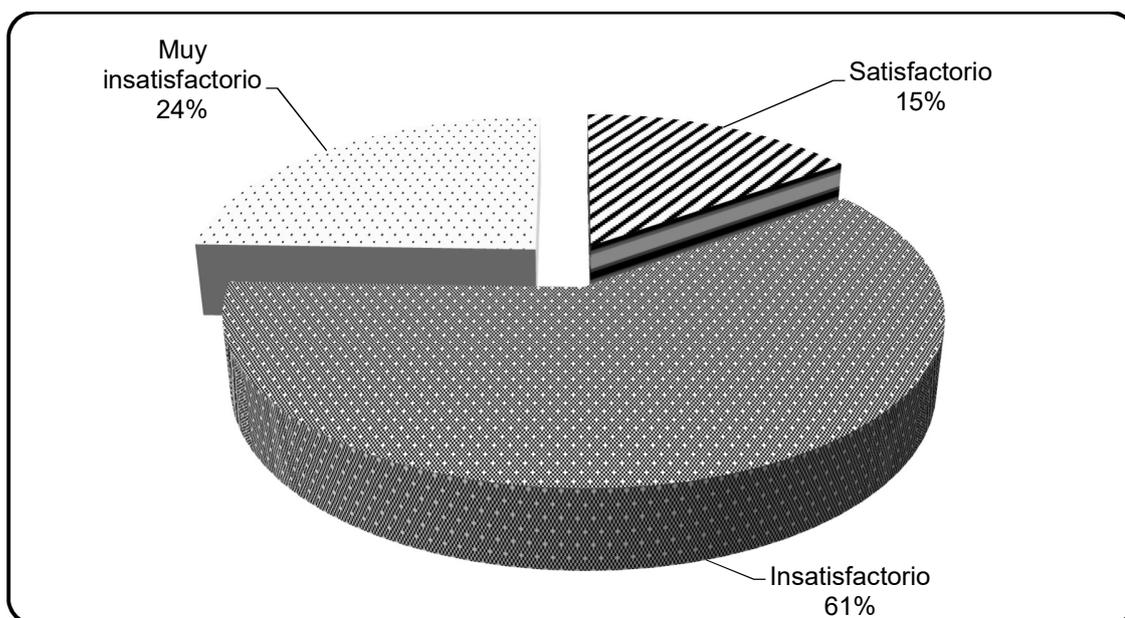
De los clientes que sí han tenido algún tipo de inconveniente con el producto, pero que no lo hacen saber es debido a que han observado que no suplen la necesidad de respuesta, es preferible arreglarlo por los propios medios; evitando así lidiar con colas, tiempo extra para ser atendido, estos representan la mayoría de encuestados.

c.4) Solución de los inconvenientes

Respecto a las acciones que toma la empresa ante los inconvenientes que presenta en cuanto al producto, la percepción de un mínimo de los encuestados indica que el resultado es satisfactorio, esto se debe a que han obtenido el resultado que suple el inconveniente, aunque este hay representado un tiempo mayor de espera para ser atendido. Al contrario de la mayoría, ha obtenido un resultado insatisfactorio dado a que la atención no es inmediata, incrementa el disgusto ya que argumenta que reciben un no por respuesta. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16

Calificación de la solución de los inconvenientes con el producto en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 148 clientes externos reales.

c.5) Medio para conocer las quejas

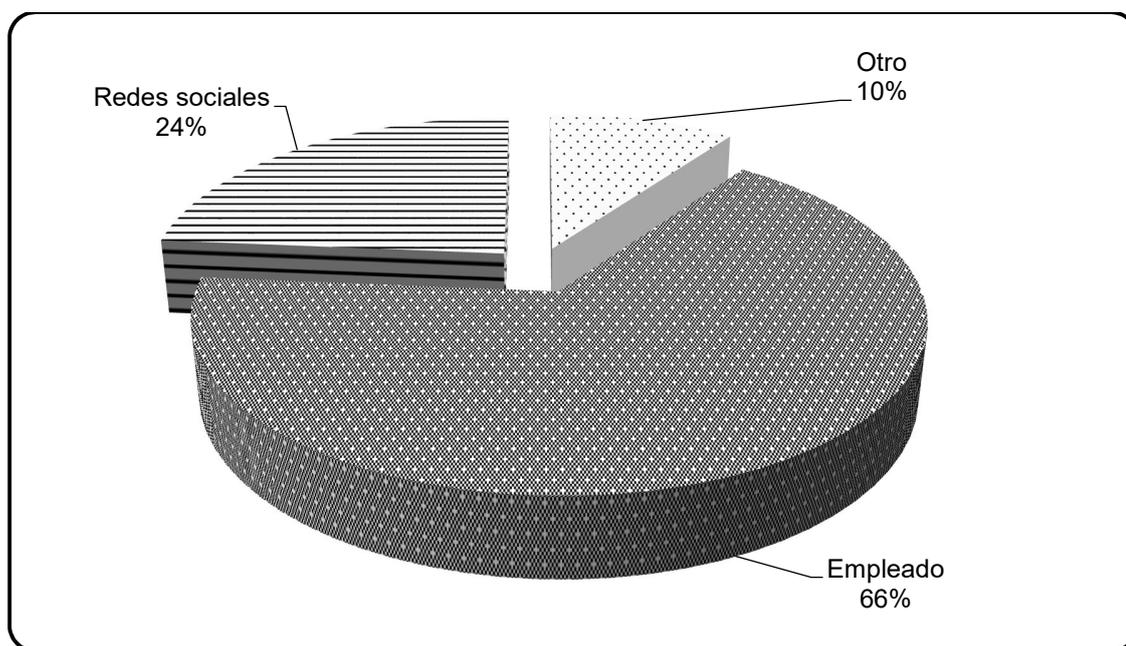
Los clientes de la empresa que fueron encuestados, se les cuestionó el medio utilizado para reportar las quejas y comentarios, de los cuales en su mayoría lo hizo a través de un empleado, haciendo referencia que fue primero con el que tuvieron contacto, e indican que es un medio apropiado, porque son escuchados en el momento y otros utilizaron medios como: redes sociales (Facebook o página web de la empresa) estos son 90 clientes que hacen uso de esta opción, aunque no es usada con frecuencia debido a que no se tiene fácil acceso por la mayoría de clientes.

La empresa no ha destinado a una persona en específico que pueda atender y actualizar las redes sociales y en línea para mejorar el servicio; una minoría hizo

saber la queja al encargado de servicio al cliente, comenta que este es difícil de localizar en el área de trabajo. (Véase gráfica 17)

Gráfica 17

Medio utilizado para reportar quejas en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

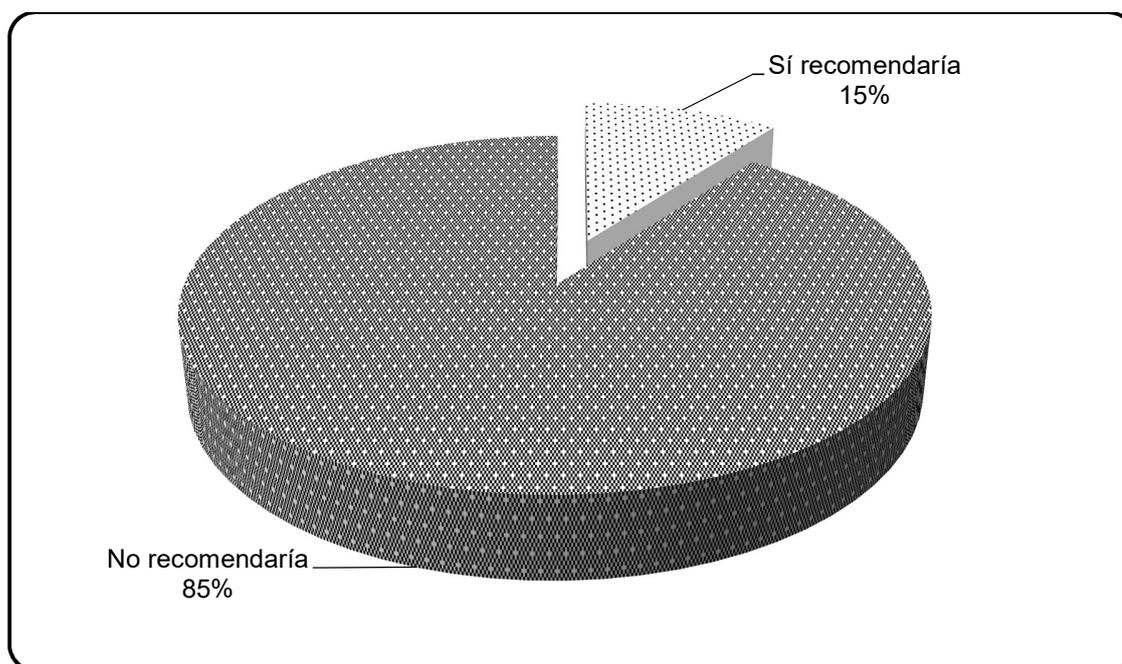
Por lo que en su totalidad los encuestados niegan tener conocimiento de un buzón donde puedan dejar por escrito quejas o comentarios respecto al producto y servicio otorgado.

c.6) Servicio brindado por la empresa

Luego de saber la opinión de los clientes con respecto al resultado ante la solución de quejas, solamente 56 de ellos recomendaría la empresa por el servicio que brinda, debido a la experiencia que han vivido y la satisfacción percibida; el resto no recomendaría a la empresa por la mala calidad de servicio que brinda, pero

admiten que el interés que tiene no es respecto al servicio sino al producto que se adquiere. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Recomendación del servicio que brinda la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

d) Quejas y sugerencias respecto al servicio

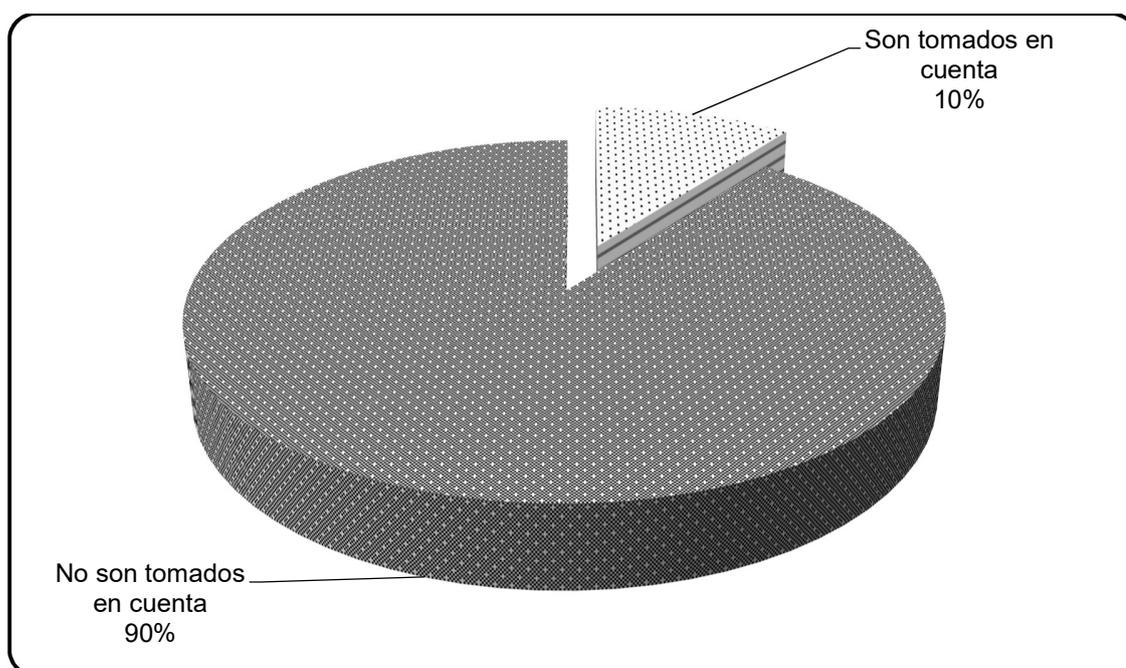
La opinión del cliente real es de suma importancia para la empresa, debido a que es a quién debe la realización de las actividades. El propósito de conocer las quejas y sugerencias sobre el servicio y calidad de la atención es enriquecer el conocimiento de lo que el cliente espera y lo que realmente recibe. Lo que representará una ventaja ante la competencia.

d.1) Atención de quejas y sugerencias

Los clientes consideran que al realizar quejas y sugerencias la mayoría afirma que de realizarlo no son tomados en cuenta para el mejoramiento del servicio; y el resto conformado por 38 clientes opinó que cuando se realiza si han sido escuchados, en consecuencia, han obtenido un mejor servicio y solución requerida. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Apreciación de las quejas y sugerencias en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Es notable la insatisfacción del cliente, debido a que las quejas o sugerencias emitidas no son escuchadas; estas son para corregir y mejorar el desempeño de las labores que realizan los empleados de servicio al cliente.

d.2) Medios de quejas y sugerencias

La información proporcionada por los clientes, el 13% coinciden que la empresa sí facilita un medio para realizar las quejas y sugerencias. Un alto porcentaje (93%) indicó que hace saber la queja de servicio a un empleado, y una menor cantidad lo transmite al supervisor de piso. Además de no conocer la existencia de medios como: el buzón, teléfono y correo electrónico específico para esta función.

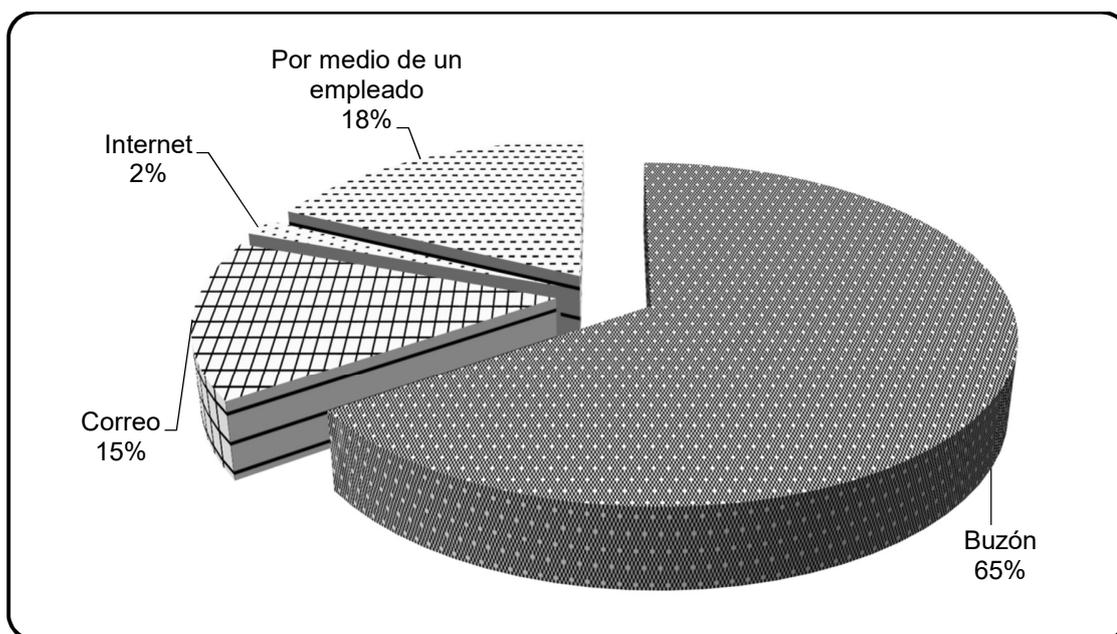
Lo anterior un 90% califica adecuado el medio utilizado como lo es a través de un empleado, ya que consideran que esta persona debe encargarse de darle seguimiento a los clientes que transmiten quejas y sugerencias; mientras que el resto considera inadecuado el medio utilizado, no se sienten escuchados e importantes para la empresa, además de no dejar un registro del servicio recibido.

d.3) Medio recomendado para quejas y sugerencias

Los clientes hacen saber la preferencia del medio indicado para expresar opinión respecto al servicio y/o producto, del cual la mayoría opina que el buzón es el adecuado, una minoría hace saber que es mejor el expresarse con un empleado en específico como el supervisor de piso, mientras que el resto cree conveniente utilizar las redes sociales, debido a la facilidad que representa manifestar la queja en el momento real y que no debe esperar a ser atendido. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Preferencia de medios para expresar quejas y sugerencias en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

e) Expectativas y percepciones del servicio

El cliente encuestado expresa lo que recibe en atención y la idea que transmiten en cuanto a la importancia de mantener una buena relación con el consumidor.

e.1) Relación con el cliente

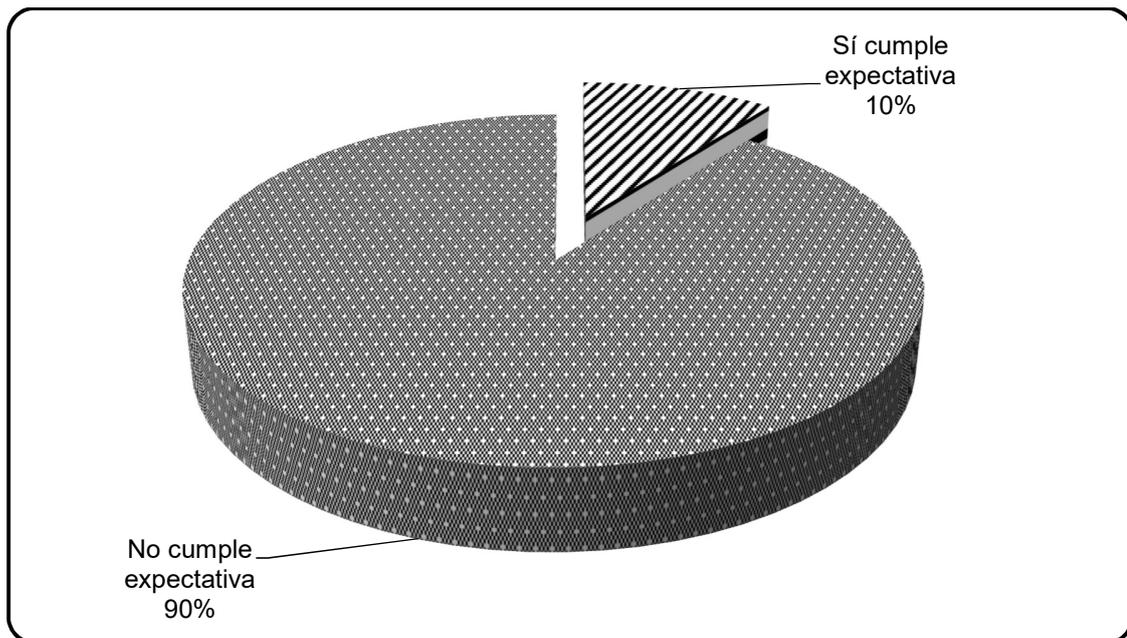
Un porcentaje considerable de clientes coinciden en que el ambiente de la empresa es adecuado al servicio que presta. Mientras que un mayor porcentaje no considera que la empresa se esfuerce por tener buena relación con el cliente, debido a que cuando visita sala de ventas este desarrolla las diferentes actividades en solitario, no tiene que esperar a ser atendido y no recibe algún seguimiento respecto a la atención recibida con anterioridad.

e.2) Expectativa del servicio

Un bajo porcentaje de los clientes opina estar satisfecho con el servicio que otorga la empresa, además de adquirir el producto deseado, han creado una estrecha relación con quienes atienden, al contrario, la mayoría indica que ha recibido un servicio deficiente, debido a falta de cordialidad, respuestas inadecuadas, escasa información y una comunicación incorrecta del empleado, influyen en la percepción del cliente. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21

Expectativa del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

e.3) Conocimiento de expectativas del servicio

La totalidad de clientes afiliados encuestados indican que la empresa no facilita algún medio para expresar la impresión que tiene del servicio prestado y lo que espera. La única opción que tiene es a través del encargado de servicio al cliente,

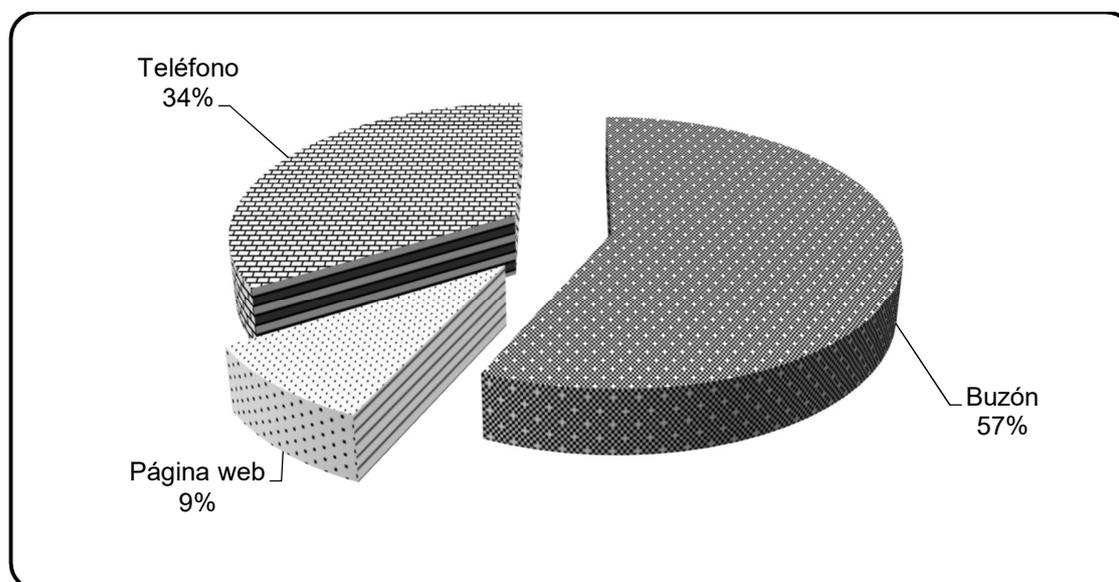
aunque la mayoría indica difícil de encontrar. En cuanto a la importancia de hacer saber lo que esperan de la atención cada vez que visita sala de ventas, el 100% opina que sí debe implementar algún medio, para que mejore el servicio y procesos internos.

e.4) Medios para medir expectativas del servicio

De la información obtenida, se evidencia la falta de un medio para conocer las expectativas del cliente y expresan la preferencia para realizarlo, estas son: 212 creen ideal el uso de buzón, debido a que puede hacerlo por escrito, 126 concuerdan el uso de una vía telefónica, aunque indican, el tiempo de espera para ser atendido es demasiado; y un mínimo prefiere escribir en página web por la comodidad del uso de este medio. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Medio preferido para indicar las expectativas del servicio en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



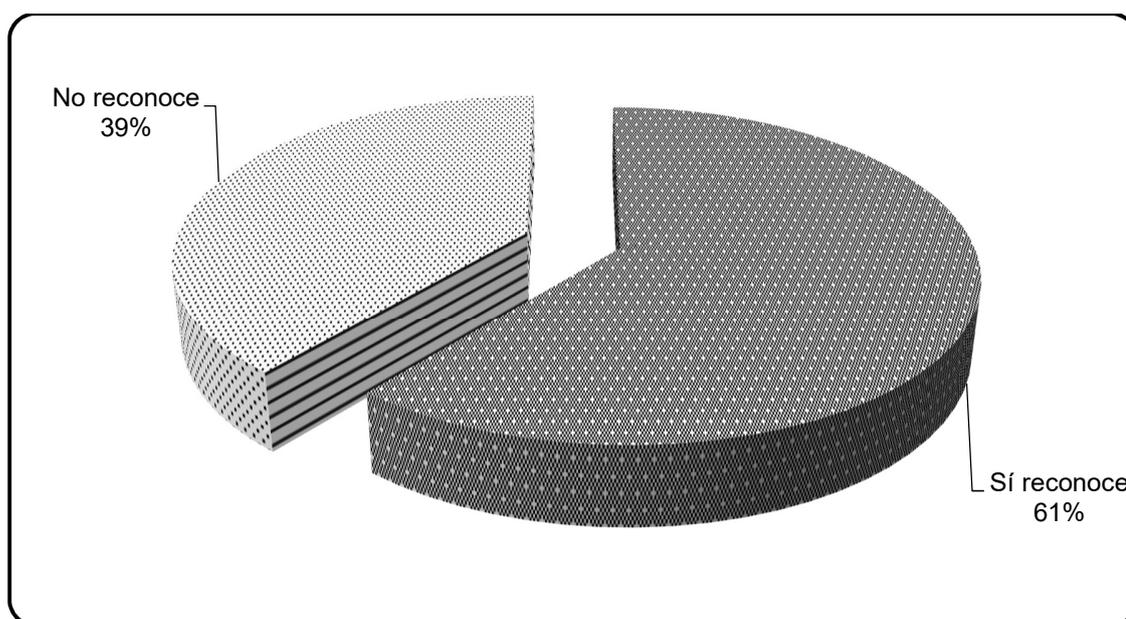
Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

e.5) Lealtad del cliente

Según datos obtenidos de las encuestas, 227 de los clientes confirman que son reconocidos de alguna forma por la preferencia que manifiesta a la empresa, a través de regalos, participación en sorteos por mínimos de compras que realizan; mientras que un mínimo porcentaje no considera que la preferencia que muestra a la empresa sea reconocida. (Véase grafica 23)

Gráfica 23

Reconocimiento de la lealtad en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

La empresa se esfuerza por mantener buena relación con el cliente, se basa en el reconocimiento por la preferencia e inconvenientes que se presenta.

e.6) Reconocimiento de la lealtad

Los medios utilizados para reconocimiento de la lealtad de los clientes no siempre son de total agrado, o considerados adecuados; por lo que, se cuestionó a los clientes si tienen conocimiento de las actividades que realiza la empresa, para captar su atención y preferencia: un 36% sabe de promociones ejecutadas por temporadas, el 38% menciona descuentos que se realizan de forma sorpresiva y exclusivo para quienes llegan a sala de ventas y tienen como ventaja que no se debe realizar un mínimo de compra o alcanzar una meta de compra para obtener el descuento y el resto que es el 26% opta por rifas.

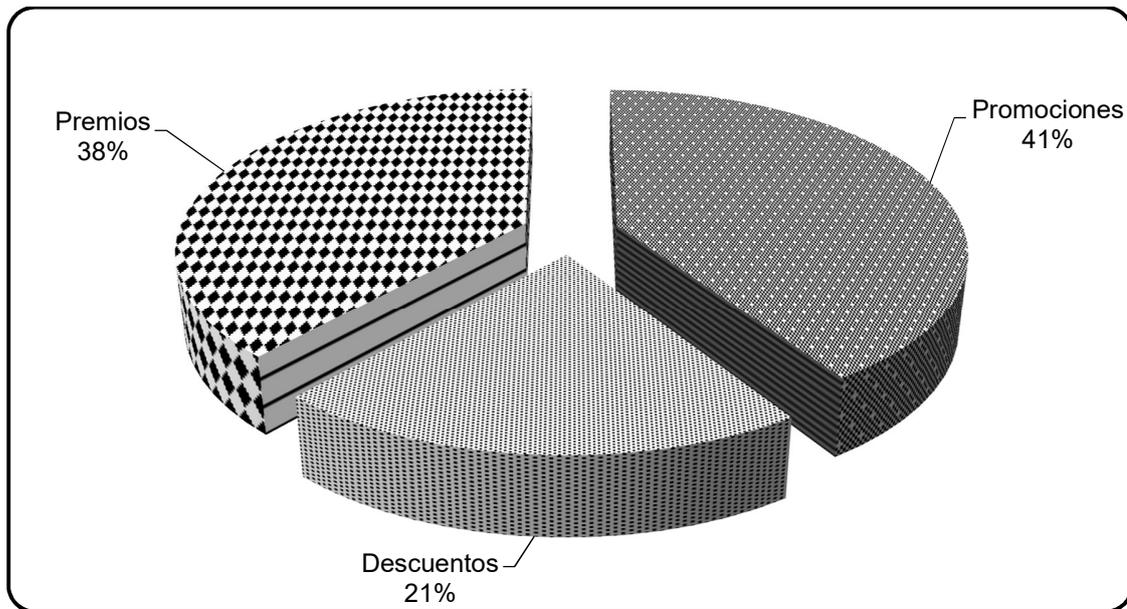
Un mayor número de clientes considera que estas actividades no son ideales, debido a que no participan por que la capacidad de compra es variable y hay poca probabilidad de salir premiado.

e.7) Preferencia del reconocimiento de lealtad

La preferencia de los clientes ante las actividades de la empresa en cuestión de reconocimiento de la lealtad, 153 indicaron preferencia por las promociones, con meta de ventas alcanzadas por la mayoría, 78 de ellos señalaron descuentos en productos y el resto opta por premios como canastas de productos básicos u otros artículos de prioridad para el hogar. (Véase gráfica 24)

Gráfica 24

Medio preferente para reconocer la lealtad hacia la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

e.8) Actualización de información

Los compradores encuestados indican que las actualizaciones de los productos nuevos y de los existentes, un mayor porcentaje sí tiene conocimiento que la información lo encuentra un día específico de la semana; una menor cantidad no recibe información actualizada, incide en que los empleados no informan de las actualizaciones.

Con base en esta variable se le preguntó si están dispuestos a recibir algún tipo de conferencia sobre productos nuevos, de los cuales 138 clientes si desean informarse, para tener conocimiento de la calidad y beneficio del producto que adquieren; mientras que el resto no puede recibirlas debido a que carecen de tiempo, aunque no le restan importancia a este tipo de actualización. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

Actualización e información de los productos en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real

Actualizaciones	Variables	Total	Porcentaje
Recibe información actual	Si	198	53%
	No	174	47%
Conferencias sobre nuevos productos	Si	137	37%
	No	235	63%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

f) Estándares de calidad

Es importante saber el mínimo que ofrece la empresa en cuanto a calidad en atención con el cliente, esto depende la impresión que se deja desde el primer contacto que se tenga entre ambos y determina sí se tendrá una relación duradera.

f.1) Función del cliente

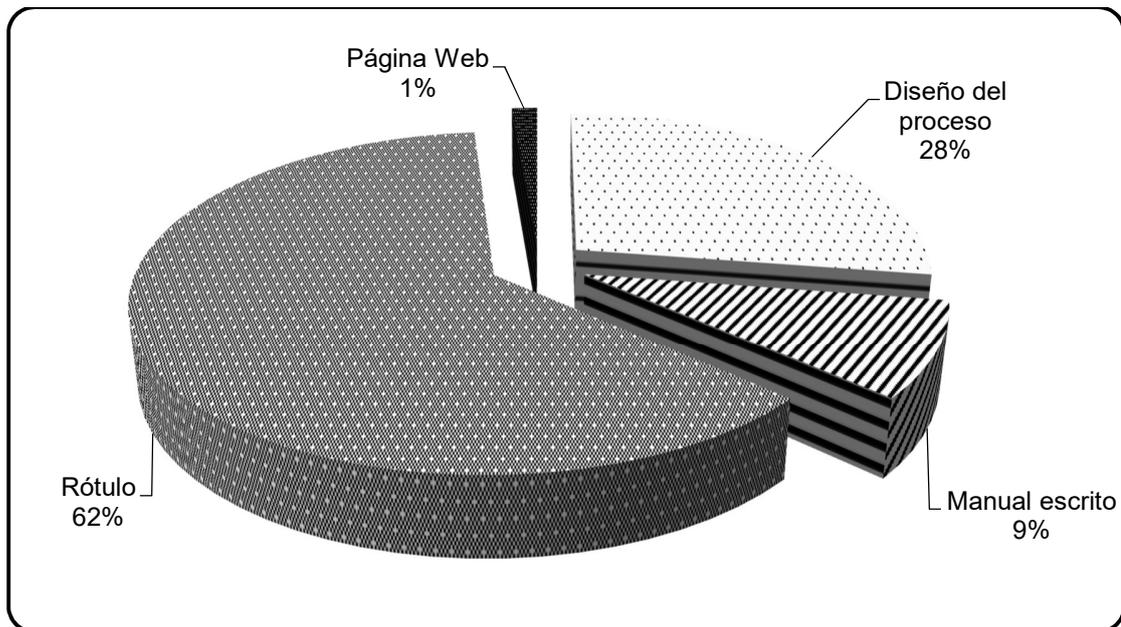
Con relación a la función que desempeña el cliente al momento de recibir el servicio, la mayoría no sabe cómo deben actuar o lo importante de la participación de su persona en el desarrollo del servicio, comprendido por la mayoría de los encuestados; mientras que un bajo porcentaje sí tiene conocimiento del papel que debe desempeñar del cual, aclara que la información recibida, fue al momento de la inscripción como cliente y la constante visita a sala de ventas.

Con base a lo anterior se cuestionó cuál sería el medio ideal para hacer de su conocimiento la función que realiza cuando se hará entrega de un servicio; la mayoría prefiere la rotulación, señala que cada área debe estar identificada y a la vista para saber dónde debe dirigirse sin contratiempo, mientras que 104 escogen

diseño del proceso, exposición de un esquema que explique los pasos a seguir cuando se realiza las diferentes gestiones. (Véase gráfica 25)

Gráfica 25

Medio preferente para conocer la función del cliente en empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

g) Evidencia física

Referencia a las herramientas que permite a la empresa brindar un buen servicio, saber lo que el cliente necesita, la identificación de los empleados de sala de ventas y ubicación del área de servicio al cliente.

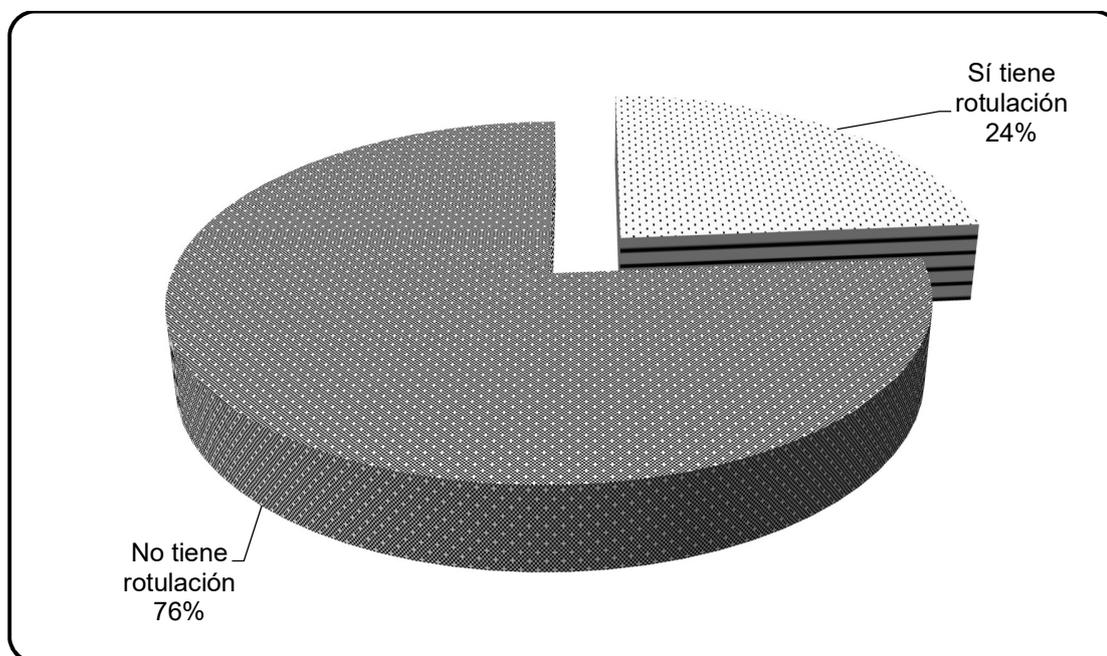
g.1) Área de servicio al cliente

Con relación a la identificación del área de servicio al cliente, un mínimo de los clientes reales menciona que sí sabe la ubicación, aunque no está a la vista, y la mayoría representada por 283 no ha visto identificación alguna de dicha área. En

sala de ventas, el área de atención al cliente está ubicado frente a cajas, pero la identificación está oculta; aunque sí saben dónde acudir es por la frecuencia con que visita sala de ventas y a que ha observado otros clientes que han solicitado se le guíe al sitio mencionado. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26

Identificación del área de servicio al cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

g.2) Percepción del área de servicio al cliente

Con relación a la identificación del área de servicio al cliente, 89 de los clientes dijeron que el área tiene buena ubicación frente a cajas donde se realiza el pago del producto. La mayoría, es decir 283 clientes considera que el lugar donde se encuentra no es el correcto, en cuanto al espacio y que en ocasiones se aglomera de personas y la atención no es personalizada. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Identificación del área de servicio al cliente en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real

Indicador	Atributo	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación adecuada	Sí	89	24%
	No	283	76%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.

Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Con base en lo anterior, la totalidad de los clientes reales, indicaron que la identificación del área de servicio al cliente es importante. Así sabrán a donde ir sin tener que buscar a un colaborador y evitar comunicarse con a la persona incorrecta.

g.3) Identificación del personal de servicio al cliente

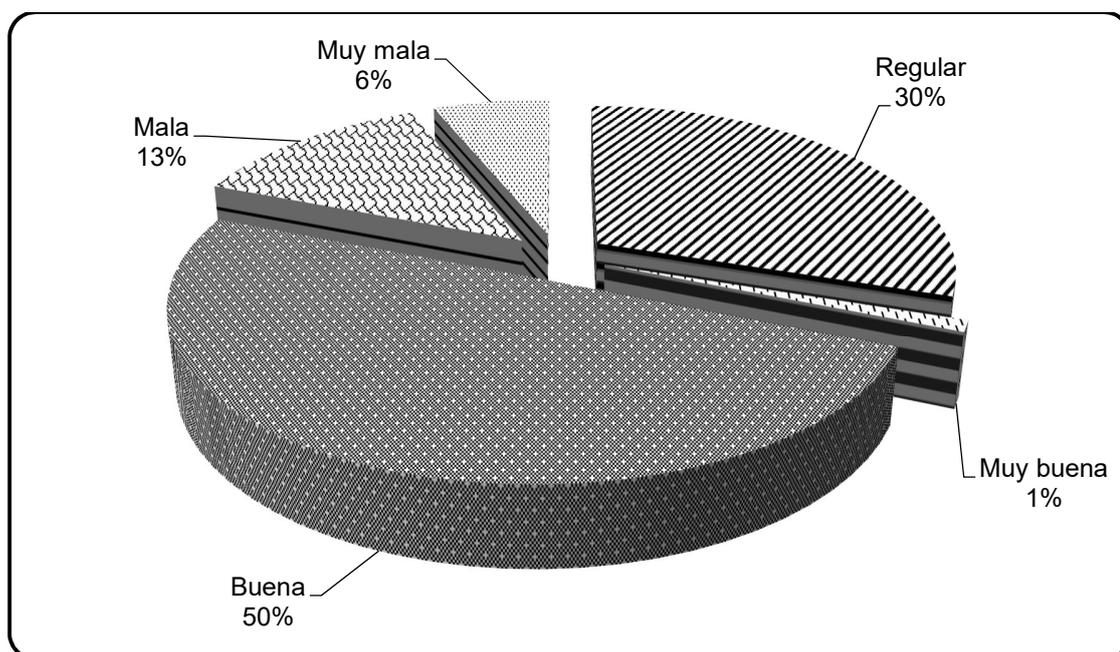
El 100% de los clientes reales indican que el personal de la empresa cuenta con el uniforme que los identifica y sí reconoce a quién debe acudir cuando no encuentra lo que necesita. El 30% de los encuestados ha notado que los colaboradores portan gafete; por lo que, se puede dirigir por nombre y así sentirse familiarizado, con quién le atiende.

g.4) Instalaciones de la empresa

La mitad de los clientes consultados opinaron que las instalaciones y la ubicación de la empresa son adecuadas y estratégicas, debido al fácil acceso de transporte público y particular, en cuanto a las instalaciones, consideran que posee la distribución adecuada, por la visibilidad que tienen de todo el producto. Mientras que 112 clientes indicaron que no son suficientemente adecuadas, dicha opinión se debe a que consideran que invierten mucho de su tiempo para buscar por sí

mismos el producto y 49 clientes afirmaron que tanto las instalaciones como la ubicación son malas. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27
Opinión sobre las instalaciones de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

h) Fidelización

Actividades que tienen como finalidad retener al cliente, recuperar a los que han perdido el interés en la empresa y atraer a nuevos.

h.1) Servicio postventa

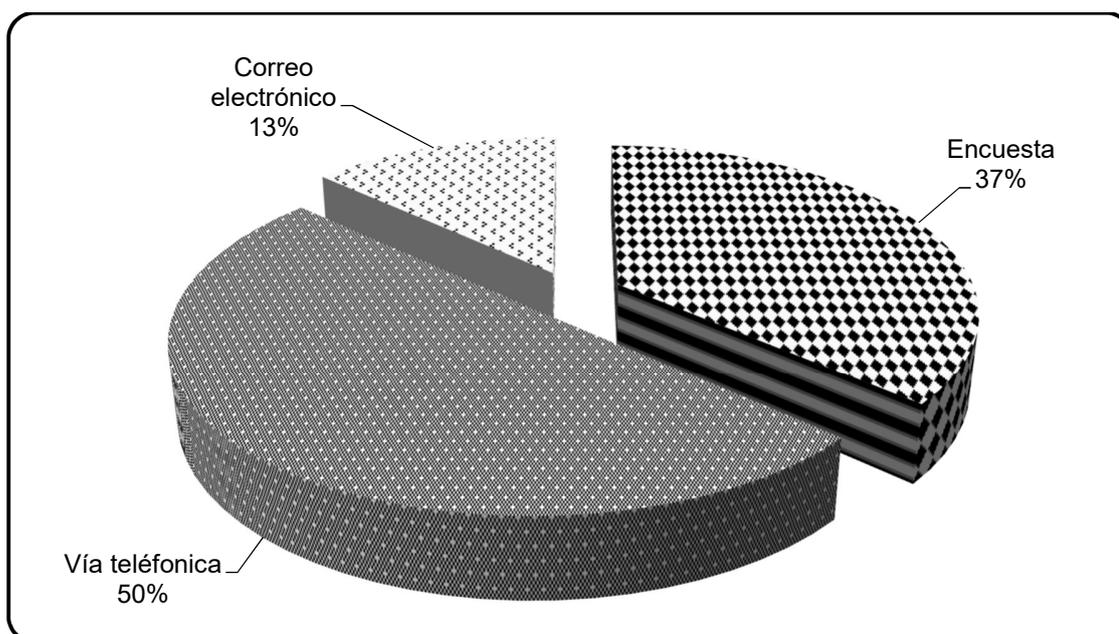
En cuanto a la satisfacción del cliente después del servicio recibido, el 100% informa que no recibieron ningún seguimiento de parte de la empresa para saber su opinión; por lo que en un 100% de los datos obtenidos concuerdan en la carencia de algún medio de contacto para medir la satisfacción.

h.2) Medición de la satisfacción del servicio

Con base en lo anterior, todos los clientes opinaron que sí le gustaría que la satisfacción del servicio sea medida; para informar al consumidor de su capacidad, como de la empresa para mejorar las actividades dirigidas al servicio. Están dispuestos a ser contactados, un mayor porcentaje considera se realice llamada telefónica después de realizar una visita a sala de ventas, y un mínimo muestra disponibilidad de responder una encuesta sobre la satisfacción del servicio. (Véase grafica 28)

Gráfica 28

Medio preferente para servicio postventa en la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Estos medios son los preferentes por los clientes para calificar el servicio, para realizarse en periodos 3 meses.

i) Comunicación

Es la capacidad del empleado de cómo se expresarse ante el cliente, brindar información importante sobre las disponibilidad y características del producto; son elementos que fortalecen la relación cliente y la satisfacción.

i.1) Comunicación del empleado

Sobre la información que el empleado brinda al cliente, éste lo percibe de diferente manera, a 179 entrevistados consideran que sí les proporcionan información acerca de los atributos del producto, pero el resto, indicaron que no les brindan ningún detalle.

En tanto la opinión respecto a la información relacionada a la disponibilidad de producto, mencionaron 212 de los consultados que la información no es actualizada. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

Comunicación del empleado con el cliente de la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real

Indicador	Atributo	Frecuencia	Porcentaje
Información actualizada	Sí	212	57%
	No	160	43%
Conoce el producto	Sí	179	48%
	No	193	52%

Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

i.2) Comunicación externa

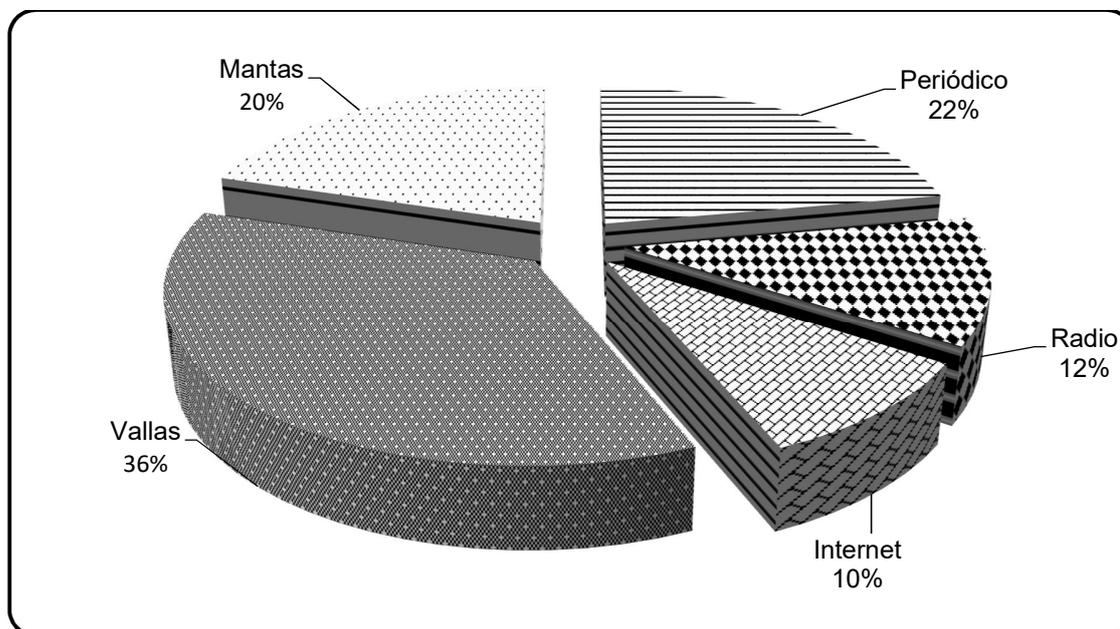
Sobre las actividades de publicidad que la empresa realiza para exponer los productos que ofrece al público, en su totalidad los 372 encuestados indica no

haber visto publicidad alguna. Menciona sí haber conocido y adquirido el producto, debido a la recomendación de un cliente, y posteriormente compra el catálogo para conocer a detalle las características del producto.

Se cuestionó la preferencia de la publicidad para conocer y referir la empresa, y se recopiló que los entrevistados, 290 personas, prefieren anuncio en periódico, vallas y mantas, éstas dos últimos tipos de publicidad se recomiendan sean colocadas en paradas de buses en las cercanías de la empresa. Mientras quienes prefieren el internet y diferentes redes sociales suman 82 personas. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29

Publicidad sugerida a la empresa de venta de calzado por catálogo, según cliente externo real



Fuente: investigación de campo, elaboración abril 2016.
Base: muestra de 372 clientes externos reales.

Un alto porcentaje de los clientes mencionó que conocieron la empresa debido a que fueron contactados de forma personal por un asesor de ventas, pasaba por el área donde se ubica la empresa o por recomendación de un cliente. Se evidencia el uso de la mezcla promocional con la venta personal y mercadeo directo.

2.4 Análisis FODA de la empresa de venta de calzado por catálogo

Para analizar la situación actual que presenta la empresa de venta de calzado por catálogo y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con relación al mercado, se utilizó la matriz FODA.

2.4.1 Fortalezas

- Ubicación estratégica de las instalaciones.
- Amplia variedad de productos.
- Precios accesibles y respaldo de la garantía del producto.
- Implementación de técnicas de mercadeo directo, venta personal y relaciones públicas.
- Única que ofrece beneficio de multinivel.
- Sin costo de afiliación.

2.5.2 Oportunidades

- Demanda de calzado de todos los habitantes.
- Disponibilidad de programas de capacitación en servicio al cliente, impartido por diferentes empresas.
- Incremento del uso de la tecnología por los clientes.
- Personas en búsqueda de oportunidades comerciales y negocio propio.

2.5.3 Debilidades

- Falta de capacitación en temas de atención al cliente.
- Falta de uniformidad en la entrega de servicio.
- Deficiencia de procedimientos internos en manejo de quejas.
- Sin evaluación formal del desempeño en el servicio al cliente.
- Área de servicio al cliente sin rotulación que lo identifique.
- Sin procedimientos para evaluar la percepción de servicio al cliente.

2.5.4 Amenazas

- Crecimiento constante de la competencia.
- Precios competitivos de otras empresas.
- Competencia ubicada en las cercanías de la empresa.
- Competencia otorga crédito inmediato.

Analizados los factores internos que posee la organización y los factores externos a los que está expuesta, se plantean las estrategias FO, DO, FA y DA.

2.5.5 Estrategias FO

Se basa en el uso de las fortalezas de la empresa, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que rodean su entorno. Esta es:

- Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente para establecer y generar un nivel de ventas en aumento. (F2, F3, F5, F6, O3)

2.5.6 Estrategias DO

Tiene como principal función disminuir las debilidades, con el uso de las oportunidades. Estas son:

- Desarrollo de competencias laborales del personal, para ofrecer la atención adecuada y crear ventaja competitiva. (D1, O2)
- Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio, para mejorar la atención al cliente. (D2, D5, O1)

2.5.7 Estrategias FA

Tiene como objetivo utilizar las fortalezas de la empresa como escudo para afrontar las amenazas que lo afectan directamente. Estas son:

- Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa y crear relación activa con el cliente. (F1, F4, A2, A3)

2.5.8 Estrategias DA

Se tiene como objetivo atenuar y minimizar las debilidades dentro de la empresa; para afrontar las amenazas de manera adecuada que permita el fortalecimiento del equipo de trabajo. Esta es:

- Medición del conocimiento y la calidad en el servicio otorgado para conocer las expectativas y percepciones del cliente. (A1, A4, D3, D4, D6)

Analizados los factores internos y externos que afectan a la empresa, como también el planteamiento de las estrategias para el aprovechamiento de estos, se presenta a continuación la matriz FODA. (Véase tabla 1)

Tabla 1

Matriz FODA de la empresa de venta de calzado por catálogo

<p>FACTORES INTERNOS</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica de las instalaciones. 2. Amplia variedad de productos. 3. Precios accesibles y respaldo de garantía del producto. 4. Implementación de técnicas de mercadeo directo, venta personal, relaciones públicas. 5. Tipo de negocio multinivel. 6. Sin costo de afiliación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación en temas de atención al cliente. 2. Falta de uniformidad en la entrega del servicio. 3. Deficiencia en procedimientos internos en manejo de quejas. 4. Sin evaluación formal del desempeño en el servicio al cliente. 5. Área de servicio al cliente sin rotulación que le identifique. 6. Sin procedimientos para evaluar la percepción del servicio al cliente.
Oportunidades (O)	Estrategia (FO)	Estrategias (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de calzado de todos los habitantes. 2. Disponibilidad de programas de capacitación en servicio al cliente, impartido por diferentes empresas. 3. Personas en búsqueda de oportunidades comerciales y negocio propio. 	<p>FO1: Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente, para generar un nivel de ventas en aumento. (F2, F3, F5, F6, O3)</p>	<p>DO1: Desarrollo de competencias laborales del personal para ofrecer atención adecuada y crear ventaja competitiva. (D1, O2)</p> <p>DO2: Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio, para mejorar la atención al cliente (D2, D5, O1)</p>
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento constante de la competencia. 2. Precios competitivos de otras empresas. 3. Competencia ubicada en las cercanías de la empresa. 4. Competencia otorga crédito inmediato. 	<p>FA1: Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa y crear relación activa con el cliente. (F1, F4, A2, A3)</p>	<p>DA1: Medición del conocimiento y la calidad en el servicio otorgado para conocer las expectativas y percepciones del cliente. (A1, A4, D3, D4, D6)</p>

Fuente: elaboración propia en base a trabajo de campo, julio 2016.

CAPÍTULO III
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADAS A UNA EMPRESA
DE VENTA DE CALZADO POR CATÁLOGO UBICADA EN LA CIUDAD
CAPITAL DE GUATEMALA

Según el diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente que brinda la empresa de venta de calzado por catálogo, se diseñó la solución al problema identificado, mediante el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio al cliente, interno y externo, y de acuerdo con los recursos de la empresa se detallan las estrategias a implementar para mejorar dicho servicio.

3.1 Justificación

La empresa espera operar de forma eficiente y eficaz, por tanto, se hace necesario utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos en cuanto a servicio al cliente. Lo cual implica la adecuada coordinación de las áreas de la empresa, para brindar un buen servicio al cliente que logre establecer la relación y retención deseada con el cliente.

Debido a la carencia de una mejora continua en el servicio al cliente, que cumpla con las expectativas del mismo, aumenta el número de clientes insatisfechos, el cual se refleja en la baja recurrencia de compra en sala de ventas.

Por lo que, se realiza la propuesta de estrategias de servicio al cliente, adecuada a las necesidades y capacidad financiera de la empresa, para generar ventaja competitiva y así retener a los clientes externos, recuperar a los clientes perdidos y atraer a nuevos clientes.

3.2 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la propuesta.

3.2.1 Objetivo general

Incrementar la satisfacción del cliente en un 50% respecto al 9% actual, en período de un año y ofrecer un servicio al cliente que satisfaga las expectativas de los clientes.

3.2.2 Objetivos específicos

- Implementar evaluaciones para la medición de la calidad del servicio al cliente.
- Establecer beneficios permanentes para el cliente interno y externo que fomente la fidelización y retención.
- Proporcionar una guía de estándares de servicio y elementos necesarios a todos los empleados de sala de ventas.
- Definir un plan de capacitación en servicio al cliente para formar el personal adecuado.
- Establecer actividades y material para proveer al cliente y la empresa una comunicación activa.

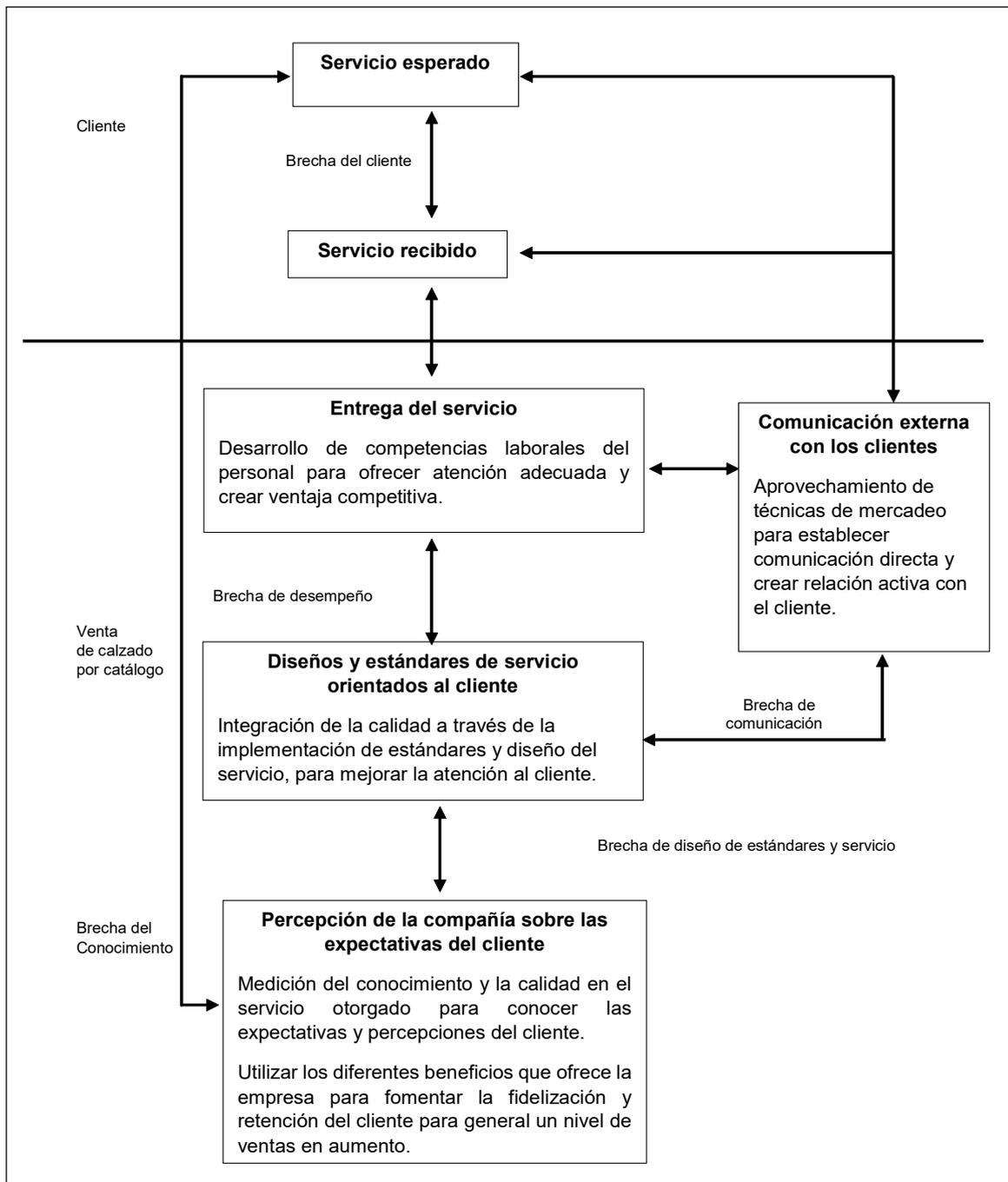
3.3 Modelo de Brechas

Con base en el modelo de brechas, se apoyará a la empresa con estrategias dirigidas a disminuir los momentos críticos que conducen a resultados no esperados por el cliente y que afectan negativamente la calidad y experiencia del servicio. Lo anterior, con el fin de minimizar la brecha del cliente, la impresión que tiene del servicio de experiencias pasadas y la percepción del servicio ideal.

- Brecha 1: no saber lo que el cliente espera
La impresión que se tiene de la empresa desde la primera visita es un factor de éxito o fracaso. Se propone disminuir esta brecha con la estrategia de medición constante del conocimiento y la calidad del servicio que otorga el cliente interno que interviene en el desarrollo del servicio.
- Brecha 2: no tener estándares de calidad correctos
Representa para la empresa el reto de tener al personal adecuado, brindando las herramientas necesarias para atender a los clientes. Se implementará el uso de estrategia del establecimiento de diseño y estándares de servicio al cliente para hacer de conocimiento general el cómo se llevan a cabo los procesos de los diferentes servicios.
- Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares correctos
Para brindar un servicio de acuerdo con la demanda del cliente y sus expectativas es necesario utilizar estrategias que permitan cubrir esta necesidad; como el desarrollo de habilidades del personal, para ofrecer atención adecuada y crear una ventaja competitiva, así como la medición constante del conocimiento sobre el tema y la calidad del servicio.
- Brecha 4: no igualar el servicio con las promesas
El desarrollo de las actividades del proceso de la entrega del servicio al cliente formará la imagen de la empresa y la credibilidad que tiene ante los clientes. El personal de asesoría de ventas será el responsable de generar una comunicación constante y actualizada con el cliente, a través de la fidelización, retención del cliente y la implementación del mercadeo directo.

A continuación, el diagrama que detalla cómo las estrategias ayudarán a cerrar las cuatro brechas del proveedor. (Véase figura 7)

Figura 7
Modelo de brechas de la calidad del servicio al cliente aplicado a empresa de venta de calzado por catálogo



Fuente: aporte propositivo, enero del 2017.

3.4 Estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital

De acuerdo con el mejoramiento del servicio que brinda la empresa en la actualidad, se proponen las siguientes estrategias de servicio al cliente, así como las tácticas que servirán para combatir los hallazgos encontrados en el diagnóstico realizado en el capítulo dos. (Véase tabla 2)

Tabla 2

Estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala

Hallazgo	Estrategia	Táctica/Herramienta	Actividades
Carencia de medios para conocer la opinión del cliente interno y externo sobre la calidad del servicio	Medición del conocimiento y la calidad en el servicio otorgado para conocer las expectativas y percepciones del cliente	Medición de la calidad del servicio otorgado	Elaboración de boletas de quejas y sugerencias Elaboración boleta de evaluación de la calidad de servicio
		Manejo de quejas y sugerencias	Colocación de buzón
Falta de actividades dirigidas a la fidelización y retención del cliente	Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente, para generar un nivel de ventas en aumento	Otorgamiento de beneficios a los afiliados en: primera compra, reactivación y activos	Distribución de volante con cupón de descuento para primera compra y reactivación. Publicación de promociones de ventas para afiliados activos Plan de acumulación de puntos.
		Beneficio y recompensa a empleados	Creación de despensa con artículos no perecederos de consumo básico
Falta de elementos en estándares y diseño en el desarrollo del servicio	Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio, para mejorar la atención al cliente	Guía de estándares de servicio al cliente	Implementación guía del servicio al cliente a empleados
		Diseño del servicio	Rotulación de área del servicio al cliente
		Esquema del servicio	Diseño del desarrollo del servicio
Deficiencia de calidad en el servicio al cliente al personal	Desarrollo de competencias laborales del personal para ofrecer atención adecuada y crear ventaja competitiva	Capacitación sobre el servicio al cliente	Charlas sobre servicio al cliente
		Fortalecimiento del servicio a través del equipo de asesores de ventas	Reuniones para reforzar el servicio al cliente
Deficiencia en la comunicación con el cliente	Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa y crear relación activa con el cliente	Implementación de la comunicación directa	Uso de quiosco informativo en los alrededores de la empresa

Fuente: elaboración propia, enero del 2017.

3.5 Estrategia 1: Medición del conocimiento y la calidad en el servicio otorgado para conocer las expectativas y percepciones del cliente

La evaluación del servicio que ofrece la empresa tanto para el cliente interno y externo permitirá conocer las deficiencias existentes en el desarrollo de este, así también aplicar mejoras en las actividades que realizan los empleados.

3.5.1 Definición

Un adecuado servicio al cliente será posible determinarlo mediante la medición de la calidad, para disminuir las fallas y establecer relación duradera con el consumidor.

3.5.2 Objetivos

- Identificar el nivel de conocimiento del empleado para implementar un plan de capacitación y brindar al cliente información adecuada y oportuna.
- Determinar las deficiencias en el servicio al cliente urgentes a mejorar para aumentar el grado de satisfacción ponderado por el cliente.

3.5.3 Grupo objetivo

Esta estrategia está dirigida a implementarse en clientes externos e internos de la empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.5.4 Descripción

Para conocer la experiencia del cliente externo e interno, es necesario que se indique la calidad con la que recibió el servicio, con base en lo anterior se propone la utilización de las siguientes tácticas:

- Boleta de quejas y sugerencias dirigida al cliente externo: en la que podrá expresar la percepción de la calidad del servicio recibido, quejas y

sugerencias. Asimismo, indicará la calificación de la experiencia de servicio. Con la aplicación de esta boleta la empresa conocerá las eficacias en la entrega del servicio al cliente.

- Boleta de sugerencias dirigida al cliente interno: para que, pronuncie sugerencias sobre el entorno y recursos que intervienen cuando realiza las actividades. Así también podrán exponer ideas y mejorar las actividades que realizan.
- Buzón de quejas y sugerencias: será el medio para recolectar las boletas de quejas y comentarios que realice el cliente interno y externo.
- Evaluación de la calidad del servicio: encuesta dirigida al cliente externo, tendrá como fin evaluar los elementos tangibles e intangibles del servicio en sala de ventas, se conocerá la percepción del cliente y la expectativa.

3.5.4.1 Mejoramiento del servicio del cliente interno a través de sugerencias

a) Definición

La medición de la calidad del servicio otorgado por la empresa al cliente interno ayudará a identificar los puntos débiles en cuanto a los elementos que intervienen cuando se realiza contacto con el cliente.

b) Descripción

Se propone utilizar una boleta para medir la calidad del servicio que se brinda y hacer las mejoras necesarias con la información recaudada por los trabajadores. Estará a disposición de todos los empleados y se ubicará en la oficina del jefe inmediato quién informará de la existencia de la boleta de sugerencias y del beneficio que representa para todos utilizarla, debido a que mejorará las condiciones de trabajo.

c) Contenido

La boleta contendrá preguntas abiertas, dará la oportunidad de expresar la existencia de algún inconveniente en cuanto al área de trabajo, así como el material disponible para el desarrollo de las actividades. Tendrá el espacio para comentar una idea para mejorar los aspectos anteriores. (Véase anexo 4)

3.5.4.2 Medición del servicio otorgado al cliente externo a través de boleta de quejas y sugerencias

a) Definición

Garantizar un servicio de calidad otorgado por los empleados y conocer si se cumple con las expectativas del cliente, es el objetivo de la implementación de la medición de la calidad del servicio, la cual se llevará a cabo mediante el uso de boletas de quejas y sugerencias a los clientes.

b) Descripción

Utilizar una boleta de queja o comentario dirigida al cliente externo para conocer y comparar el servicio que se otorga.

c) Contenido

Se propone hacer uso de una boleta que contenga una pregunta abierta, para recopilar sugerencias y quejas formuladas por el cliente sobre la competencia y el funcionamiento del servicio con el fin de que la empresa supervise su propia actividad y lleve a cabo acciones de mejoras. (Véase anexo 5)

3.5.4.3 Manejo de quejas y sugerencias

a) Definición

La adecuada gestión de las quejas y sugerencias proporcionará información que evidenciará los puntos débiles en el proceso de atención y servicio al cliente, lo

que permitirá realizar cambios y mejoras, para hacer de la visita a sala de ventas una mejor experiencia.

b) Descripción

El buzón estará a disposición de los clientes en todo momento para que depositen la boleta con la queja o sugerencia cuando así lo deseen.

c) Contenido

La técnica consiste en el uso de un buzón y boletas a llenar con la descripción de la queja o sugerencia, estarán ubicados en un lugar visible en sala de ventas. La recopilación de boletas de quejas y/o sugerencias será una vez por semana, la información analizada se incluirá en un reporte, el cual se compartirá en las reuniones semanales para determinar la mejor forma de atender la queja o sugerencia. (Véase anexo 6)

Persona que puede presentar una queja o sugerencia

Serán aptos de poder presentar quejas, sugerencias o felicitaciones a la empresa todo cliente interno y externo.

Lugar de presentación de una queja o sugerencia

Las quejas y sugerencias serán presentadas presencialmente a través de buzón el cual estará colocado en sala de ventas.

El procedimiento a seguir para presentar una queja o sugerencia se detalla a continuación: (Véase figura 8)

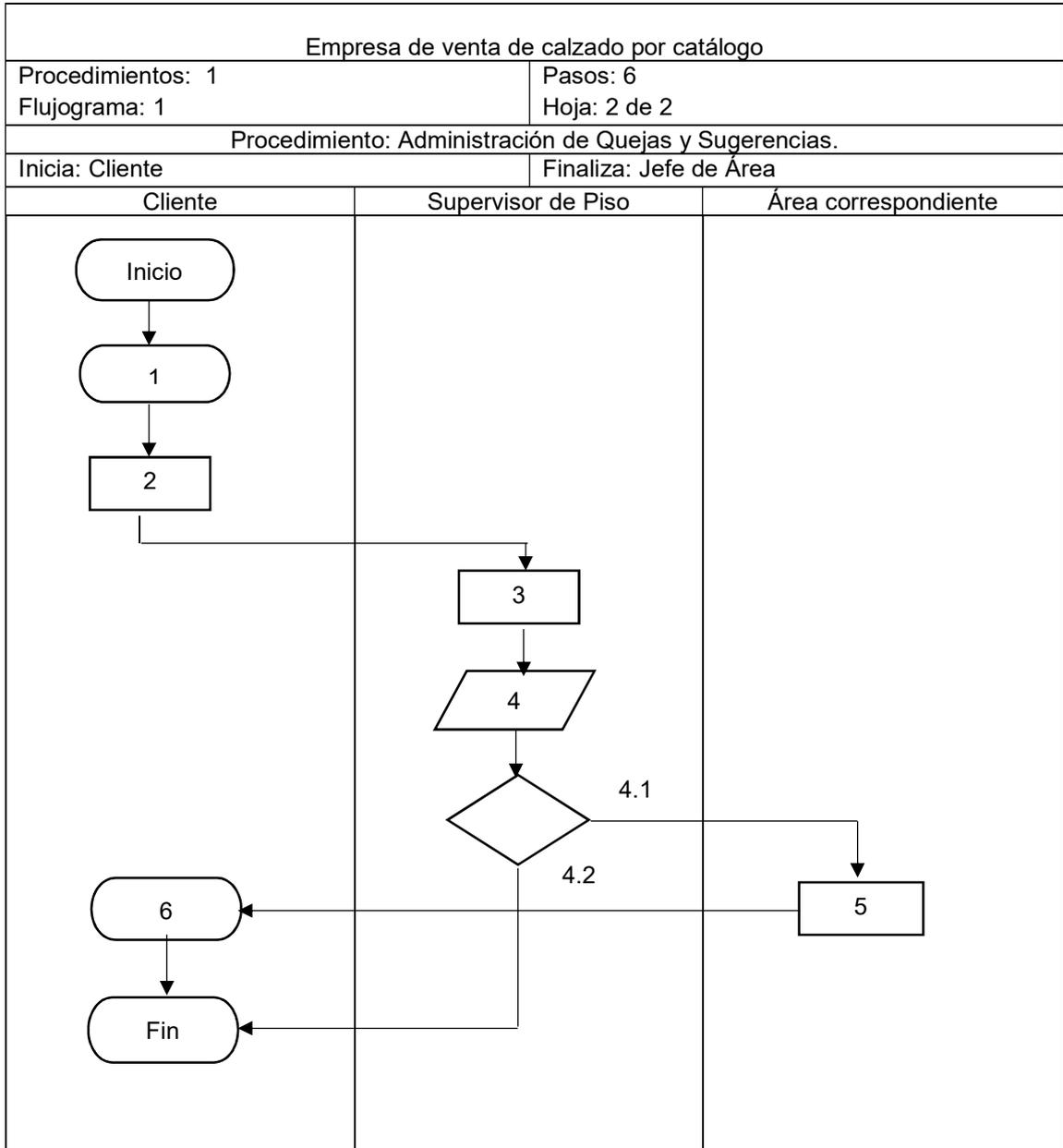
Figura 8

Diagrama de flujo para manejo de quejas y sugerencias

Empresa de venta de calzado por catálogo		
Procedimientos: 1	Pasos: 6	
Flujograma: 1	Hoja: 1 de 2	
Inicia: Cliente	Finaliza: Jefe de Área	
Puesto	Pasos	Actividad
Cliente	1	Llena boleta
Cliente	2	Deposita boleta en buzón
Supervisor de piso	3	Recolección de boletas
Supervisor de piso	4	Clasificación y revisión de queja/reclamo
Supervisor de piso	4.1	Si procede
Supervisor de piso	4.2	No procede
Jefe de área (telemercadeo, sala de ventas)	5	Traslado de queja al área correspondiente
Jefe de área (telemercadeo, sala de ventas)	6	Se notifica al cliente la respuesta

Fuente: Aporte propositivo, enero 2017.

Continuación figura 8



Fuente: Aporte propositivo, enero 2017.

3.5.4.4 Evaluación de la calidad del servicio

a) Definición

La calidad en el servicio es un aspecto indispensable en la empresa, para poder ser competitiva es necesario mejorar el trato y el servicio que se brinda al cliente, por ello se debe medir la calidad y será mediante el Modelo Servqual, basado en las expectativas y percepciones del cliente, esta encuesta evaluará cinco dimensiones, que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

b) Descripción

Se solicitará a los clientes respondan a un cuestionario de modelo Servqual que consiste en una serie de preguntas que tienen por objetivo obtener la percepción y expectativa del cliente referente al tema de la calidad del servicio que recibe en sala de ventas. Para el proceso de datos, cada dimensión tendrá un valor de 5 puntos, se tomará el promedio y se compararan ambas encuestas.

c) Contenido

La estructura del cuestionario que los clientes responderán, según el modelo Servqual, está basado en 5 dimensiones y de éstas surgen 17 elementos. A continuación, se presenta el diseño del cuestionario, para obtener las expectativas y percepciones. (Véase figura 9)

Figura 9

Cuestionario para conocer la percepción y expectativa del cliente

Responder para cada pregunta en la casilla que corresponde a su nivel de satisfacción

	No.	Pregunta	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	1	¿Los empleados tienen buena presentación?					
	2	¿Los materiales ó elementos observados son visualmente atractivos?					
	3	¿El empaque de los productos son bien presentados?					
Fiabilidad	4	¿La empresa realiza los procesos en el tiempo promedio?					
	5	¿Al presentarse un problema hay un sincero interés en solucionarlo?					
	6	¿Los empleados realizan bien el servicio desde la primera vez?					
	7	¿Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?					
Capacidad de respuesta	8	¿Los empleados comunican a los clientes los horarios exactos del servicio?					
	9	¿Los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes?					
	10	¿Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes?					
	11	¿Los empleados responden oportunamente las preguntas a los clientes?					
Seguridad	12	¿El comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes?					
	13	¿Los empleados son siempre amables con los clientes?					
	14	¿Los empleados tienen conocimiento y responden las preguntas de los clientes?					
Empatía	15	¿Se tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes?					
	16	¿Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes?					
	17	¿La empresa se preocupa por los intereses de sus clientes?					

1: Muy satisfecho, 2: Satisfecho, 3: Indiferente, 4: Insatisfecho, 5: Muy Insatisfecho

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.5 Plan de acción

Se sugiere a la empresa un plan de acción para la programación de actividades en implementación y manejo de las boletas de calidad de servicio al cliente, así también la evaluación de la calidad del servicio otorgado por el personal de atención al cliente. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16
Plan de acción propuesto para estrategia 1
Medición del conocimiento y la calidad del servicio

Institución: Empresa de venta de calzado por catálogo en la ciudad capital de Guatemala					
Objetivo: Definir acciones para implementar la estrategia No. 1 al corto y mediano plazo					
Nombre del plan: Implementación de estrategia medición del conocimiento y calidad en el servicio					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Presupuesto
1	Presentación y discusión de propuesta al gerente de ventas	Aprobación del 100% de la propuesta Un día	Profesional asesor	2da. semana enero 2018	Q100.00
2	Diseño de boletas de quejas y sugerencias de servicio al cliente	Adquisición del 100% de las boletas de quejas y sugerencias de servicio al cliente Una semana	Gerente de ventas y asistente Departamento de diseño	1ra. semana febrero 2018	Q700.00
3	Adquisición de buzones	Colocación de los dos buzones y boletas (cliente interno y externo) Una semana	Gerente de ventas	2da. semana febrero 2018	Q1,295.00
4	Impresión y distribución de boletas para evaluar la calidad del servicio	Obtener 100% la opinión del cliente sobre el servicio recibido Una semana	Gerente de ventas	febrero y marzo 2018	Q800.00
5	Medición del nivel de calidad del servicio posterior	Evaluación del 100% realizado en la propuesta Una semana	Supervisores de piso de sala de ventas	4ta. semana marzo 2018	A definir por la empresa
Total					Q2,795.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.6 Presupuesto

Para implementar la estrategia de medición del conocimiento y calidad del servicio, se presenta a la empresa un presupuesto para llevarlo a cabo. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17
Presupuesto para el establecimiento de medición del conocimiento y la calidad del servicio

Concepto	Cantidad	Descripción	Costo
Presentación de la propuesta	1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Q100.00
Boleta de sugerencias para cliente interno	100	Impresión de boletas de quejas y sugerencias, para cliente interno. Tamaño media carta.	Q225.00 (Q2.25 c/u)
Boleta quejas y sugerencias para cliente externo	500	Impresión de boletas de quejas y sugerencias, para cliente externo. Tamaño media carta.	Q475.00 (Q0.95 c/u)
Boletas para evaluar la calidad del servicio	1,000	Impresión de boletas para evaluar la calidad del servicio	Q800.00 (Q0.80 c/u)
Buzón	2	Compra de buzón, de acrílico personalizable con medidas de alto 24cm, ancho 18cm, profundidad 18cm.	Q1,295.00 (Q647.50 c/u)
Inversión			Q2,895.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.5.7 Control

Los buzones serán colocados en puntos estratégicos definidos por el personal de la empresa, para cliente interno y externo, se asignará un supervisor de piso como responsable de cada buzón para recopilar boletas y realizar el vaciado de la información, actividad que se realizará semanalmente.

Las boletas para depositar en los buzones serán de quejas y/o sugerencias, y las correspondientes al cuestionario Servqual, es decir encuesta de calidad de servicio al cliente, en ambos casos se elaborará un reporte con la información contenida en las boletas y los resultados se expondrán en reunión con altos mandos de la empresa para la toma de decisiones.

3.6 Estrategia 2: Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente para generar un volumen de ventas en aumento

Parte del éxito de una empresa es la relación que surge con el cliente. El servicio que brinda es parte de los productos que ofrece, éste asegurará una nueva visita.

3.6.1 Definición

La relación empresa - cliente, inicia desde el primer contacto sin que se genere un proceso de compra, de dicha relación se puede desarrollar la lealtad del cliente hacia la empresa, la cual es indispensable para mantener el flujo constante de ventas y sí se establece una comunicación cordial entre los empleados y clientes, se promoverá un ambiente agradable para todos los que comparten en la empresa. Por esa razón es de suma importancia la creación de programas orientados a la retención y fidelización del cliente externo e interno.

3.6.2 Objetivos

- Equipar al personal con los conocimientos acerca de las preferencias del cliente para fomentar la relación empresa – cliente.
- Desarrollar una relación de lealtad del cliente hacia la empresa para asegurar su compra futura.

3.6.3 Grupo objetivo

Esta estrategia está dirigida a clientes externos activos, potenciales e inactivos, y cliente interno de la empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.6.4 Descripción

Se propone a la empresa brindar al personal herramientas de trabajo que permitan tener acercamiento y comunicación fluida con el cliente, dando a conocer los servicios actuales y beneficios de formar parte de la entidad, esto dentro y fuera de la empresa. Se recomienda utilizar las siguientes tácticas:

- a) Implementación y uso de volante informativo que resalte los beneficios de la empresa; este se entregará a personas con el fin de atraer la atención de nuevos clientes e inactivos.
- b) Utilizar un volante informativo que adicional tendrá un cupón de descuento y que al presentarlo en la primera compra represente un beneficio al nuevo cliente y el inactivo. Se hará entrega al momento de la inscripción o reactivación cual sea el caso.
- c) Promociones de venta para afiliados activos, especialmente en temporadas consideradas de poca afluencia, para premiar la preferencia de la empresa.
- d) Otorgar beneficio a clientes activos que generan bajo volumen de ventas, con lo cual fomentará la fidelización y colocará a la empresa como primera opción del afiliado.
- e) Implementar beneficio y recompensa a empleados, percibiendo la importancia que tiene su desempeño para la empresa.

3.6.4.1 Volante informativo

a) Definición

El uso del volante será principalmente para atraer la atención de nuevos clientes y recuperación de clientes inactivos que transiten en las cercanías de la empresa, para motivar el acercamiento y visita a la tienda, para obtener más información y conocer el producto, y concretar la inscripción o reactivación según sea el caso.

b) Descripción

El uso de este material dará a conocer los beneficios de adquirir productos en la empresa, el porcentaje de ganancia del 35% sobre inversión, así como el sistema de incentivo económico que proporciona y que no ofrece otra empresa de ventas

por catálogo, se entregará a personas que transiten en el área sin restricción alguna. (Véase anexo 7)

3.6.4.2 Volante informativo con cupón de descuento

a) Definición

La implementación del volante con cupón de descuento será para usarse en la primera compra luego de la inscripción ya sea primera inscripción o reactivación.

b) Descripción

Se propone utilizar volante informativo con cupón de descuento, a utilizarse en primera compra tanto para nuevos clientes, como para reactivaciones. Se entregará a quienes quieran inscribirse para la empresa y a clientes que desean activarse. En el caso de primera inscripción se entregará el volante con cupón personalmente y se dará aviso o se realizará la invitación mediante mensajes de texto a activarse de nuevo, a los números de teléfono celular registrados en la base de datos. (Véase anexo 8)

c) Contenido

Este volante incluirá la información precisa de los beneficios que contrae al afiliarse y adicional traerá un cupón que será un descuento de Q50.00 en la primera compra, siendo esta no menor a una facturación de Q600.00 como restricción.

3.6.4.3 Promociones de venta para afiliados activos

Las promociones de venta serán dirigidas a los clientes activos de la empresa, se realizarán en diferentes periodos del año, especialmente en los meses en los que se ha registrado un bajo nivel de ventas en relación con años anteriores, como lo son el mes de febrero y el mes de junio, que tienen un descenso en las ventas en relación con el mes que los antecede.

a) Promociones de venta continua

La utilización de promociones por compra es una manera rápida, sencilla y segura de atraer a los clientes, fomentar la fidelidad y retener a los clientes activos.

Con el objetivo de aumentar el volumen de ventas y la frecuencia de compra en los meses identificados, según registros con una baja en las ventas y considerando a el mercado objetivo se propone implementar promociones por montos específicos de compras realizados por el cliente. Éstas serán dirigidas a los clientes activos para fortalecer la preferencia y lealtad, asimismo incentivarán a alcanzar las metas de ventas previamente establecidas.

a.1) Mes de febrero

Descripción

Durante el mes de febrero las ventas disminuyen con relación a las ventas de meses anteriores, por lo que se propone premiar al cliente que realice una facturación, por un monto previamente establecido. El premio para otorgar será un descuento en la siguiente facturación, deberá hacerse efectivo el mismo mes, se propone sea un monto de Q50.00

Dinámica

Por un mínimo de Q500.00 de compra; se hará entrega de un cupón de descuento de Q50.00 a través del personal en cajas. El personal explicará que el monto se descontará en la siguiente compra y hará énfasis en la fecha de vigencia del cupón (véase figura 10).

Los asesores de ventas informarán todo lo relacionado a la promoción a través de mensajes de texto al teléfono celular o móvil registrado en la empresa, por llamadas telefónicas y manta vinílica en roll up con la publicidad de la promoción en unos de los puntos estratégicos dentro de sala de ventas. (Véase anexo 9)

Figura 10
Cupón de descuento



Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

a.2) Mes de junio

Descripción

Considerando que el mayor porcentaje de captación de mercado son amas de casa, se recomienda implementar una promoción que consista en otorgar premios útiles para el hogar. El monto de compra mínima será de Q1500.00 y se le entregará a un cupón que llenará, depositará en un recipiente y participará en el sorteo de artículos para el hogar como:

10 microondas a un costo de Q634.00 cada una.

10 licuadoras con valor de Q196.00 cada una.

10 estufas de mesa Q260.00 cada una.

10 planchas para cabello con un costo de Q121.00 cada una.

Estos en marcas de los productos que comercializa la empresa.

Dinámica

La promoción para este mes consistirá en premiar a un número determinado de clientes, los cuales serán seleccionados por sorteo, entre aquellos que cumplan con un total por facturación previamente establecido de Q1,500.00, sin restricción

de veces en la participación del sorteo; se sugiere hacer entrega del premio en la primera semana del siguiente mes.

Se informará al cliente de la promoción por mensajes de texto al móvil registrado en base de datos, llamadas telefónicas por asesores de venta en turnos asignados y publicidad en mantas vinílicas en roll up, colocado en puntos estratégicos en sala de ventas. (Véase anexo 10)

3.6.4.4 Plan de acumulación de puntos

a) Definición

La empresa requiere mantener su nivel de competitividad a largo plazo, por lo que se propone promover la fidelización del cliente externo, a través de implementar un beneficio permanente, el cual consistirá en premiar cada compra que realice el cliente sin importar la cantidad que facture cada vez que llegue a sala de ventas.

b) Descripción

Este plan de puntos tiene como principal función premiar a aquellos clientes que generan bajo nivel de compras mensuales, así también a quienes no son constantes y que no cumplen con el mínimo de compra para ganar el incentivo que ofrece la empresa con el multinivel.

c) Contenido

El plan consiste en premiar cada compra que realice el cliente, se llevará a cabo mediante la acumulación de puntos, asociado al código de afiliado, el cual consiste en otorgar 1 punto por cada Q1.00 de compra y cada punto tendrá el valor de Q0.01 (1 centavo). Los puntos serán acumulativos, sin restricción del valor de la compra y los puntos no tendrán fecha de vencimiento. El cliente podrá solicitar el estado de cuenta de puntos acumulado, asociado a su código de afiliado, en

cualquier momento y podrá decidir realizar el canje cuando más le convenga por productos de tecnología y hogar que distribuye la empresa.

3.6.4.5 Beneficio y recompensa a otorgar a empleados

a) Definición

La estrategia se desarrolló para estimular y recompensar el buen desempeño en la realización de las actividades de servicio al cliente, con el fin de crear lealtad en el empleado y fortalecer la relación con la empresa.

b) Descripción

Los beneficios que se ofrecerán a los empleados consistirán en la creación de:

- Una tienda, identificada como Multidespensa, de artículos básicos no perecederos para el hogar como: cereal, leche, harina para panqueques, sopas, pastas, aceite, jabón para trastos, jabón para baño, detergente, pasta dental, shampoo, toallas sanitarias, etc. Donde puedan adquirir productos sin tener que cancelar en el momento, sino que el total le será descontado en el siguiente sueldo a percibir. La Multidespensa estará ubicada dentro de las instalaciones de la empresa.
- Cupón de descuento con valor de Q200.00, que será posible canjear en la Multidespensa, se otorgará a dos empleados que obtengan el mejor puntaje en la evaluación de desempeño que se realice durante el mes, se dará un cupón a cada uno, y se designará al gerente de ventas para la entrega del mismo. (Véase figura 11)

Figura 11
Cupón canjeable en Multidespensa



Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

Podrán efectuar una o varias compras durante el mes, sin embargo, la suma de lo adquirido no deberá superar el 20% del sueldo, lo que permitirá realizar el cobro en el siguiente mes sin afectar drásticamente el monto a percibir.

El beneficio de realizar compras en la Multidespensa es para todos los colaboradores de la empresa y la recompensa del cupón de Q200.00, será únicamente otorgado a los empleados de sala de ventas. La ubicación de la despensa será dentro de las instalaciones de la empresa. (Véase anexo 11)

Para la inversión en esta actividad se sugiere asignar un monto mínimo por cada colaborador y ese mismo se multiplicará por el número total de trabajadores de la empresa, el cual representará el valor total de la inversión. Ejemplo: número total de empleados $108 * Q200.00 = Q21,000.00$

Se sugiere como proveedores a las empresas PADES y P&G para facilitar el abastecimiento de productos en la implementación de la Multidespensa.

3.6.5 Plan de acción

Se propone a la empresa el siguiente plan de acción que servirá de apoyo para la programación de las actividades necesarias en la implementación de las tácticas anteriormente descritas. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18
Plan de acción propuesto para estrategia 2
Fidelización y retención del cliente

Institución: Empresa de venta de calzado por catálogo en la ciudad capital de Guatemala					
Objetivo: Definir acciones necesarias para implementar estrategia 2 en un 100% al mediano plazo					
Nombre del plan: Implementación de la estrategia de fidelización y retención del cliente					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Presupuesto
1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Aprobación del 100% de la propuesta Un día	Profesional asesor	2da. semana enero 2018	Q100.00
2	Definición del contenido volante informativo e impresión	100% de volantes distribuidos entre asesores de ventas Tres días	Gerente de ventas	3ra. semana enero 2018	Q5,000.00
3	Definición del contenido volante con cupón informativo e impresión	100% de volantes distribuidos entre asesores de ventas Tres días	Gerente de ventas		Q6,500.00
4	Establecer metas de venta y premios a otorgar durante meses con bajo nivel de venta	Definición del 100% de promociones Una semana	Gerente de ventas y asesores de ventas	4ta. semana enero 2018	Q12,110.00
5	Informar promociones y beneficios a través mensajes de texto y llamadas telefónicas	Informar al 100% de los clientes sobre las promociones Tres días	Asesores de ventas	1ra. semana del mes elegido 2018	A definir por la empresa
6	Definición de contenido, dimensiones y material de publicidad	Instalación del 100% de publicidad en sala de ventas Dos días	Gerente de ventas		Q660.00
7	Adquisición de artículos básicos no perecederos para el hogar	Funcionamiento del 100% de Despensa para los empleados Dos semanas	Gerente de ventas y gerente administrativo	3ra y 4ta semana marzo 2018	Q21,000.00
8	Verificación de distribución de volantes a asesores, colocación de publicidad promocional y función de despensa	Evaluación del 100% realizado en la propuesta en 1er. Trimestre del año Una semana	Asistente de gerente de ventas	1ra. semana abril 2018	A definir por la empresa
Total					Q45,370.00

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

3.6.6 Presupuesto

Para lograr la fidelización y retención del cliente externo e interno, la empresa deberá invertir en las tácticas anteriormente descritas, presentándose a continuación el total a invertir. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19

Presupuesto para implementar fidelización y retención del cliente

Concepto	Cantidad	Descripción	Costo
Presentación de la propuesta	1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Q100.00
Volante informativo	10,000	Impresión de volante informativo. Papel de 90gms., tamaño media carta, full color.	Q5,000.00
Volante informativo con cupón de descuento	10,000	Impresión de volante informativo con cupón de descuento. Papel de 90gms., tamaño media carta, full color.	Q6,500.00
Promoción de venta 1	Indefinido	Otorgar un monto de descuentos, al realizar un mínimo de facturación establecido, se hará en la siguiente compra.	Indefinido
Promoción de venta 2	40	Microondas Q634.00, licuadoras Q196.00, estufas de mesa Q260.00, planchas para cabello Q121.00 serán 10 unidades de cada uno.	Q12,110.00
Publicidad de promociones	2	Publicidad en manta vinílica en roll up, c/u Q285	Q660.00
Equipamiento de la despensa para empleados	Indefinido	Adquisición de artículos básicos no precederos para el hogar	Q21,000.00
Inversión			Q45,370.00

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

3.6.7 Control

El gerente de ventas será el responsable de verificar el cumplimiento de las actividades que tienen por objetivo la fidelización y retención del cliente externo e interno: mediante lo siguiente:

- Verificación del incremento del número de nuevas afiliaciones y reactivaciones de clientes de la empresa.
- Aumento del nivel de calidad del servicio al cliente, en un 25% más del número con el cual se inició.
- Comprobar aumento de la satisfacción de los empleados en el incremento de la eficacia en el desempeño laboral a través encuesta dirigida al cliente.

3.7 Estrategia 3: Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio, para mejorar la atención al cliente

Establecer el estándar y diseño del servicio, permitirá a la empresa proveer a los empleados, el material de apoyo para brindar el servicio que el cliente espera, y adecuará las instalaciones para la guía e identificación de las áreas de importancia para el cliente externo, donde pueda abocarse y hacer saber los comentarios que harán del servicio cada vez mejor.

3.7.1 Definición

Se propone a la empresa el establecimiento de diseño y estándares de servicio al cliente, que será de apoyo para brindar el servicio deseado, cada vez que realice una visita a sala de ventas.

El conocimiento y aplicación adecuada del diseño de servicio serán los elementos que generarán uniformidad en la entrega del servicio y permitirán alcanzar la meta de satisfacer y superar las expectativas del cliente.

3.7.2 Objetivos

- Equipar a todo personal que se relaciona con el cliente, con los conocimientos necesarios para contar con la conducta adecuada en el área de trabajo.
- Disponer en la empresa de áreas debidamente identificadas, dentro de sala de ventas.
- Estandarización del proceso de entrega de servicio al cliente.

3.7.3 Grupo objetivo

Esta estrategia está dirigida a los clientes internos y la mejora de las instalaciones de la empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.7.4 Descripción

Para establecer uniformidad en la entrega del servicio, se propone a la empresa aplicar las siguientes tácticas:

a) Guía de estandarización de la entrega de servicio

La guía de estandarización de servicio al cliente será un material impreso de uso individual, con el cual el colaborador se apoye para orientar las acciones ante situaciones que se presenten. Asimismo, el comportamiento que debe tener cuando brinda la atención al cliente con el fin que sea entregado de forma uniforme.

b) Rotulación de áreas

La identificación y la rotulación de las áreas, que facilite la visualización y ubicación del lugar donde debe abocarse, tanto para apoyo del cliente interno y cliente externo, orientado a una entrega uniforme del servicio.

c) Esquema del servicio

Es importante que todo colaborador de la empresa conozca el proceso de entrega del servicio, siendo necesario presentarlo gráficamente para que visualicen y entiendan las actividades que se desarrollan con el cliente y que implican una adecuada entrega de servicio.

3.7.4.1 Guía de estandarización en la entrega de servicio

a) Definición

Derivado de la información recopilada a través de las encuestas, el servicio al cliente otorgado por los empleados actualmente es variable, razón por la cual se hace necesario el uso de una guía de servicio con lineamientos básicos que permitirá uniformar la entrega de servicio, será un documento impreso y entregado a cada empleado del área de sala de ventas.

b) Descripción

Se propone a la empresa implementar una guía de servicio, derivada de procesos eficientes y estandarizados que aseguren la satisfacción de las necesidades del cliente, así también, que la atención recibida exceda las expectativas.

Será la herramienta de apoyo inmediato para todo empleado que tenga contacto con el cliente, ayudará a la alineación del comportamiento y reglas básicas de atención, brindará un servicio uniforme y de calidad.

c) Contenido

La guía de estandarización de la entrega del servicio al cliente será una herramienta a disposición de todo colaborador en la empresa, contendrá la información de normas y procedimientos del desarrollo y entrega de servicio, la entrega de la guía se realizará posterior a una capacitación en la cual se explicará el contenido y el uso de la misma. (Véase anexo 12)

3.7.4.2 Mejoramiento de la evidencia física a través de la rotulación de áreas de sala de ventas

a) Definición

Un servicio entregado de acuerdo con el requerimiento del cliente se logrará con éxito, si los colaboradores conocen el proceso de cómo se realiza la entrega de este. Así también, contar con los recursos, entre ellos la rotulación de áreas, mismo que apoyará cada paso a realizar.

b) Descripción

Debe ser de conocimiento general, la ubicación de las áreas que conforman las instalaciones físicas de sala de ventas de la empresa, con el fin de facilitar a los clientes ubicar con rapidez las áreas donde debe abocarse como lo es: atención al cliente, recepción, afiliación, crédito, cajas, cambios, entre otros, que hacen un total de 12 rótulos necesarios con dimensiones de 30cms. x 20cms.

Respecto a los rótulos a utilizar, se recomienda el uso de un color que genere efecto en la mente del consumidor de activación, energía y bondad, como lo es el color fucsia usado en el logotipo de la empresa. (Véase anexo 13)

3.7.4.2.1 Esquema del servicio

a) Definición

El esquema de servicio detallará el papel del empleado y el cliente al momento que se genere el servicio, tanto en los puntos de contacto entre ambos, como en las actividades que realizarán individualmente.

b) Objetivo

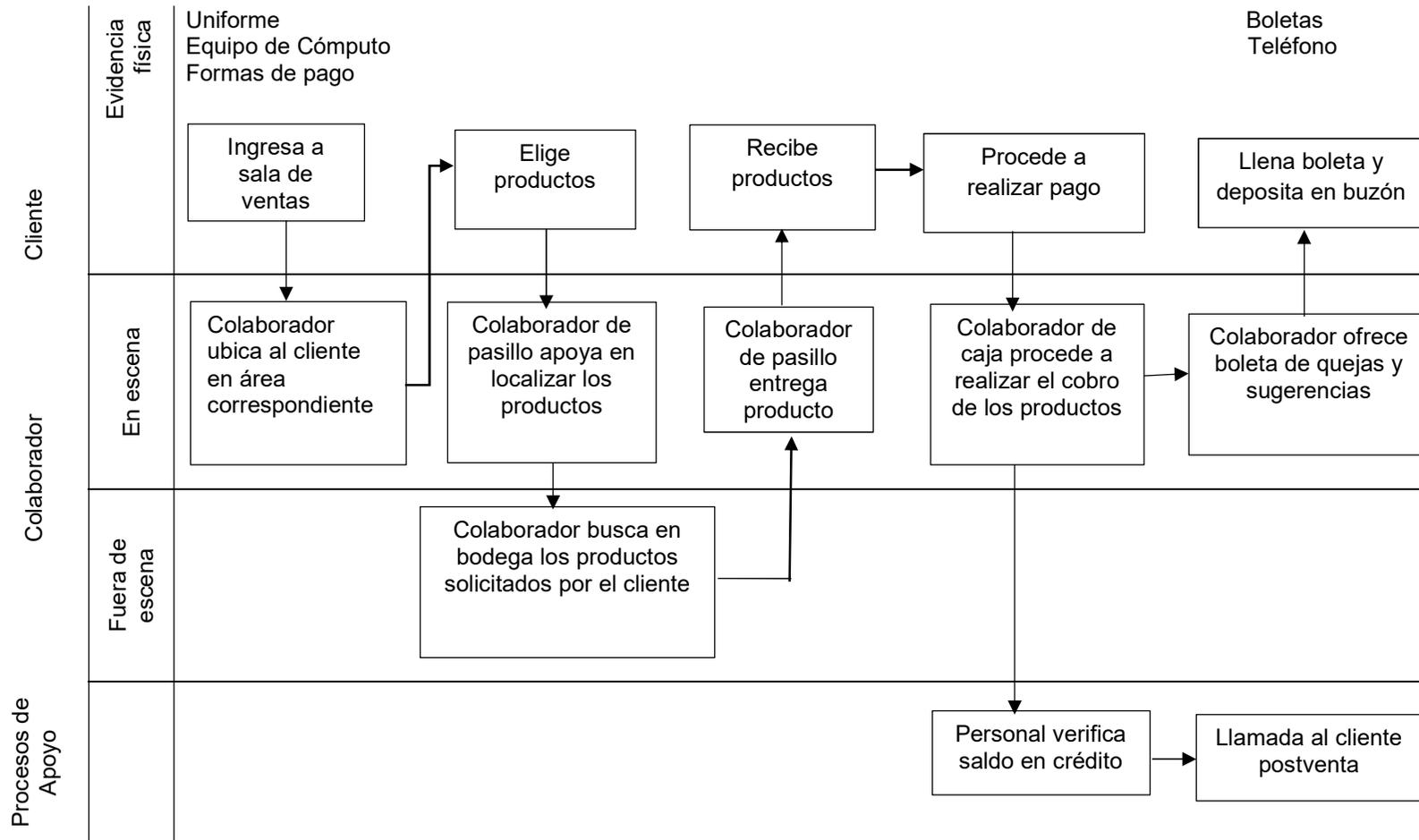
Identificar y graficar el proceso de servicio al cliente para hacer de conocimiento a todo empleado y persona que visita sala de ventas su función a ejecutar.

c) Descripción

El esquema expondrá gráficamente quienes intervienen en el servicio tal como lo son el cliente, empleados en escena, empleado fuera de escena, procesos de apoyo y evidencia física, detallará las acciones que realizan cada uno y especificará los puntos de contacto con el cliente.

El desarrollo del proceso de servicio al cliente será impreso en hojas de tamaño doble carta para ser colocado dentro de la oficina de atención al cliente, ingreso a la sala de ventas, bodega; así también imprimir y colocar una copia del proceso en tamaño carta para cada jefatura de la empresa. (Véase figura12)

Figura 12
Esquema del servicio



Fuente: Aporte propositivo, enero 2017.

3.7.5 Plan de acción

Se presenta a la empresa el siguiente plan de acción, para programar las actividades necesarias en la implementación de estrategia de estándares de servicio al cliente. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Plan de acción propuesto para estrategia 3
Implementación de estándares y diseño del servicio al cliente

Institución: Empresa de venta de calzado por catálogo en la ciudad capital de Guatemala					
Objetivo: Definir acciones necesarias para implementar estrategia 3 al 100% en mediano plazo					
Nombre del plan: Ejecución de la estrategia integración de estándares y diseño del servicio al cliente					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Presupuesto
1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Aprobación del 100% propuesta de estándares y diseño de servicio Un día	Profesional asesor	2da. semana enero 2018	Q100.00
2	Elaboración de la guía de estándares de servicio al cliente	Adquisición física del 100% de guías de servicio al cliente Una semana	Gerente de ventas y asistente	3ra. semana enero 2018	Q365.00
3	Hacer de conocimiento al personal sobre la guía de estándares de servicio	Otorgar al 100% de los empleados de sala de ventas una guía de servicio Un día	Supervisores de piso	4ta. semana enero 2018	A definir por la empresa
4	Adquisición de rótulos	Colocación del 100% de los rótulos Dos días	Gerente de ventas y personal de mantenimiento	1ra. semana febrero 2018	Q375.00
5	Elaboración y colocación del esquema de servicio a cada jefatura	El 100% del personal conozca el esquema de servicio Tres días	Gerente de ventas		A definir por la empresa
6	Medición de satisfacción del cliente con uso de estándares	Evaluación del 100% de lo realizado en la propuesta Una semana	Gerente de ventas y supervisores de sala de ventas	4ta. semana febrero 2018	A definir por la empresa
Total					Q840.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.7.6 Presupuesto

Para llevar a cabo la estrategia de estándares y diseño del servicio al cliente, la empresa deberá invertir en las tácticas descritas anteriormente. Se presenta el costo a continuación. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

Presupuesto para la integración de estándares y diseño del servicio al cliente

Concepto	Cantidad	Descripción	Costo
Presentación de la propuesta	1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Q100.00
Guías de estándares de servicio al cliente.	65	Impresión de guías de estándares de servicio.	Q365.00
Diseño de rótulos de áreas de sala de ventas.	12	Rótulos de acrílico colgante de 30cm x 20cm, color fucsia y letras blancas	Q375.00
Inversión			Q840.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.7.7 Control

Los supervisores de piso serán los encargados de verificar que:

- Cada empleado ponga en práctica el contenido de la guía de servicio.
- Realizar la correcta instalación y verificación del estado de los rótulos que identifican las áreas que conforman la sala de ventas.
- Proceso del desarrollo de servicio al cliente, impreso en afiches e instalados en puntos estratégicos a la vista de los clientes internos y externos.
- Medición de la expectativa del cliente a través boletas de quejas y comentarios, así como de encuesta de la calidad de servicio al cliente.

3.8. Estrategia 4: Desarrollo de competencias laborales del personal para ofrecer atención adecuada y crear ventaja competitiva.

Para brindar un servicio al cliente adecuado y superar las expectativas del mismo, es necesario que todo el personal de la empresa esté capacitado en el tema de servicio al cliente. Desarrollará habilidades, generará conocimientos y cambiará actitudes para poder actuar en los momentos de verdad.

3.8.1 Definición

Para ofrecer el servicio deseado por los clientes, es necesario que la entrega sea eficiente y uniforme, a través del desarrollo de conocimiento y habilidades de quienes participan en la entrega del servicio para así llegar a satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente.

3.8.2 Objetivos

- Mejorar la entrega de servicio al cliente con capacitaciones que desarrollen habilidades en personal de atención al cliente.
- Garantizar que la entrega de servicio sea uniforme y eficaz.
- Impulsar una cultura de servicio al cliente en todas las áreas de la empresa.

3.8.3 Grupo objetivo

Esta estrategia está dirigida a los clientes internos de la empresa y asesores de ventas de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.8.4 Descripción

Para llevar a cabo esta estrategia y lograr los objetivos se propone a la empresa implementar las siguientes tácticas:

- a) Capacitación sobre el servicio al cliente, impartida por una institución reconocida en este ámbito para mitigar la falta de conocimientos y

habilidades de los colaboradores y brindar servicio uniforme de calidad. Así también se capacitará al personal sobre los productos que se ofrece y sus características, impartido por los proveedores nacionales de calzado.

- b) Fortalecimiento del servicio a través equipo de asesores de ventas, actualización sobre servicio al cliente de forma continua. Retroalimentación sobre las acciones a realizarse por la empresa.

3.8.4.1 Capacitación sobre servicio al cliente

a) Definición

La empresa ha realizado capacitación en servicio al cliente de forma esporádica, cuenta con personal que no ha recibido ningún tipo de inducción desde el inicio de sus labores, lo que causa que el servicio sea deficiente, por lo que se propone la contratación de una empresa reconocida en el área; para que brinde la capacitación a todos los trabajadores. Con el propósito de desarrollar una cultura de servicio y los beneficios de brindar uniformidad en la entrega del servicio.

La capacitación en la actualidad es una herramienta privilegiada para progresar, desarrollar y mejorar habilidades. Ampliarlas a través de pensar en formas alternativas de gestionar y resolver situaciones, agrega al servicio la característica de diferenciación y agrega valor a la imagen de la empresa.

b) Descripción

Desarrollar el conocimiento de los empleados en servicio al cliente es importante debido a que influye en la calidad del servicio, además conocerán lo importante de su labor para la empresa. Los temas a impartir serán:

- Significado del servicio al cliente
Orientar al colaborador acerca del servicio, para que conozca y comprenda quién es, a quién se dirige y sirve.

- **Importancia del servicio al cliente**
Conocer la importancia de brindar el servicio adecuado para el cliente e incentivar a que se realice las labores con excelencia.

- **Quiénes aplican el servicio al cliente**
Se dará a conocer quiénes dentro de la organización deben aplicar el servicio al cliente, para brindar uniformidad y calidad, que garantice la satisfacción del cliente.

- **Efecto en la empresa al brindar un servicio al cliente de calidad**
Hará conocimiento en los colaboradores de cuáles son los posibles efectos que puedan dañar o beneficiar a la organización, dependiendo de la calidad de atención que le brinde.

- **Principios del servicio al cliente**
Es importante que el personal conozca cuáles son los principios que deben poseer y aplicarlos en los momentos de verdad con el cliente externo, para no afectar la entrega del servicio, agradar y satisfacer al cliente.

- **Servicio al cliente con valor agregado**
Es indispensable que el trabajador evite quedarse estático, de forma que no realice un servicio de rutina, y no entregue un servicio al cliente al mínimo, sino que puedan hacer algo más de lo que se requiera para lograr superar las expectativas.

- **Cultura de servicio orientada al cliente**
Se orientará e indicará cuáles son los beneficios organizacionales de fomentar una cultura de servicio al cliente, por qué se debe conocer, mantener y aplicar cotidianamente, influirá en la percepción del cliente.

Características para realizar la capacitación:

Lugar: instalaciones de la empresa.

Duración: un día (4 horas).

Periodo: cada 6 meses.

Encargado: profesional designado por empresa a contratar.

Participantes: personal de sala de ventas, total 65 empleados incluyendo supervisores de piso, gerente de ventas y asistente de gerencia.

Costo: valor por participante Q155.00 incluye refacción.

c) Capacitación técnica

Tendrá como objetivo que el personal posea conocimiento de las características y beneficios de los productos que comercializa la empresa, para apoyar el servicio que realiza cada empleado al atender a un cliente, superará las expectativas en cada visita. La empresa invitará a uno de los diferentes proveedores nacionales de calzado que expondrá los diferentes tipos de productos como sus características.

Con la implementación de esta táctica se logrará que los trabajadores tengan la capacidad de contestar de forma correcta a las interrogantes que los clientes efectúen relacionadas a los productos.

Características para realizar la capacitación técnica

Lugar: instalaciones de la empresa.

Duración: 2 horas.

Periodo: cada 3 meses.

Encargado: proveedor de productos nacionales que haya implementado un nuevo material con nuevas características.

Participantes: 60 empleados de sala de ventas.

Costo: refacción por participante Q15.00

3.8.4.2 Fortalecimiento del servicio a través del equipo de asesores de ventas

a) Definición

Muchas veces el trabajo se convierte en una rutina, por lo que es importante mantener al equipo de ventas dinámico, a través de actividades para hacerle sentir motivado respecto al servicio que le brinda a los afiliados dentro y fuera de las instalaciones, reforzará a crear buena imagen de la empresa ante el cliente.

b) Descripción

Realizar reunión con el equipo de asesores de ventas una vez a la semana, para resaltar la importancia del servicio al cliente, se desarrollarán técnicas para atraer a nuevos clientes y retenerlos, así también será recepción de la información de los resultados de las expectativas de los afiliados transmitan a ellos respecto a las actividades realizadas por la empresa.

c) Contenido

Informar a los asesores de ventas sobre la labor de brindar un buen servicio, realizar el seguimiento postventa, la empresa se apoyará en los asesores para realizar esta tarea, mediante llamadas telefónicas por medio de recursos disponibles por la empresa a través de turnos asignados o los propios medios del asesor de ventas, con el fin de fortalecer la comunicación con los miembros de la red, ya que se brindará información de actividades especiales, nuevo producto y su fecha de ingreso, ofertas vigentes o bien de productos ya no disponibles.

3.8.5 Plan de acción

Para desarrollar las habilidades del personal y ofrecer la atención adecuada a través de la capacitación en servicio al cliente. Se sugiere la programación de actividades necesarias a implementar. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Plan de acción propuesto para estrategia 4

Desarrollo de competencias laborales del personal

Institución: Empresa de venta de calzado por catálogo					
Objetivo: Definir acciones necesarias para la implementar la estrategia 4 en un 100% al corto y mediano plazo					
Nombre del plan: Implementación de la estrategia del desarrollo de competencias laborales del personal					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Presupuesto
1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente administrativo	Aprobación del 100% de propuesta de capacitación Un día	Profesional asesor	2da. semana enero 2018	Q100.00
2	Definición de las capacitaciones con la empresa elegida	Impartir capacitación al 100% de los empleados del área de sala de ventas Un día	Gerente administrativo	1ra. semana febrero 2018	Q8,960.00
3	Capacitación sobre características del producto al empleado	100% de empleados con conocimiento de las características de los productos Un día	Proveedores de calzado	2da. semana febrero 2018	Q1,900.00
4	Práctica de conocimientos adquiridos	100% de uniformidad en la entrega del servicio Una semana	Gerente de ventas y Supervisores de piso	3ra. semana febrero 2018	A definir por la empresa
5	Reuniones con el equipo de asesores de ventas sobre servicio al cliente	100% del equipo de asesores de ventas con nuevos conocimientos Un día	Gerente de ventas	4ta semana febrero 2018	A definir por la empresa
6	Supervisión de la calidad del servicio al cliente	100% de resultados obtenidos en boletas de quejas y comentarios del cliente externo Una semana	Supervisores de piso	4ta. semana marzo 2018	A definir por la empresa
7	Ejecución total de la propuesta en semestral	Evaluación 100% implementado en la propuesta Un día	Gerente de ventas y asistente	Junio 2018	A definir por la empresa
Total					Q10,960.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.8.6 Presupuesto

Para implementar las capacitaciones que ayudarán al desarrollo de las habilidades del personal de atención al cliente, la empresa tendrá que invertir, para el desarrollo de habilidades del cliente interno, que le permita lograr uniformidad en la entrega del servicio. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23

Presupuesto para el establecimiento de capacitación para el desarrollo de competencias laborales del personal

Concepto	Descripción	Costo
Presentación de la propuesta	Presentación y discusión de la propuesta a gerente administrativo	Q100.00
Curso de capacitación de servicio al cliente	Contratación de la empresa que impartirá el curso de capacitación al personal de la empresa. Q149.00 cada uno. (60 empleados)	Q8,960.00
Refacción	Alimento para los participantes del curso de capacitación. Q17.00 cada uno, por reunión.	Q1,000.00
Refacción	Alimento para participantes en capacitación técnica Q15.00 cada uno, por reunión.	Q900.00
Inversión		Q10,960.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2017

3.8.7 Control

El gerente de ventas será encargado de evaluar la calidad de entrega de servicio al cliente externo por parte del personal de contacto directo, a través de los comentarios en boleta de quejas/sugerencias y encuesta de la calidad del servicio.

El administrador general y el gerente de ventas supervisarán y analizarán los resultados de las boletas de quejas y sugerencias (cliente interno y externo) de forma semanal con la finalidad de conocer la captación y aplicación de conocimientos por parte del personal. Así también las encuestas de la medición de la calidad del servicio serán apoyo para llevar el control y efectividad de las capacitaciones.

Será el gerente de ventas, el encargado de impartir las charlas de reforzamiento del servicio al cliente al equipo de asesores de ventas, debido a que es parte de las actividades que realiza. Se llevará a cabo una reunión por semana, en el que se evaluará el servicio recibido de acuerdo con la perspectiva de los asesores de ventas.

3.9. Estrategia 5: Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer de comunicación directa y crear relación activa con el cliente

El contacto directo con el cliente tiene mayor efecto que la publicidad impresa, el uso de este método resaltará los productos y servicios que ofrece la empresa, así como, crear imagen positiva y fomentar una relación activa con el cliente.

3.9.1 Definición

La comunicación directa servirá para transmitir información importante del momento con inmediatez, induciendo al consumidor a ejecutar la compra.

3.9.2 Objetivos

- Dar a conocer de forma inmediata los productos y beneficios que ofrece la empresa, como el traslado de información importante.
- Atraer nuevos clientes y reactivar a inactivos a través los diferentes beneficios otorgados por generar compras.

3.9.3 Grupo objetivo

Esta estrategia está dirigida a los clientes externos, serán actividades para brindar información relevante a clientes activos, atraer a nuevos, reactivar a inactivos en la empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

3.9.4 Descripción

El mercadeo directo, el cual consiste en la comunicación directa entre el asesor de ventas y el cliente, es el recurso que permitirá el desarrollo de una comunicación efectiva, para lo cual se propone las tácticas siguientes:

- a) Aplicación del mercadeo directo por medio de quiosco informativo, que establezca contacto y amplíe la comunicación entre la empresa y los clientes para dar a conocer los productos y beneficios.

- b) Charlas informativas dirigidas a los asesores de venta que estarán a cargo del quiosco, serán los responsables de transmitir la información al cliente, asimismo, de fortalecer los lazos de comunicación con el cliente y la empresa.

3.9.4.1 Quiosco

a) Definición

El quiosco informativo para instalar consistirá en un toldo y un stand con el logotipo de la empresa, será ubicado en espacio público, para facilitar la entrega de los volantes informativos y así tener contacto con los clientes actuales y atraer a nuevos, con el propósito de informar y destacar los beneficios que obtiene al afiliarse y visitar la sala de ventas, como atender a quienes no cuentan con el tiempo para ingresar la tienda. Además, se obtendrá un contacto directo al dirigirse al público objetivo y conocer las necesidades de estos, para obtener una respuesta inmediata y crear una cartera de clientes fieles y establecer relaciones duraderas.

b) Descripción

El quiosco será instalado frente a las instalaciones de la empresa o en lugares cercanos, para facilitar, atraer e incentivar a que el cliente visite sala de ventas, conozca el producto y beneficios que ofrece la empresa. El quiosco a la vez será

utilizado para publicidad ya que tanto el stand tendrá impreso el logotipo de la empresa (véase anexo 14 y anexo 15), el asesor de ventas encargado del quiosco se identificará por el uso de una camisa tipo polo de color fucsia o morado que tendrá bordado el logotipo de la empresa. (Véase anexo 16)

Serán los asesores de ventas que deberán adquirir la camisa polo con características específicas antes descritas, para hacer uso del quiosco.

3.9.5 Plan de acción

Se propone a la empresa el siguiente plan de acción que servirá de apoyo para la programación de las actividades necesarias en la implementación del mercadeo directo. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24
Plan de acción propuesto para estrategia 5
Establecimiento de una comunicación directa

Institución: Empresa de venta de calzado por catálogo en la ciudad capital de Guatemala					
Objetivo: Definir acciones necesarias para implementar la estrategia 5 en un 100% al mediano plazo					
Nombre del plan: Implementación de la estrategia del establecimiento de comunicación directa					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Presupuesto
1	Presentación y discusión de la propuesta al gerente de ventas	Aprobación del 100% de la propuesta Un día	Profesional asesor	2da semana enero 2018	Q100.00
2	Adquisición de quiosco personalizado	Disponer 100% de un quiosco para mercadeo directo Tres días	Gerente de ventas	4ta. semana enero 2018	Q1,150.00
3	Adquisición de un toldo personalizado	Adquisición del 100% del toldo y recursos para mercadeo directo Una semana	Gerente de ventas		Q2,400.00
4	Calendarización de turnos en quiosco	Asignación de turnos en quiosco al 100% de los asesores de ventas Un día	Gerente de ventas y asistente de gerente de ventas	1ra. semana febrero 2018	A definir por la empresa
5	Informar a asesores de ventas el propósito del uso de quiosco	Capacitar al 100% de los asesores de ventas para mercadeo directo Un día	Gerente de ventas	2da. semana febrero 2018	A definir por la empresa
6	Verificar cumplimiento en uso del quiosco, aumento en volumen de ventas y afiliaciones nuevas	Evaluación del 100% de la propuesta en cada mes Un día	Asistente de gerente de ventas	4ta. semana de cada mes, desde febrero 2018	A definir por la empresa
Inversión					Q3,650.00

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017.

3.9.6 Presupuesto

Para implementar la instalación de un quiosco y la distribución de volantes informativos, el cual dará el resultado de una comunicación efectiva, fidelización y retención del cliente, será necesario la inversión por parte de la empresa, el cual se presenta a continuación. (Véase cuadro 25)

Cuadro 25

Presupuesto para el establecimiento de una comunicación directa

Concepto	Cantidad	Descripción	Costo
Presentación de la propuesta	1	Presentación y discusión de la propuesta a gerente de ventas	Q100.00
Quiosco portátil con impresión en vinil auto adherible	1	Quiosco para utilizar en mercadeo directo. Dimensiones de ancho 82,3cm. x alto 195cm. x profundidad 40,8cm.	Q1,150.00
Toldo de lona	1	Adquisición de toldo de lona 3x3 mts.	Q2,400.00
Inversión			Q3,650.00

Fuente: elaboración propia, febrero 2017.

3.9.7 Control

El gerente de ventas es quién se encargará de realizar la calendarización de los turnos para el uso del quiosco, la cual abarcará un aproximado de tres meses, ya que cada turno consiste en un período de tiempo correspondiente a un día laboral. Se asignará un turno por cada asesor de ventas (a marzo 2016 asciende a un número de 67).

Los turnos duraran según horario de atención de sala de ventas. Será el asistente de gerente de ventas quién supervisará y anotará el cumplimiento de los turnos asignados a los asesores de ventas.

Será en el análisis de los reportes elaborados semanalmente de las boletas de quejas y sugerencias, debido a que se evidenciará la atención otorgada en el quiosco, también se verificará el incremento de afiliaciones con el número de clientes que visiten sala de ventas.

3.10 Presupuesto final

La inversión final de las estrategias propuestas se presenta a continuación. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Inversión total de la propuesta de estrategias de servicio al cliente aplicadas a una empresa de venta de calzado por catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala

No.	Estrategia	Costo
1	Medición del conocimiento y la calidad del servicio	Q2,895.00
2	Fidelización y retención del cliente	Q45,370.00
3	Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio al cliente	Q840.00
4	Desarrollo de competencias laborales del personal, para ofrecer atención adecuada y crear una ventaja competitiva	Q10,960.00
5	Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa	Q3,650.00
Inversión total		Q63,715.00

Fuente: elaboración propia, febrero 2017.

3.11 Relación costo - beneficio

La empresa de venta de calzado por catálogo tiene el objetivo de brindar un servicio de calidad al cliente, por lo que es sumamente importante que todo empleado que la conforma, conozca y aplique las técnicas de servicio adecuadas para alcanzar el mismo.

Las estrategias para desarrollar y fomentar una cultura de servicio, publicidad de boca en boca que genere una buena imagen de la empresa, captar la opinión del cliente y manejo de quejas y sugerencias, son acciones que permitirán mejorar el servicio que la empresa brinda a sus clientes.

Las estrategias propuestas son el resultado de la integración del marco teórico y el diagnóstico realizado a la unidad objeto de estudio. La inversión monetaria, así como de tiempo y esfuerzo de empleados con relación a los beneficios que contraerá a la empresa es mínima, debido a que permitirá la retención, fidelización y comunicación continua con los clientes con la finalidad de incrementar el porcentaje de usuarios satisfechos del 9% que opinan que la calidad del servicio es buena a un 50% de clientes satisfechos con la atención que reciba en sala de ventas.

Los beneficios se estiman serán alcanzados a mediano plazo en un periodo de tiempo de un año, una vez implementadas las estrategias propuestas; así también se contará con ventaja competitiva ante otras empresas similares con el mismo mercado objetivo. (Véase tabla 3)

Tabla 3
Beneficios esperados en la implementación de
Estrategias de servicio al cliente en una empresa de venta de calzado por
catálogo ubicada en la ciudad capital de Guatemala

No.	Estrategia	Beneficio
1	Medición del conocimiento y la calidad del servicio otorgado, para conocer las expectativas y percepciones del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar puntos deficientes en el servicio, para mejorar constantemente la entrega de éste. • Sorprender al cliente con las mejoras continuas a la atención que brinda el personal de contacto.
2	Utilizar los diferentes beneficios que ofrece la empresa para fomentar la fidelización y retención del cliente, para generar un nivel de ventas en aumento.	<ul style="list-style-type: none"> • Premiar al cliente por la preferencia y constancia de las compras. • Proveer a los asesores de herramientas necesarias para incrementar la confianza del cliente. • Contar con empleados leales, que creen buena imagen de la empresa con la eficiencia de sus labores.
3	Integración de la calidad a través de la implementación de estándares y diseño del servicio para mejorar la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el personal adecuado para brindar el servicio que llene y supere las expectativas del cliente. • Adecuar las instalaciones con la identificación necesaria de áreas que intervienen en la creación del servicio.
4	Desarrollo de competencias laborales del personal, para ofrecer atención adecuada y crear ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar cultura de servicio, así como de brindar un servicio uniforme y eficaz.
5	Aprovechamiento de técnicas de mercadeo para establecer comunicación directa y crear relación activa con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los asesores un espacio de trabajo, identificado y en las cercanías de la empresa. • Aplicar cobertura en las áreas cercanas a la empresa, dar a conocer los beneficios de afiliarse. • Actualización de datos de los clientes, a través de impulsar la comunicación activa.

Fuente: aporte propositivo, febrero 2017

CONCLUSIONES

1. Se identificó mediante encuesta a clientes que en Multimodas, S.A., existe una deficiencia en la calidad de la atención que el personal brinda al cliente, debido a que un mayor porcentaje de los encuestados indico estar inconforme con el trato que reciben por parte de los empleados, cuando realizan sus compras y/o reclamos, lo cual hace permanente un ambiente de insatisfacción en cuanto a calidad de servicio se refiere y a la vez repercute en una mala imagen de la empresa.
2. Se comprobó que Multimodas, S.A., no ha establecido estrategias en el servicio al cliente que estandaricen el trato que el empleado brinde al cliente en las distintas gestiones, así como la falta de rotulación de espacios dentro de sala de ventas y la identificación del área de servicio al cliente, esto para aumentar la calidad del servicio y fomentar la satisfacción.
3. Se determinó que Multimodas, S.A., carece de acciones dirigidas a evaluar, supervisar y actualizar el conocimiento con el que cuentan los empleados para el manejo de conflictos de atención con el cliente.
4. La empresa de venta de calzado por catálogo carece de estrategias que atraigan a clientes insatisfechos que aún son clientes activos. Asimismo, no ha implementado acciones dirigidas a superar las expectativas del cliente que mantiene preferencia por los servicios que brinda la empresa.
5. Se pudo identificar que la empresa no cuenta con procedimientos que faciliten el acercamiento y promuevan la comunicación efectiva con el cliente.

RECOMENDACIONES

Para alcanzar los objetivos de la empresa de establecerse como primera opción para el cliente externo, se recomienda realizar lo siguiente:

1. Implementar estrategias de servicio al cliente que estandaricen y mejoren la calidad en la atención, para crear ventaja competitiva y generar una buena imagen de la empresa, fortaleciendo la relación con el afiliado.
2. Elaborar un plan de capacitaciones orientado a desarrollar conocimiento y habilidades en el empleado respecto al servicio y calidad en la atención al cliente, como también de los productos; dichas capacitaciones estarán dirigidas a todo miembro de la empresa incluyendo a los asesores de venta; adicionalmente deberán apoyarse con el uso de una guía de estándares de servicio y la debida identificación del área de atención al cliente.
3. Implementar procedimientos orientados a obtener la opinión del cliente, mediante el uso y manejo de boletas para quejas y/o sugerencias y buzón, los mismos servirán para evaluar la calidad del servicio y serán los medios para la mejora continua y contribuirán al aumento del nivel de clientes satisfechos.
4. Ejecutar un plan de incentivos para los clientes y de beneficio para empleados. Los incentivos serán de tipo monetario representado en artículos de preferencia; los beneficios para los empleados consistirán en reconocer y recompensar el esfuerzo de aquellos que demuestren calidad en su servicio y atención para con los clientes.

5. Implementar la comunicación directa con el cliente a través del desarrollo de actividades que faciliten la relación activa y comunicación constante, para lo cual se sugiere el uso de un quiosco y volantes informativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Belch, G. E. y Belch, M. A (2005).; “*Publicidad y Promoción*”. México: McGraw Hill Interamericana.
2. Chiavenato, I. (2002). “*Gestión del Talento Humano*”. Colombia: McGraw Hill Interamericana
3. De Orozco, N. (2011) “*Automatización de Procesos Administrativos*”. Guatemala: Universidad Galileo.
4. Fischer, L. y Espejo, J. (2011). “*Mercadotecnia*”. México: McGraw Hill Interamericana.
5. Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). “*Administración una Perspectiva Global*”. México: McGraw Hill.
6. Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). “*Fundamentos de la Mercadotecnia*”. México: Printice Hall.
7. Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). “*Marketing*”. España: Person Educación.
8. Kotler, P.; Bloom, P. y Hayes, T. (2002). “El marketing de servicios profesionales”. Barcelona, España: McGraw Hill Interamericana.
9. Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). “*Marketing de Servicios*”. México: McGraw Hill.

E – GRAFÍA

10. Admin. (17 marzo 2015). *Llamadas de seguimiento*. Recuperado de:
<http://rivassanti.net/curso-ventas/seguimiento>
11. Cabrera, L. (19 octubre 2012). *Multinivel*. Recuperado de:
<http://www.multinivelconfuturo.com/que-es-el-multinivel/>
12. Crece Negocios. (1 junio 2012). *Mezcla promocional*. Recuperado de:
<http://crecenegocios.com/la-mezcla-promocional>
13. Cecilia, Carmen. (25 septiembre 2012). *Quejas y sugerencias*. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/cacerive/quejas-y-sugerencias>
14. Concepto. (12 mayo 2016). *Definición de vale*. Recuperado de:
<http://concepto/definicion/vale.com>
15. Cortez, R. (s/f). *Entorno de la mercadotecnia*. Recuperado de:
<http://monografias.com>
16. Cuevas, Edgar Daniel. (7 octubre 2011). *Cupón de descuento*. Recuperado de:
<http://cuponesdedescuentoenrd.blogspot.com>
17. Díaz, J. (24 marzo 2014). *Estrategias de servicio al cliente*. Recuperado de:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/24/importancia-implementar-estrategias-crm-empresarial-ii/>
18. Montenegro, Romina. (11 junio 2013). *Recompensa*. Recuperado de:
<http://gestiopolis.com>

19. Nafate Rodríguez, Jorge Luis. (21 noviembre 2011). *Recurso humano*. Recuperado de: <http://gestiopolis.com/el-recurso-humano-talento-humano>
20. Pizzo, Mariana. (10 octubre 2013). *Estrategias de servicio*. Recuperado de: <http://gestiopolis.com/por-que-una-estrategia-de-servicio-al-cliente>
21. Principios de Gestión. (5 junio 2011). *Modelo Servqual*. Recuperado de: <http://abc-calidad-blogspot.com>
22. Ramos C., M. A. (6 mayo 2013). *Ventas por Catálogo*. Recuperado de: <http://prezi.com/yussv-aecg-a/definición-de-venta-por-catalogo>.
23. Recursos humanos. (25 agosto 2015). *Tipos de Capacitación*. Recuperado de: <http://losrecuersoshumanos.com>
24. Sanchez, J. A. (2 enero 2001). *Servicio al cliente*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/alexsanz78/servicio-al-cliente-6432033>
25. Significados. (15 marzo 2016). *Capacitación*. Recuperado de: <http://significados.com/capacitacion.com>
26. Torreblanco, F. (11 diciembre 2014). *Macroentorno y microentorno*. Recuperado de: <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-microentorno>.
27. Wikipedia. (15 septiembre 2016). *Diagrama de flujo*. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/diagrama_de_flujo
28. Wikipedia. (5 septiembre 2017). *Fidelización*. Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/fidelizaci%c3%b3m>

29. Wikipedia. (17marzo 2016). Retención. Recuperado de:
[http://es.wikipedia.org/wiki/retenc%
c3%b3n_de_clientes](http://es.wikipedia.org/wiki/retenc%c3%b3n_de_clientes)

30. Wikipedia. (29 mayo 2017). Tarjeta de puntos. Recuperado de:
<http://es.wikipedia.org.com>

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA GERENTE DE VENTAS

Esta boleta tiene como objetivo recopilar información acerca de la existencia de estrategias de servicio al cliente que aplica la empresa de venta de calzado por catálogo.

1. ¿Qué actividades y responsabilidades posee como Gerente de Ventas?

2. ¿Cuál es el número de empleados en sala de ventas?

3. ¿En el último año recibió algún tipo de capacitación?

4. ¿Cuál fue la capacitación que recibió?

5. ¿Han realizado algún tipo de programa de capacitación sobre el servicio al cliente?

6. ¿Considera importante la capacitación continua hacia la fuerza de ventas?

Mezcla de la mercadotecnia

7. ¿Cuál es su opinión respecto a la calidad, variedad, características, precio y marca de los productos que ofrece la empresa?

8. ¿Qué tipos de canales de distribución utilizan?

9. ¿Qué estrategias de la mezcla promocional aplican para dar a conocer los productos?
- a. Publicidad _____
 - b. Promoción de ventas _____
 - c. Relaciones públicas _____
 - d. Venta personal _____
 - e. Mercadeo directo _____

Quejas y sugerencias

10. ¿La empresa cuenta con estrategias que le permiten conocer las quejas y sugerencias de los clientes acerca del producto?

11. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan? ¿estas han cumplido con su objetivo?

12. ¿Qué medios son utilizados por los clientes para realizar quejas y sugerencias?

Buzón _____ Teléfono _____ Correo electrónico _____ Internet _____
Por medio de un empleado _____ Otro medio (especifique) _____

13. ¿Cuentan con algún medio para que los empleados realicen comentarios o quejas respecto al servicio que presta la empresa?

Si _____ No _____

14. ¿Qué medios le proporcionan al empleado para que realice comentarios o quejas?

Buzón _____ Correo electrónico _____ Teléfono _____
Internet _____ Otros medios (especifique) _____

15. ¿Las opiniones o quejas de los empleados son relevantes en la toma de decisiones?

Conocimiento expectativas y percepciones

16. ¿Considera que las estrategias que utilizan le permiten a la empresa conocer las expectativas de sus clientes acerca del servicio?

17. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas para conocer las expectativas del cliente?

18. ¿La empresa promueve la fidelización de los clientes?

19. ¿Qué medios utiliza la empresa para la fidelización de los clientes?

Promociones _____ Descuentos _____

Otros _____

Estándares de calidad

20. ¿Cuál considera que es el aspecto más importante del servicio al cliente?

21. ¿Cuál es la queja más frecuente que realiza el cliente?

22. ¿La empresa cuenta con una guía de servicio al cliente?

23. ¿La empresa posee un esquema del servicio?

24. ¿El cliente conoce el esquema de servicio que se proporciona?

25. ¿Realizan algún tipo de evaluación periódica del servicio al cliente? ¿cada cuánto tiempo?

26. ¿Miden la satisfacción del empleado en el puesto que ocupa?

Si _____ No _____

27. ¿Cómo evalúa la empresa la satisfacción del empleado?

Encuesta _____ Entrevista _____
Observación _____ Otro (especifique) _____

28. ¿Evalúan al personal respecto al desempeño laboral? ¿Cada cuánto?

Si _____ No _____
Cada 3 meses _____ Cada 6 meses _____ Cada año _____

29. ¿Otorgan alguna motivación para que el empleado realice un desempeño excelente?

30. ¿Qué tipo de motivación recibe el empleado cuando realiza un buen desempeño en sus labores?

Reconocimiento _____ Empleado del mes _____
Incentivo económico _____ Otro _____

Evidencia física

31. ¿Considera las instalaciones de la empresa adecuadas para llevar a cabo sus labores?

32. ¿Los empleados de servicio al cliente están plenamente identificados?

- a. Uniforme _____
- b. Gafete _____
- c. Otro _____

33. ¿Qué material y qué medio le proporciona al cliente externo para dar a conocer el producto?

- a. Catálogo _____
- b. Hojas informativas _____
- c. Documentos para inscripciones _____
- d. Página Web _____

34. ¿Cuentan con un área de servicio al cliente en el lugar adecuado e identificado?

Anexo 2

ENCUESTA CLIENTE INTERNO

BOLETA No. _____

Esta boleta tiene como objetivo conocer la calidad del servicio que le brinda la empresa de venta de calzado por catálogo; que contribuirá a la obtención de información para servirle mejor, sus opiniones son importantes. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

Instrucciones: marcar en el espacio indicado para cada pregunta

Información general

1. ¿Género?	2. ¿Rango de edad?	3. ¿Estado civil?	4. ¿Nivel académico?	5. ¿Tiempo de laborar en la empresa?	6. ¿Puesto que ocupa?
Masculino _____	De 18 a 25 años _____ De 26 a 30 años _____ De 31 a 35 años _____ De 36 o más años _____	Soltero /a _____ Casado/a _____	Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____ Otro (especifique) _____	_____	_____
Femenino _____					

Procedimiento interno

7. ¿Recibió algún tipo de capacitación cuando inicio labores?
Si _____ No _____ ¿De qué tipo? _____
8. ¿Sabe quién es su jefe inmediato?
Si _____ No _____
9. ¿Se le ha dado entrenamiento o apoyo para llevar a cabo con eficiencia su trabajo dentro de la empresa?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
10. ¿Se le ha brindado el equipo necesario como: computadora, mobiliario, papelería, útiles u otros, para realizar sus actividades diarias?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
11. ¿Existe algún reglamento que regule las actividades dentro de la empresa?
Si _____ No _____
¿Cuáles? _____
12. ¿Da algún reporte de las actividades que realiza?
Si _____ ¿Cada cuánto? _____
No _____ ¿Por qué? _____
13. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa para llevar a cabo sus actividades?
Adecuadas _____ Inadecuadas _____
14. ¿La empresa le ha proveído de uniforme que lo distinga como parte de servicio al cliente?
Uniforme _____ Gafete _____ Otro _____
15. ¿La empresa posee algún documento que los mantenga informados de la importancia del servicio al cliente?
Si _____ No _____
¿Por qué? _____

16. ¿La empresa posee algún documento sobre el procedimiento a seguir ante una queja, reclamo o cambio de producto?
Si _____ No _____
¿Cuál? _____

Capacitación y motivación

17. ¿La empresa le ha capacitado en temas relacionados en servicio al cliente?
Si _____ No _____
¿Cuáles? _____
18. ¿Su desempeño es reconocido o premiado cuando realiza a cabalidad sus labores?
Siempre _____ Con frecuencia _____
A veces _____ Nunca _____
¿Cómo? _____
19. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir por realizar un buen desempeño en sus labores?
Reconocimiento público _____
Empleado del mes _____
Incentivo económico _____
Otro _____
20. ¿El puesto de trabajo que desempeña es de su agrado?
Si _____ No _____
¿Por qué? _____
21. ¿La empresa realiza algún tipo de evaluación para saber su satisfacción en el puesto que ocupa?
Si _____ No _____
a. Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 22
b. Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 23
22. ¿Cómo evalúa la empresa el nivel de satisfacción en el puesto que ocupa?
Encuesta _____ Entrevista personal _____
Observación _____ Otro _____

23. ¿La empresa ha realizado algún tipo de evaluación sobre el desempeño laboral?
Si _____ No _____
a. Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 21
b. Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 22

24. ¿Cada cuánto tiempo realizan la evaluación del desempeño?
Cada 3 meses _____ Cada 6 meses _____
Cada año _____

25. ¿Recibe alguna motivación para que su desempeño sea excelente?
Si _____ ¿Cuál? _____
No _____ ¿Por qué? _____

26. ¿Cuentan con algún medio de sugerencias para empleados?
Si _____ No _____
a. Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 27
b. Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 28

27. ¿Cuál de los siguientes medios de sugerencias aplican?
Buzón _____ Reunión de personal _____
Directo al jefe _____ Otro _____

28. ¿La empresa ha tomado en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones?
Si _____ No _____

Calidad del servicio

29. ¿Le informa al cliente del papel que desempeña en la entrega del servicio?
Si _____ No _____

30. ¿Le informa al cliente de algún medio para realizar quejas o sugerencias?
Si _____ No _____

31. ¿Cuál de estos medios utiliza el cliente para realizar quejas o sugerencias?
Buzón _____ Correo electrónico _____
A través de un empleado _____ Otro _____

32. De acuerdo a las quejas o sugerencias recibidas ¿Cuáles son recurrentes?
Existencia del calzado _____
Información sobre ingresos _____
Otro (especifique) _____

33. ¿Conoce las estrategias para retener a los clientes de la empresa?
Si _____ No _____
a. Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 34
b. Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 35

34. ¿Qué estrategias utilizan para retener a los clientes?
Descuentos especiales _____
Promociones _____
Otros _____

35. ¿En su percepción al aplicar una solución ante el cliente, este cómo reacciona?
Coopera para solucionar el problema _____
Molesto _____ Se tranquiliza _____
Otro (especifique) _____

36. ¿Cómo mide o reconoce que el servicio brindado es satisfactorio o insatisfactorio?
Cuestionario de evaluación _____
Llamada telefónica _____
Buzón _____
Otros _____

37. Cuando se presenta un problema con el cliente ¿cómo lo ha solucionado?
Ofreciendo otro servicio _____
Otro (especifique) _____

Sugerencias

38. En su opinión ¿cuál de los siguientes factores es el más eficiente para lograr un buen servicio al cliente?
a. Eficiencia la prestar el servicio _____
b. La satisfacción del cliente _____
c. Superar las expectativas del cliente _____
d. Atención inmediata _____
e. Atención a reclamos _____
f. Personal capacitado _____
g. Atención a las sugerencias _____

39. ¿Qué aspectos mejoraría en la empresa respecto al servicio al cliente?

Anexo 3

ENCUESTA CLIENTE- AFILIADO

BOLETA No. _____

Esta boleta tiene como objetivo conocer la calidad del servicio que le brinda la empresa de venta de calzado por catálogo; que contribuirá a la obtención de información para servirle mejor, sus opiniones son importantes. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

Instrucciones: Marcar en el espacio indicado para cada pregunta

Información General

1. ¿Género? Masculino _____ Femenino _____	2. ¿Rango de edad? De 18 a 30 años _____ De 31 a 40 años _____ De 41 a 50 años _____ De 51 a 60 años _____ De 61 o más años _____	3. ¿Cuál es su actividad principal? Estudiante _____ Ama de casa _____ Trabajador dependiente _____ Trabajador independiente _____ Otros _____	4. ¿Nivel escolar? Primario _____ Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____ Ninguno _____	5. ¿Zona de residencia? _____
--	--	---	---	----------------------------------

Hábitos de compra

6. ¿Cómo realiza los pedidos de calzado?
 Visita sala de ventas _____ Vía telefónica _____ Otro _____

7. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos de calzado?
 1 vez por semana _____ 2 veces por semana _____ cada mes _____ cada seis meses _____ cada año _____ otro _____

8. ¿Con qué frecuencia visita la sala de ventas?
 Diaria _____ 2 a 3 veces por semana _____ Semanal _____ Cada 15 días _____ Mensual _____ Otro _____

9. ¿Cuál es el monto promedio que invierte mensualmente en la compra de calzado?
 Q.0.01 a Q1,000.00 _____ Q.1,001.00 a Q2,000.00 _____
 Q.2,001.00 a Q3,000.00 _____ Q.3,001.00 a Q5,000.00 _____
 Q5,001.00 a Q10,000.00 _____ Más de Q10,000.00 _____

10. ¿Cómo conoció la empresa de venta de calzado por catálogo?
 Volante _____ Recomendación _____ Redes sociales _____ Otro (especifique) _____

11. ¿Desde hace cuánto tiempo, es usted cliente-afiliado de la empresa de venta de calzado por catálogo?
 Menos de 1 año _____ 2 – 3 años _____
 Más de 5 años _____

Competencia

12. ¿Está usted afiliado a otras empresas de venta de productos por catálogo?
 Si _____ No _____

13. ¿Indique qué tipo de producto?
 Zapatos _____ Cosméticos _____
 Ropa _____ Utensilios _____

14. ¿Comente que es lo que más le gusta del servicio que le brindan?

15. ¿Recomendaría esas empresas?
 Si _____ No _____
 ¿Por qué? _____

Calificación del Servicio

16. ¿Cuál es el principal factor de compra de calzado, por el que eligió esta empresa?
 Precio _____ Calidad _____ Tipo de calzado _____
 Otro _____

17. ¿Cómo califica el servicio que le ofrece la empresa?
 Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____
 Malo _____ Muy Malo _____

18. ¿Ha tenido inconvenientes con el producto que le ofrece la empresa?
 Si _____ No _____ ¿De qué tipo? _____

- a.) si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 19
 b.) si su respuesta es No, 23

19. ¿Le hizo saber a la empresa sus inconvenientes?
 Si _____ No _____
 a.) Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 20
 b.) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 22

¿Por qué? _____

20. ¿La empresa tomó acción sobre los inconvenientes notificados?
 Si _____ No _____
 a.) Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 21
 b.) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 23

21. ¿Cómo considera que fueron resueltos los inconvenientes?
 Muy satisfactorio _____ Satisfactorio _____
 Insatisfactorio _____ Muy insatisfactorio _____

22. ¿Qué medios utilizó para dar a conocer sus inconvenientes a la empresa?
Buzón___ Correo electrónico___ Redes sociales___
Por medio de un empleado___ otro_____

23. ¿Recomendaría a otras personas el servicio que la empresa le brinda?
Si_____ No_____

¿Por qué? _____

Quejas y sugerencias

24. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus quejas y sugerencias respecto al servicio?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

25. ¿La empresa le facilita un medio para dar a conocer sus quejas y sugerencias?
Si_____ No_____

a.) Si su respuesta es Si, Pase pregunta 26
b.) Si su respuesta es No, pase pregunta 28

26. ¿Qué medio utilizó para dar a conocer sus quejas y sugerencias?
Buzón___ Teléfono___ Correo electrónico___
Internet___ Por medio de un empleado___
Otro_____

27. ¿Considera adecuado el medio que utilizó?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

28. ¿Por qué medio le gustaría dar a conocer sus quejas y sugerencias?
Buzón___ Teléfono___ Correo electrónico___
Internet___ Por medio de un empleado___
Otro_____

29. De acuerdo a las quejas y sugerencias que brinda ¿Cuál es la más recurrente?
Existencia de Calzado _____
Información sobre ingresos _____
Otro (especifique) _____

Expectativas y percepciones

30. ¿Considera que la empresa se preocupa por mantener una relación cordial con usted como cliente?
Si_____ No_____

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

a.) Si la respuesta es Sí, ¿Cómo lo ha hecho?

32. ¿Considera que el ambiente de servicio en el que se hace entrega del producto es el adecuado?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

33. ¿La empresa cumple con lo que usted espera acerca del servicio?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

34. ¿La empresa le facilita medios para que usted le dé a conocer lo que espera?
Si_____ No_____

c.) Si su respuesta es Sí, Pase pregunta 35
d.) Si su respuesta es No, pase pregunta 36

35. ¿Qué medio ha encontrado para darle a conocer a la empresa lo que usted espera del servicio?
Buzón___ Teléfono___ Correo electrónico___
Internet___ Por medio de un empleado___
Otro_____

36. ¿Le gustaría dar a conocer lo que usted espera del servicio?
Si_____ No_____ ¿Por qué? _____

37. ¿Por qué medio le gustaría dar a conocer lo que usted espera del servicio?
Buzón___ Teléfono___ Correo electrónico___
Internet___ Por medio de un empleado___
Otro_____

38. ¿La empresa reconoce su lealtad como cliente?
Si_____ No_____

a.) Si su respuesta es Si, pase a pregunta 39
b.) Si su repuestas es No, pase a pregunta 41

39. ¿Qué medios ha utilizado la empresa para reconocer su lealtad?
Promociones___ Descuentos___ Premios___

40. ¿Le parece que estos medios sean adecuados?
Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

41. ¿Le gustaría que la empresa implementara reconocimientos por su lealtad?
Si_____ No_____

a.) Si su repuesta es Si pasar pregunta 42
b.) Si su repuesta es No pasar pregunta 43

42. ¿Qué medios le gustaría para reconocimiento de su lealtad?
Promociones___ Descuento___ Premios___

43. ¿La empresa le brinda información sobre productos nuevos y actualizaciones de los ya existentes?
Si_____ No_____

44. ¿Le gustaría que la empresa realice charlas, capacitaciones, conferencias sobre productos?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

45. ¿La empresa realizó algún seguimiento después de prestado el servicio?
Si ___ No ___
a.) Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 46
b.) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 47

46. ¿Qué medio utilizó la empresa para el seguimiento luego de prestado su servicio?

Llamadas ___ Correo electrónico ___ Otro _____

Estándares de calidad

47. ¿Posee la empresa algún medio donde dé a conocer la función que usted desempeña al recibir el servicio?
Si ___ No ___

48. ¿De qué forma le gustaría que la empresa le presentara la función que desempeña en el servicio?

Diseño del proceso ___ Manual escrito _____
Rótulo ___ Página web ___ Otro _____

Evidencia física

49. ¿La empresa cuenta con un área de servicio al cliente identificado?
Si ___ No ___
a.) Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 50
b.) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 51

50. ¿Considera que el área de servicio al cliente tiene una buena ubicación?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

51. ¿Considera que es importante que el área de servicio al cliente esté identificada?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

52. ¿Cómo considera las instalaciones de la empresa?
Buena ___ Muy buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala ___

Servicio de acuerdo a los estándares de calidad

53. ¿La empresa posee algún medio para medir su satisfacción?
Si ___ No ___
a.) Si su respuesta es Si, pase a la pregunta 54
b.) Si su respuesta es No, pase a la pregunta 56

54. ¿Cuál es el medio que utiliza la empresa para medir su satisfacción?
Encuestas ___ Llamadas telefónicas ___ Correo electrónico ___ Otro _____

55. ¿Considera que el medio que utiliza la empresa realmente refleja su satisfacción?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

56. ¿Le gustaría contar con un medio para medir su satisfacción?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

57. ¿Qué medio le gustaría para medir su satisfacción?
Encuestas ___ Llamadas telefónicas ___
Correo electrónico ___ Página web ___
Otro _____

Comunicación

58. ¿El personal que lo atiende en sala de ventas posee conocimiento del producto?
Si ___ No ___
¿Por qué? _____

59. ¿La información que el personal de sala de ventas le proporciona es actualizada?
Si ___ No ___
¿Por qué? _____

60. ¿El personal de la empresa está identificado?
Uniforme ___ Gafete ___ Otro _____

Comunicación externa del servicio

61. ¿Se ha enterado de los productos que ofrece la empresa por medios publicitarios?
Si ___ No ___
a.) Si su respuesta es Si, pasar a la pregunta 62
b.) Si su respuesta es No, pasar a la pregunta 64

62. ¿El producto anunciado fue el recibido al momento de comprarlo?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

63. ¿Los medios publicitarios que utiliza la empresa considera que son adecuados?
Si ___ No ___ ¿Por qué? _____

64. ¿Por qué medios publicitarios le gustaría enterarse de los productos que ofrece la empresa?
Periódico ___ Radio ___ Internet ___
Vallas ___ Mantas ___ Revistas ___
Otros _____

65. Recomendación para mejorar el servicio al cliente:

Anexo 4

Boleta de sugerencias del cliente interno



Boleta de quejas o sugerencias
Déjanos saber tus ideas para mejorar. Tu comentario es importante para nosotros.

Gracias por ser parte de nuestro equipo. Éxitos en tu día.

Anexo 5

Boleta de quejas y sugerencias cliente externo



Boleta de quejas y sugerencias

Queremos servirte mejor.
Cuéntanos tu experiencia de servicio en tienda el día de hoy.

Fecha: ____/____/____

Código de afiliado: _____ Califica nuestro servicio:

MB	B	R	M	MM
----	---	---	---	----

Anexo 6

Buzón interno



Buzón externo



Anexo 7

Volante informativo



multiMODAS
vive cada estilo

Zapatos y accesorios por catálogo

INICIA TU PROPIO NEGOCIO

Obtén hasta el

35%

de **GANANCIAS**
y **PREMIOS** de
DINERO en **EFFECTIVO**

¡AFÍLITE YA E INICIA TU RED!!!

Asesor de ventas

Anexo 8

Volante informativo con cupón




multiMODAS
vive cada estilo

Zapatos y accesorios por catálogo

INICIA TU PROPIO NEGOCIO

Obtén hasta el
35%
de GANANCIAS
y PREMIOS de
DINERO en EFECTIVO

¡AFÍLATE YA E INICIA TU RED!!!

Asesor de ventas




multiMODAS
vive cada estilo

TE REGALA Q. 50

Al presentar éste volante en tu primera compra de Q 600.

Anexo 9

Promoción de venta 1

Publicidad en manta vinílica, ejemplo:



Anexo 10

Promoción de venta 2

Publicidad en manta vinílica, ejemplo



Anexo 11

Área para despensa de empleados



Anexo 12



Guía de servicio al cliente

Tu labor es indispensable, gracias por mejorar cada día.

Guía de Servicio al cliente

Te damos la bienvenida a nuestro equipo de servicio al cliente, te presentamos información importante para nosotros que debes conocer.

Bienvenido! Ahora ya eres parte del equipo de servicio al cliente. A continuación, te presentamos información que te ayudará a brindar un excelente servicio.

Misión

“Proporcionar a miles de familias una oportunidad de negocio propio, ingresos adicionales, aportando múltiples beneficios para nuestro país”.

Visión

“Lograr mantener cobertura total en el país, aportando gente con visión de desarrollo para nuestra nación, trascendiendo nuestras fronteras”.



Valores

- Ética: comportamiento que regula la conducta.
- Honestidad: uso correcto de los recursos proporcionados.
- Respeto: tratar a todas las personas por igual con dignidad y valor propio.
- Actitud positiva: poseer actitud de servicio en todo momento.
- Lealtad: servir con sinceridad y franqueza.
- Servicio: todo lo que haga sea para satisfacer al cliente.

Introducción

Brindar un servicio de calidad, implica ejecutar las acciones con rapidez y exactitud con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente. Por lo cual se presentan normas de comportamiento y de atención que facilitarán alcanzar la meta.

¿Quién es el cliente? Es toda persona tiende a solicitar y/o utilizar los productos acompañado del servicio que brinda la empresa.

The diagram features a red background. On the left, two circular icons are shown: 'Servicio de calidad' (Service Quality) with a woman on a headset, and 'Satisfacción del cliente' (Customer Satisfaction) with a hand pointing to five stars. Below these is the text 'Objetivo general' (General Objective) and 'Establecer técnicas de atención al cliente.' (Establish customer service techniques). To the right, a woman in a business suit is shown, with the vertical text 'Definir normas de comportamiento y atención' (Define behavior and service norms) next to her. Further right, under the heading 'Clientes' (Customers), are two circular icons representing a woman and a man.

Objetivos específicos

1. Conocer quién es el cliente y su necesidad.
2. Ofrecer servicio estandarizado.
3. Lograr una comunicación y manejo de quejas eficiente.
4. Trabajar en equipo.



Presentación Personal

La imagen del arreglo personal de quién brinda el servicio, ayudará a la seriedad y confiabilidad de lo que se ofrece. Se deberá cumplir con:

- El uniforme deberá ser usado completo sin excusa.
- El uso del uniforme será obligatorio dentro del horario laboral.
- La limpieza y uso correcto del uniforme será diario.
- El calzado deberá mantenerse limpio.
- Utilizar el gafete de identificación.
- Mantener el cabello recogido y/o peinado de modo que se vea completamente el rostro.
- Caballero deberá afeitarse continuamente barba o bigote según sea el caso.
- Mantener las manos limpias y uñas recortadas.
- Mantener limpieza continua del área laboral.



4

Saludar

Un grato saludo es la clave en el proceso de venta.

Saludar es un gesto de cortesía, amabilidad y cordialidad. Es el primer gesto de bienvenida para nuestro cliente en sala de ventas, ejemplo:

Sonrisa + buenos días + ofrecimiento de ayuda

Iniciar la frase con un "hola" debe utilizarse con aquellos clientes con el que exista cierto grado de confianza, un error es utilizarlo con todos debido a que no refleja el respeto que debe recibir el cliente.



El saludo es obligatorio desde que el cliente atraviesa la entrada de sala de ventas y en todo punto de contacto con él.

Como saludar

Saludar es un conjunto de gestos y palabras. Estamos obligados a:

1. Mostrar cordialidad.
2. Mirar simultáneamente a los ojos.
3. Mostrar un sonrisa y gesto amable.

No sirve de nada el saludo si va acompañado de:

1. Gesto agrio.
2. Tono de voz seco.
3. Sin apenas mirar al cliente.
4. Estos gestos evidenciarían que no nos agrada su presencia.



Qué debemos tener en cuenta al atender a un cliente

- Corresponder siempre a un saludo, quién saluda espera una respuesta.
- No debemos saludar sin dirigir la vista al cliente que acaba de llegar.

- No es positivo saludar por sorpresa al cliente que no puede vernos, lo recomendable es salir a su encuentro.

- Cuando este ocupado con otros clientes y llega uno nuevo debe saludarlo para que evidencie que ha notado su presencia.

- Deberá mostrar servicio con la ubicación del producto, búsqueda del mismo en sistema de inventario en bodega de no encontrarlo en góndola.

- No acercarse demasiado al cliente, ni tocarlo, invadir su espacio puede hacerle sentir incómodo.



- No es conveniente permanecer junto al cliente, a menos que lo requiera.

- Si hay existencia de producto en bodega, hacer el requerimiento y hacer saber al cliente que deberá esperar un tiempo para la entrega del producto.

- Si un cliente interrumpe cuando se está atendiendo a otro, no deberá mostrar incomodidad, sino que responderle con un gesto de agrado y decirle que enseguida se le atenderá.



- Al atender a un cliente evitar jugar con bolígrafos o mantener las manos en los bolsillos, transmitirá que no le importa.



- No consumir alimentos, ni chicle durante la atención.
- Utilizar palabras sencillas, creíbles y convincentes.



- Atención y empatía, ser capaz de ponerse en el lugar del cliente para atenderle como espera.
- Mostrar disponibilidad para ayudar y atender, con actitud positiva.



- Evitar decir no y buscar solución.
- Convertir las quejas en oportunidades de mejoras.

- Respetar a los compañeros y trabajar en equipo.
- Mostrar interés en mejorar conocimientos y habilidades.

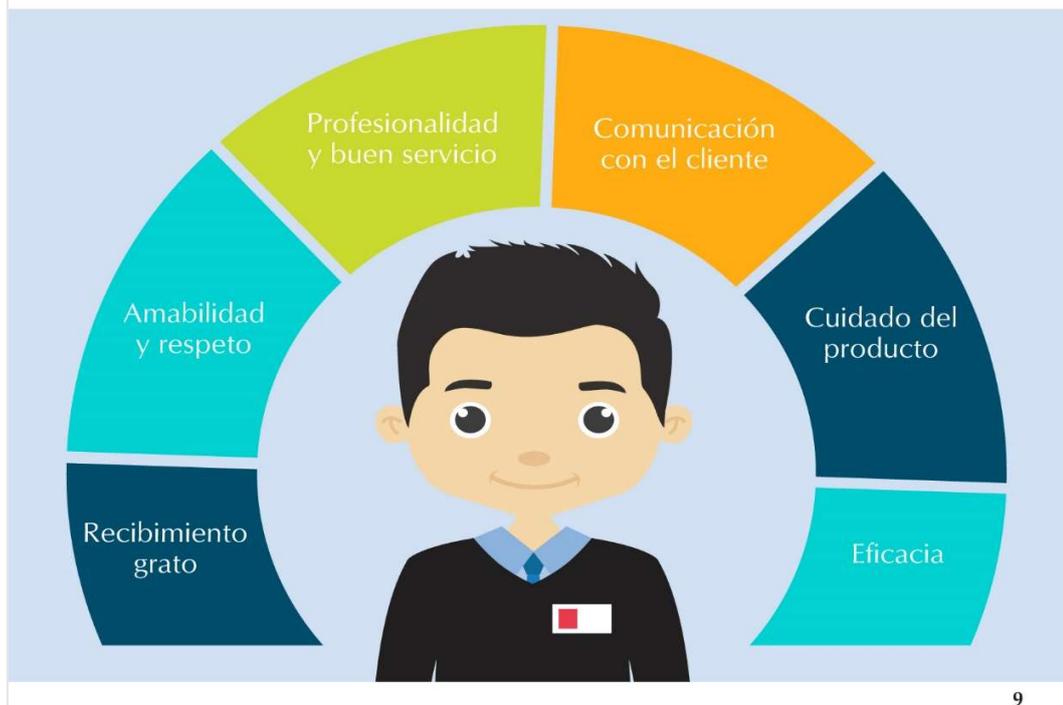
Término “tú” y “usted”

- Tutear implica que existen confianza con esa persona, pero abusar de tutear puede resultar molesto.
- El uso de usted se asocia con “edad avanzada” y sin embargo su significado es simplemente una muestra de respeto. Especialmente son las personas de edad quienes se molestan con el uso del tuteo.
- Cuando un cliente llega a sala de ventas es incorrecto tratarlo con términos de cielo, cariño, corazón..., entre otros.
- Tratar de usted a jefes, gerentes, personas de mayor edad que nosotros, personal de menor puesto (limpieza, mantenimiento).
- El tuteo puede iniciar solo cuando el cliente lo indique.



La recepción del cliente

- Recibimiento grato, expresión relajada y sonriente, saludar al recibir.
- Amabilidad, una frase o detalle oportuno.
- Respeto, a todos por igual.
- Rapidez, efectividad en tiempos de entrega y respuesta.
- Profesionalidad, dominio de las actividades correspondientes, conocimiento del producto, actitud, habilidades sociales.
- Buen servicio, ubicar el producto, si no hay existencia ofrecerle producto similar en características y precio.
- Comunicación con el cliente, entender y hacerse entender con el cliente.
- Ambiente acogedor, cuidado personal como limpieza y orden del área de trabajo.
- Impacto del producto, presentación y cuidado del producto.
- Eficacia, capacidad de resolver cualquier situación que se presente con el cliente, guiarlo al área que corresponde.



Como lidiar con las quejas

- Escuchar con atención al cliente.
- Mirar a los ojos, para que se sienta escuchado.
- Hacer un comentario positivo, agradecer su punto de vista.
- Pedir disculpas por el inconveniente.
- Hacerle saber que el comentario será tomado en cuenta.
- Hacer de conocimiento al cliente de la existencia de la boleta de quejas o comentarios y cuestionario de evaluación de la calidad del servicio, para mejorar el servicio deberá llenar.
- Un cliente demasiado insatisfecho, se deberá guiar al área de servicio al cliente para que sea atendido por uno de los supervisores de piso.



Cómo recuperar un cliente insatisfecho

- Hacer registro de la queja que se presente en el área de trabajo.
- Hacer llegar la información de los registros al supervisor de piso.
- Informar de las promociones de temporada como alternativa para compensar el mal servicio.



Anexo 13

Rotulación de áreas

Rótulos 40cm x 20cm



Anexo 14

Quiosco portátil personalizado



Anexo 15

Toldo con logotipo

Medidas 3x3x2.5mts.



Anexo 16

Blusa polo fucsia



Camisa polo morado

