

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

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO,
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE
SOLOLÁ”**



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

POR
EDGAR LEONEL PALAX QUECHÉ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas	Licda. Luisa Fernanda Lima Dubón
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
EXAMINADOR:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, 15 de noviembre de 2019
Guatemala, 13 de noviembre de 2019

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 al estudiante **EDGAR LEONEL PALAX QUECHÉ**, carné **201022332**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ”**.

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

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Asesor de tesis
Colegiado 6,525

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00601-2020
Guatemala, 16 de septiembre del 2020

Estudiante
EDGAR LEONEL PALAX QUECHÉ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 17-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 08 de septiembre de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: Título de Tesis:

EDGAR LEONEL PALAX QUECHÉ	201022332-3	"ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ"
------------------------------	-------------	--

3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

Dedicatoria

A Dios: Por estar siempre en cada lugar y momento de manera incondicional, pese a todas las equivocaciones de uno.

A mis padres: Por su confianza y apoyo incondicional desde el inicio de este camino, haberme acompañado en mis primeros y últimos viajes hacia la universidad, quienes su cariño hacia nosotros sus hijos, es muestra de abnegación.

A mis hermanas, hermanos y sobrina: A cada uno por su comprensión y apoyo cada vez que lo necesitaba, durante esta etapa de mi vida.

A mis familiares: Tías, tíos y primos, porque siempre brindaron su apoyo, durante mi etapa como estudiante universitario.

A mis amigos: Aquellos que conocía y a los que hice durante esta faceta de universitario; motivaron, fueron comprensivos, apoyaron y sé que estarán para apoyarnos mutuamente. También, al amigo con quien realice el primer viaje e iniciamos el proceso para ser estudiantes universitarios, aunque solo uno continuó, pero el haber aceptado intentarlo, fue parte del impulso para empezar y ahora culminar esta etapa.

Agradecimientos

A los docentes: A los pocos pero verdaderos docentes que transmitieron sus conocimientos, experiencias y mostraron siempre su pasión a la docencia.

Al supermercado:

A la familia que está a cargo del supermercado, quienes me brindaron la posibilidad de conocer sobre la empresa familiar para luego aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad, que origina y culmina en la presente tesis.

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Mayorista	1
1.1.2 Minorista	1
1.1.3 Venta al detalle	3
1.2 Mercadotecnia	3
1.2.1 Conceptos de mercadotecnia	4
1.2.1.1 Mercado	4
1.2.1.2 Segmento de mercado	4
1.2.1.3 Oferta de mercado	4
1.2.1.4 Demanda	5
1.2.1.5 Mercado meta	5
1.2.1.6 Cliente	5
1.2.1.7 Valor del cliente	6
1.2.1.8 Satisfacción del cliente	6
1.2.1.9 Línea de productos	6
1.2.1.10 Mezcla de productos	7
1.2.2 Entorno de mercadotecnia	7
1.2.2.1 Macroentorno	7
1.2.2.2 Microentorno	8
1.2.3 Mezcla de mercadotecnia	9
1.2.3.1 Producto	9
1.2.3.2 Precio	11
1.2.3.3 Plaza	12

Contenido	Página
1.2.3.4 Promoción	13
1.2.4 Mezcla de mercadotecnia de servicio	18
1.2.4.1 Personas	18
1.2.4.2 Evidencia física	19
1.2.4.3 Proceso	19
1.2.5 Mercadeo de servicios	19
1.2.5.1 Servicios	19
1.2.5.2 Servicio al cliente	21
1.2.5.3 Expectativas del cliente	21
1.2.5.4 Percepción del cliente	21
1.2.5.5 Calidad del servicio	22
1.2.5.6 Estándares de servicio	22
1.2.5.7 Cultura de servicio	23
1.2.5.8 Ambiente laboral	23
1.2.6 Triángulo de mercadotecnia de servicios	23
1.2.6.1 Mercadotecnia externa	24
1.2.6.2 Mercadotecnia interactiva	25
1.2.6.3 Mercadotecnia interna	25
1.2.7 Modelo de brechas de la calidad del servicio	25
1.2.7.1 Brecha del cliente	26
1.2.7.2 Brecha del proveedor	27
1.3 Diagnóstico FODA	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ

2.1 Metodología de la investigación	33
2.1.1 Método y diseño de investigación	33

Contenido	Página
2.1.1.1 Método científico	33
2.1.1.2 Método deductivo	34
2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación	34
2.1.3 Unidad de análisis	37
2.1.4 Fases del trabajo de campo	37
2.2 Análisis del entorno del supermercado	38
2.2.1 Análisis del macroentorno	39
2.2.1.1 Demográfico	39
2.2.1.2 Político	39
2.2.1.3 Económico	40
2.2.1.4 Cultura	41
2.2.1.5 Tecnológico	41
2.2.1.6 Natural	41
2.2.2 Análisis del microentorno	42
2.2.2.1 Empresa	42
2.2.2.2 Proveedores	47
2.2.2.3 Competencia	47
2.2.2.4 Clientes	48
2.3 Situación actual del servicio al cliente en el supermercado	49
2.3.1 Análisis del triángulo de mercadotecnia de servicio del supermercado	49
2.3.1.1 Mercadotecnia externa	49
2.3.1.2 Mercadotecnia interactiva	52
2.3.1.3 Mercadotecnia interna	53
2.3.2 Análisis de la mezcla de mercadotecnia de servicio en el supermercado	53
2.3.2.1 Personas	54
2.3.2.2 Evidencia física	54

Contenido	Página
2.3.2.3 Proceso de servicio	58
2.3.3. Diagnóstico del cliente interno	59
2.3.3.1 Censo a empleados del área operativa	60
i. Perfil del empleado del supermercado	60
ii. Ambiente laboral en el supermercado	61
iii. Satisfacción laboral del empleado	64
iv. Atención al cliente	67
2.3.4 Diagnóstico mercadológico de la situación del cliente externo	70
2.3.4.1 Clientes reales	71
i. Perfil de clientes reales	71
ii. Expectativas de los clientes	72
iii. Percepción de los clientes	76
iv. Satisfacción del cliente	78
2.3.4.2 Clientes potenciales	81
i. Perfil de clientes potenciales	81
ii. Expectativas de los clientes	83
iii. Percepción de los clientes potenciales	85
iv. Satisfacción del cliente	88
2.3.5 Resumen de diagnóstico mercadológico de la situación actual del cliente	91
2.4 Diagnóstico FODA	92
CAPÍTULO III	
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.	
3.1 Justificación de la propuesta	94
3.2 Objetivo de la propuesta	97

Contenido	Página
3.2.1 Meta general	97
3.2.1.1 Metas específicas	97
3.3 Propuesta de estrategias de servicio al cliente	98
3.3.1 Aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las estrategias de servicio propuesto	98
3.3.2 Aplicación del modelo de brechas de la calidad del servicio propuesto a las estrategias de servicio	101
3.3.2.1 Brecha del conocimiento: conocer las expectativas del cliente	102
3.3.2.2 Brecha del diseño y estándares del servicio: desarrollo de especificaciones de la calidad del servicio para la entrega del servicio	102
3.3.2.3 Brecha del desempeño del servicio: desarrollo de sistemas y procesos orientados al cumplimiento de los estándares del servicio	102
3.3.2.4 Brecha de la comunicación: coordinación de la comunicación externa e interna	102
3.3.3 Estrategias propuestas	103
3.3.3.1 Estrategia 1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado	103
i. Definición de la estrategia	103
ii. Objetivo	103
iii. Descripción de táctica	104

Contenido	Página
iv. Plan de acción	112
v. Presupuesto	115
vi. Control	115
3.3.3.2 Estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos	116
i. Definición de la estrategia	116
ii. Objetivo	116
iii. Descripción de táctica	117
iv. Plan de acción	122
v. Presupuesto	126
vi. Control	127
3.3.3.3 Estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento	127
i. Definición de la estrategia	128
ii. Objetivo	128
iii. Descripción de táctica	128
iv. Plan de acción	138
v. Presupuesto	141
vi. Control	142
3.3.3.4 Estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su	142

Contenido	Página
acceso a los productos del supermercado	
i. Definición de la estrategia	143
ii. Objetivo	143
iii. Descripción de táctica	143
iv. Plan de acción	150
v. Presupuesto	153
vi. Control	153
3.3.3.5 Estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio	154
i. Definición de la estrategia	154
ii. Objetivo	154
iii. Descripción de táctica	155
iv. Plan de acción	162
v. Presupuesto	165
vi. Control	166
3.4 Resumen de presupuesto para aplicar las estrategias de mercadotecnia de la propuesta	167
3.5 Relación costo/beneficio de la propuesta	169
3.6 Retorno de la inversión de la propuesta	173
Conclusiones	174
Recomendaciones	176
Bibliografía	177
Anexos	180

Índice de cuadros

No.	Título	Página
1.	Ventas trimestrales del supermercado, año 2013 al 2017	46
2.	Perfil de empleados encuestados	60
3.	Relación laboral en el supermercado, según empleados	62
4.	La comunicación en el supermercado, según empleados	63
5.	Relación laboral entre compañeros de trabajo, según empleados	63
6.	Reconocimiento del jefe, según empleados	64
7.	Incentivos deseados, según empleados	65
8.	Satisfacción de sus actividades asignadas, según empleados	66
9.	Frecuencia de reclamos, según empleados	67
10.	Formas de recuperación del servicio, según empleados	68
11.	Comunicación entre áreas del supermercado, según empleados	69
12.	Medios de comunicación de cliente a empresa, según empleados	70
13.	Perfil de clientes reales del supermercado	71
14.	Perfil de clientes potenciales del supermercado	81
15.	Matriz FODA del supermercado unidad de análisis	93
16.	Plan de acción para la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado	113
17.	Presupuesto para la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio	115
18.	Plan de acción para la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante	123

No.	Título	Página
	procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos	
19.	Presupuesto para la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio	126
20.	Plan de acción para la estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento	139
21.	Presupuesto para la estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención	141
22.	Plan de acción de la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado	151
23.	Presupuesto para la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente	153
24.	Plan de acción para la estrategia 5. Comunicación interna y externa continua para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio	163
25.	Presupuesto para la estrategia 5. Comunicación interna y externa continua para cumplir con las expectativas del cliente	165
26.	Presupuesto de las estrategias de servicio al cliente para el supermercado	167
27.	Datos de pronóstico de ventas para el primer semestre del año 2020	170
28.	Ingreso de ventas y costo estimado para el primer semestre del año 2020	172

Índice de tablas

No.	Título	Página
1.	Tipo de minoristas	2
2.	Macroentorno de mercadotecnia	8
3.	Microentorno de mercadotecnia	8
4.	Tipos de productos de consumo	10
5.	Medios de publicidad	14
6.	Tipo de promoción de ventas	15
7.	Fuerza de ventas dentro de una empresa	16
8.	Herramientas de relaciones públicas	16
9.	Mercadeo directo	17
10.	Comparación de bienes y servicios	20
11.	Características del servicio	20
12.	Dimensiones de la calidad del servicio	22
13.	Matriz FODA	32
14.	Cantidad de empleados del supermercado	43
15.	Supermercados en Panajachel	47
16.	Resumen de la situación actual del servicio al cliente de los clientes internos y externos	91
17.	Hallazgos en el supermercado unidad de análisis	95
18.	Componentes del plano de servicio del supermercado	109
19.	Propuesta de estándares de servicio del supermercado	111
20.	Propuesta de normas de atención por falla en el servicio	121
21.	Programa de motivación para empleados	135
22.	Componentes del plano de servicio de la entrega a domicilio del supermercado	144
23.	Estructura de mensaje para publicidad en televisión	167

Índice de figuras

No.	Título	Página
1.	Logotipo actual de la empresa	44
2.	Mapa de ubicación del supermercado, en el municipio de Panajachel	45
3.	Tipos de promoción de ventas del supermercado	51
4.	Página en Facebook del supermercado	52
5.	Oficina administrativa del supermercado	53
6.	Empleado del supermercado	55
7.	Carros de compra y cestas del supermercado	56
8.	Casilleros del supermercado	56
9.	Área de caja del supermercado	57
10.	Fachada del supermercado	58
11.	Propuesta de visión del supermercado	105
12.	Propuesta de misión del supermercado	105
13.	Propuesta de formato de base de datos digital en Excel	118
14.	Propuesta de buzón de queja y sugerencias	120
15.	Propuesta de uniforme para empleados	129
16.	Propuesta de gafete para empleados	130
17.	Propuesta de tarjeta de presentación	130
18.	Propuesta de identificación para cajero	131
19.	Propuesta de identificación para escritorio	132
20.	Propuesta de identificación para oficina	132
21.	Cafetera y dispensador de agua eléctrico para atención al cliente	133
22.	Silla para atención al cliente	133
23.	Ubicación de evidencia física en el supermercado	134
24.	Cuadro de vaciado de datos	137

No.	Título	Página
25.	Formato de evaluación de encuesta	138
26.	Propuesta de publicidad en el establecimiento	148
27.	Propuesta de diseño de publicación para la página de Facebook del supermercado	149
28.	Propuesta de mochila para entrega a domicilio	149
29.	Propuesta de volante para el servicio de entrega a domicilio	150
30.	Cintillo de texto en la transmisión de eventos	157
31.	Propuesta para identificación de precios	158
32.	Propuesta de bolsa de compra de papel	159
33.	Propuesta de bolsa promocional de tela	160

Índice de gráficas

No.	Título	Página
1.	Ventas trimestrales del supermercado, año 2013 al 2017	46
2.	Demandas de otros servicios inexistentes en el supermercado, según clientes reales	73
3.	Tiempo de espera en el supermercado, según clientes reales	74
4.	La participación del cliente en las promociones del supermercado, según clientes reales	75
5.	Trato del personal en el supermercado, según clientes reales	76
6.	Siempre existen los productos que necesita en el supermercado en el supermercado, según clientes reales	77
7.	Calidad del servicio en el supermercado, según clientes reales	78
8.	Cambio o mejoras en el supermercado, según clientes reales	79
9.	Medio preferido para realizar quejas o sugerencias al supermercado, según clientes reales	80
10.	Productos que carece el supermercado de su preferencia, según clientes potenciales	83
11.	Preferencia en promociones de ventas de los supermercados, según clientes potenciales	84
12.	Supermercado más visitado, según clientes potenciales	85
13.	Factor importante para considerar un supermercado, según clientes potenciales	86
14.	Atención al cliente de los supermercados, según clientes potenciales	87

No.	Título	Página
15.	Compensación por fallas en el servicio de los supermercados, según clientes potenciales	88
16.	Medios preferidos para realizar quejas o sugerencias, según clientes potenciales	89
17.	Medio con más anuncios de supermercados, según clientes potenciales	90

Índice de esquemas

No.	Título	Página
1.	Estrategias de fijación de precios	11
2.	Canales de distribución de consumo	12
3.	Formas de mercadeo en línea	18
4.	Triángulo de servicios	24
5.	Modelo de brechas de la calidad del servicio	26
6.	Factores clave que conducen a la brecha 1 del proveedor	27
7.	Factores clave que conducen a la brecha 2 del proveedor	28
8.	Factores clave que conducen a la brecha 3 del proveedor	29
9.	Factores clave que conducen a la brecha 4 del proveedor	30
10.	Fases del trabajo de campo	38
11.	Proceso de compra actual en el supermercado, del consumidor	59
12.	Propuesta de aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las estrategias de servicio para la empresa	99
13.	Aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las tácticas de la propuesta	100
14.	Aplicación del modelo de brechas de la calidad del servicio a las estrategias de servicio	101
15.	Organigrama general propuesto para el supermercado	108
16.	Propuesta del plano de servicio del supermercado	110
17.	Propuesta del plano de servicio de entrega a domicilio del supermercado	145

Índice de anexos

No.	Título	Página
1.	Lista de cotejo	181
2.	Guía de entrevista	183
3.	Encuesta para empleados del supermercado	189
4.	Encuesta para clientes del supermercado	194
5.	Encuesta para clientes potenciales del supermercado	197
6.	Hoja de control de estándares de servicio	201
7.	Boleta de encuesta de satisfacción del cliente	202
8.	Formulario de encuesta de satisfacción del cliente en línea	203
9.	Boleta de datos para clientes	204
10.	Vale de compra	205
11.	Requisitos para sorteo	206
12.	Rótulo de quejas o sugerencias	207
13.	Boleta de quejas o sugerencias	208
14.	Proceso de recuperación del servicio del supermercado	209
15.	Hoja de registro de queja o sugerencia	210
16.	Formulario de evaluación de empleado	211
17.	Rótulo para empleado destacado	212
18.	Hoja de registro de cumpleaños	213
19.	Proceso de entrega a domicilio	214
20.	Hoja de pedido	215
21.	Manual de empleado	216
22.	Formato de nota informativa	232
23.	Formato de convocatoria para reuniones	233
24.	Cronograma de reuniones de equipo de trabajo	234

No.	Título	Página
25	Cronograma de actividades de tácticas para implementar las cinco estrategias	235

Introducción

La presente investigación se desarrolló en un supermercado, fundado en 1975, ubicado en el municipio de Panajachel, departamento de Sololá. En sus inicios, comercializó productos de consumo diario; sin embargo, por el crecimiento de la demanda, surge la necesidad de realizar cambios en la infraestructura y en la forma de entrega del servicio, para convertirlo en supermercado. Actualmente, ofrece variedad de productos, entre ellos productos nacionales e importados; también, panadería, yogur y lácteos elaborados de forma artesanal por proveedores locales.

En la actualidad, el supermercado no logra obtener un desarrollo comercial deseado, debido a la falta de estrategias mercadológicas eficaces, enfocadas en el cliente, que incluyan programas y planes de servicio al cliente para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

Por lo anterior, se realiza el trabajo de tesis titulado “Estrategias de servicio al cliente para un supermercado en el municipio de Panajachel, departamento de Sololá”, con la finalidad de obtener información para conocer al cliente del supermercado y las necesidades presentadas, que derivan las deficiencias en su servicio, con esto definir estrategias de mercadotecnia enfocadas en los clientes, como propuesta para el desarrollo comercial deseado para la empresa.

El trabajo de tesis se encuentra estructurado de manera ordenada, en tres capítulos. El primer capítulo contiene conceptos y definiciones en el contexto de mercadotecnia, necesarios para el sustento de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el diagnóstico de la situación actual del servicio al cliente del supermercado, se detalla la metodología de investigación, análisis del macro y micro entorno de la empresa. Además, el resultado del trabajo

de campo, mediante entrevista, censo y encuesta para obtener las expectativas y percepciones de los clientes internos como externos, así como, el análisis FODA que resume los hallazgos de la investigación.

El tercer capítulo, expone las estrategias de servicio al cliente, como propuesta de solución a los problemas hallados en la investigación, propicios para un servicio eficiente, mediante el proceso eficaz de la entrega del servicio, desarrollo de los aspectos tangibles dentro del establecimiento y programas de comunicación interna y externa.

En la parte final del trabajo de tesis, se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, bibliografía consultada y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico se desarrolla con enfoque en mercadotecnia, que incluye conceptos y definiciones que servirán de sustento para la investigación. Conceptos necesarios para analizar los resultados y generar propuesta de solución a la problemática planteada.

1.1 Empresa

Una empresa es “un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.5). El objetivo es producir o prestar servicios que permiten satisfacer las necesidades de cierto grupo de personas.

1.1.1 Mayorista

Empresa que se dedica a la venta al mayoreo que involucra las ventas de productos a otras empresas para que logren revenderlas. “Los mayoristas compran sobre todo a los productores y venden principalmente a minoristas, consumidores industriales y otros mayoristas” (Kotler & Armstrong, 2013, p.344).

1.1.2 Minorista

“Los minoristas o detallistas son aquellos comerciantes cuyas actividades se relacionan con la venta de bienes y/o servicios a los consumidores finales” (Fischer & Espejo, 2011, p.168). Forman parte de la cadena de suministro de muchas otras empresas que producen el bien o servicio, para que estén disponibles al consumidor final.

Existen varios tipos de minoristas, que presentan características según los bienes o servicios que ofrecen al consumidor final. Véase tabla 1.

Tabla 1

Tipos de minoristas

Tipo	Descripción
Tienda de especialidades	Tienda que tiene una estrecha línea de productos con un surtido profundo, tales como tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, tiendas de muebles, floristerías y librerías.
Tienda departamental	Tienda que maneja varias líneas de productos, por lo general ropa, muebles y artículos para el hogar, en la que cada línea funciona como un departamento independiente.
Supermercado	Operación relativamente grande, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y de autoservicio, diseñada para atender las necesidades totales de los consumidores de productos comestibles y artículos para el hogar.
Tienda de conveniencia	Una tienda relativamente pequeña ubicada cerca de zonas residenciales, con un amplio horario de apertura los siete días de la semana y que tiene en existencia una línea limitada de productos de conveniencia.
Tienda de descuento	Tienda que tiene en existencia mercancía estándar que se vende a precios más bajos, con márgenes menores y mayores volúmenes.
Minorista de descuento	Tienda que vende mercancía comprada a un precio menor que el regular de mayoreo y que se vende en menos de su precio de venta al menudeo. Estos

Continúa...

Continuación

Tipo	Descripción
	incluyen outlets propias y operadas por el fabricante; clubes de almacén (o de mayoristas) que venden un surtido limitado de productos con grandes descuentos a los consumidores que pagan cuotas de afiliación.
Hipermercado	Una tienda muy grande que satisface las necesidades totales de los consumidores, de artículos que se compran rutinariamente, tanto alimentarios como no alimentarios.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

1.1.3 Venta al detalle

Es toda actividad realizada, para la entrega de bienes o servicios a los consumidores finales. Las ventas en la mayoría de los casos las realizan empresas minoristas; también, las pueden realizar los mayoristas o el fabricante del producto, mediante un punto de venta, como un establecimiento dónde el consumidor final podría adquirir el bien o servicio.

1.2 Mercadotecnia

Son todas las actividades que se realizan, donde se identifican necesidades de los clientes para satisfacerlos mediante el bien o servicio producido por la empresa. “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, p.5).

1.2.1 Conceptos de mercadotecnia

En mercadotecnia existen conceptos que son necesarios comprender, para desarrollar la investigación y obtener resultados efectivos. A continuación, se definen conceptos considerados pertinentes para la investigación.

1.2.1.1 Mercado

Es el lugar donde la empresa se desarrolla e interactúa para ofrecer un producto que logre satisfacer las necesidades de los consumidores. “Para efectos de la mercadotecnia, un mercado está conformado por los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio” (Fischer & Espejo, 2011, p.58).

1.2.1.2 Segmento de mercado

Se le llama así al “conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas” (Clow & Baack, 2010, p.101). Los consumidores que comparten características similares dentro de un mercado, facilitan las actividades de mercadeo de una empresa al dividir el mercado, enfocarse en el comportamiento de cada segmento para dirigir sus estrategias de mercadotecnia y buscar la mejor forma de hacer llegar sus productos a los grupos de clientes.

1.2.1.3 Oferta de mercado

Son todos los productos disponibles y que se ofrecen a un mercado por diferentes empresas, con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos de los clientes, que conforman el mercado al que está dirigido su bien o servicio. “Esta oferta se convierte en la base sobre la que la empresa construye relaciones rentables con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, p.197).

1.2.1.4 Demanda

En mercadotecnia “son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago” (Kotler & Keller, 2006, p.24). Estos deseos son las formas que adquieren las necesidades del cliente según su percepción y por lo general busca satisfacerlos.

1.2.1.5 Mercado meta

Grupo de consumidores en el mercado al que la empresa enfoca esfuerzos para cumplir con sus demandas. Por lo tanto “un mercado meta se refiere al segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing” (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.16).

1.2.1.6 Cliente

El cliente es toda persona que necesita satisfacer sus necesidades a través de las ofertas del mercado; además, las empresas deben gestionar como cliente a los empleados, para mejorar su experiencia que podría incidir en la productividad. Estos se agrupan en clientes internos y externos, este último en algunos casos puede ser reemplazado por el término consumidor final.

Los clientes internos, son las personas que forman parte y realizan alguna función dentro de la empresa, desde el área administrativa hasta el área operativa.

Las personas que no pertenecen a la empresa son los clientes externos y mantienen contacto al momento que necesitan satisfacer sus necesidades. En este grupo, existen los clientes reales (personas que adquieren de forma constante los productos de la empresa) y potenciales (personas dentro de un mercado con

características que permiten satisfacer sus necesidades con los productos de la empresa).

1.2.1.7 Valor del cliente

Es el beneficio de un producto que el cliente considera el más alto entre las distintas opciones de las ofertas del mercado, que le genera el valor percibido, es decir, “la percepción que tiene el cliente de todos los beneficios de un producto puestos en la balanza contra todos los costos de adquirirlo y consumirlo” (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.13).

1.2.1.8 Satisfacción del cliente

Las empresas deben enfocar sus productos para que respondan a las necesidades del consumidor, por lo tanto deben conocer como cumplir y satisfacer al cliente, es decir la “medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador” (Kotler & Armstrong, 2013, p.14).

1.2.1.9 Línea de productos

Son todos bienes o servicios que una empresa tiene disponibles para el consumidor, que comparten ciertas características para gestionarlos como línea de productos.

Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, son comercializados a través de los mismos tipos de puntos de venta o caen dentro de un determinado rango de precios. (Kotler & Armstrong, 2013, p.206)

1.2.1.10 Mezcla de productos

También llamado portafolio de productos, es el conjunto de bienes o servicios ofrecidos por una empresa. Puede estar estructurado por dos dimensiones, amplitud y profundidad.

La amplitud se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea; a esto se le conoce también como variedad. La profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que presenta una línea. (Fischer & Espejo, 2011, p.109)

1.2.2 Entorno de mercadotecnia

El entorno de la mercadotecnia está conformado por actores cercanos a la empresa, los que forman el microentorno y fuerzas de la sociedad, que pueden incidir en la creación y captación del valor al cliente. “Actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta” (Kotler & Armstrong, 2013, p.66). Por ello la empresa debe estar atenta a los cambios que surgen en el entorno para enfrentarlos.

1.2.2.1 Macroentorno

“Grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler & Armstrong, 2013, p.66). Véase tabla 2.

Tabla 2

Macroentorno de mercadotecnia

Fuerzas	Descripción
Demográfico	Es el estudio de la población con relación a su tamaño, densidad, edad, género, raza, ocupación, entre otros.
Económico	Son todos los factores económicos que pueden afectar el poder de compra del consumidor.
Natural	Son todas las tendencias con relación a los recursos naturales implicados en el uso como insumos para la empresa.
Tecnológico	Son las nuevas tecnologías creadas que abren campo a nuevos mercados.
Político	Es todo el contexto político de un determinado país o lugar a los que están sujetas las actividades de marketing.
Cultural	Fuerza formada por características como los valores de una sociedad, preferencias y comportamientos, que condicionan el desarrollo de mercadeo.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

1.2.2.2 Microentorno

Son “actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos” (Kotler & Armstrong, 2013, p.66). Con estos actores la empresa debe crear relaciones comerciales. Véase tabla 3.

Tabla 3

Microentorno de mercadotecnia

Actores	Descripción
Empresa	Departamentos dentro de la empresa que interrelacionados forman parte del entorno interno.

Continúa...

Continuación

Proveedores	Son los que proveen de insumos utilizados para elaborar el producto para el consumidor.
Intermediarios de marketing	Colaboran para que el producto esté al alcance del consumidor.
Público	Grupo de personas que tienen interés sobre la empresa y que pueden impactar en la capacidad de la misma.
Competidores	Son todas aquellas empresas que proveen de ofertas al consumidor dentro de un mercado específico.
Cliente	Son los actores más importantes para la empresa, al ser sus necesidades la razón de ser de la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va edición. México. Pearson educación, 2013.

1.2.3 Mezcla de mercadotecnia

Es la “combinación de un producto, cómo y cuándo se distribuye, cómo se promueve y su precio” (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p.16). Estas herramientas de la mercadotecnia pueden ser combinadas a manera de influir en el cliente, que busca satisfacer sus necesidades, para que consuma o adquiera los productos de la empresa.

1.2.3.1 Producto

Se considera a “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2013, p.52). Se elabora y ofrece al cliente, con la intención de satisfacer su necesidad a través del uso y consumo, donde puede dar la propiedad de algo por los atributos tangibles o intangibles.

a. Clasificación de productos

Los productos se dividen en dos clases, según los consumidores a quienes está dirigido, productos de consumo y productos industriales.

a.1 Productos de consumo: son aquellos bienes o servicios adquiridos por el cliente para su consumo o uso. Véase tabla 4.

Tabla 4

Tipos de productos de consumo

Tipo	Característica
Producto de conveniencia	Adquirido con frecuencia, comparación mínima entre productos de distintas empresas y bajo precio.
Producto de comparación	Adquirido con menos frecuencia, comparación cuidadosa entre productos de distintas empresas, mayor soporte de ventas.
Producto de especialidad	Características únicas, identificación de marca única.
Producto no buscado	Bienes o servicios conocidos o no, pero que no se considera para su compra.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

a.2 Productos industriales: son los bienes o servicios adquiridos con el propósito de obtener rentabilidad a través de su uso. “Producto comprado por individuos y organizaciones para su procesamiento o para su utilización al llevar a cabo un negocio” (Kotler & Armstrong, 2013, p.199). Formado por tres grupos, materiales y piezas (materia prima, hierro, cemento), bienes de capital (fábricas, oficinas, computadoras, maquinaria), suministro y servicios (lubricantes, lápices, pintura, limpieza de ventanas, reparación de equipo, asesoría).

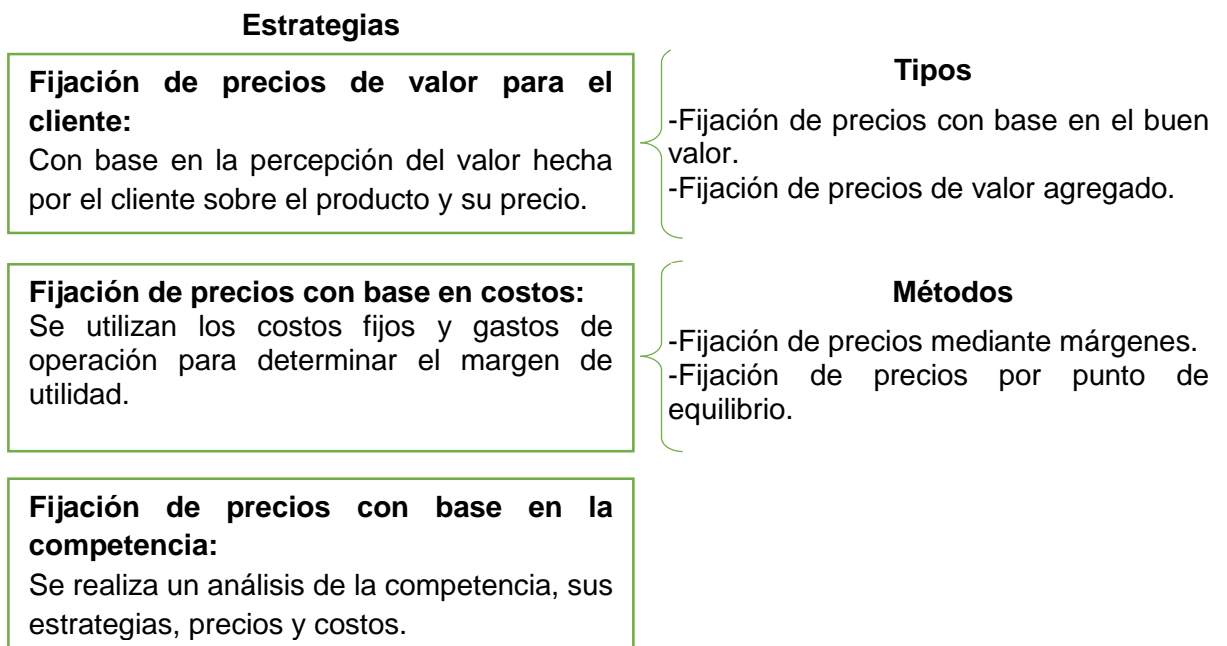
1.2.3.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto” (Kotler & Armstrong, 2013, p.52). El cliente está dispuesto o en capacidad de pagar a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

- a. Estrategias de precios:** existen tres estrategias para fijar el precio de los productos de una empresa, la más común por su facilidad es la estrategia con base en los costos, en el valor para el cliente y en la competencia. Véase esquema 1.

Esquema 1

Estrategias de fijación de precios



Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación. 2013.

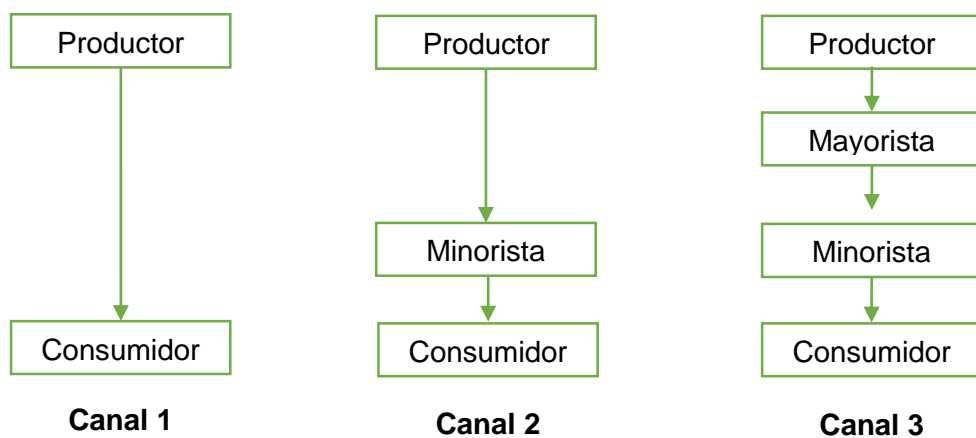
1.2.3.3 Plaza

“Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta” (Kotler & Armstrong, 2013, p.53). Las actividades deben gestionarse a fin de contribuir a cumplir con la entrega, al buscar alternativas convenientes para los clientes.

- a. **Canales de distribución:** son los mayoristas y minoristas, que en conjunto con la empresa, logran colocar a disposición de los consumidores los productos de la empresa. “Conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial” (Kotler & Armstrong, 2013, p.294). Puede conformarse por uno o más intermediarios, lo que se conoce como canal de distribución indirecto y cuando no existen, es llamado canal de distribución directo. Véase esquema 2.

Esquema 2

Canales de distribución de consumo



Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

1.2.3.4 Promoción

“Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo” (Kotler & Armstrong, 2013, p.53). Para el desarrollo de estas actividades existen herramientas como publicidad, venta personal, entre otras, que conforman la mezcla promocional.

a. Mezcla promocional

“La mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente” (Kotler & Armstrong, 2013, p.357). Generalmente se utiliza una combinación de diferentes herramientas de la mezcla promocional que busca colocar los bienes o servicios de una empresa en el mercado meta.

a.1 Publicidad: “es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación” (Fischer & Espejo, 2011, p.202). Lo que busca es comunicar el mensaje y la información necesaria para influir en el proceso de decisión del consumidor.

La publicidad como estrategia realiza un plan en el que se plasman los objetivos publicitarios, la creación del mensaje y selección de medios de comunicación. Véase tabla 5.

Tabla 5

Medios de publicidad

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de todo el mercado. Bajo costo por exposición. Frecuencia alta de la publicidad.	Altos costos absolutos. Exposición breve. Poca selectividad del público.
Radio	Buena aceptación del mercado local. Elección geográfica y demográfica. Bajo costo.	Exposición breve. Poca atención. Audiencia dividida.
Exterior	Alta exposición de repetición. Bajo costo. Buena selectividad posicional.	Poca selectividad de público. Limitaciones creativas.
Revista	Elección geográfica y demográfica. Prestigio y credibilidad. Mayor cantidad de lectores por ejemplar.	Tiempo demasiado largo antes de alguna acción. Costo elevado. No hay garantías de posición.
Periódicos	Buena cobertura del mercado local. Flexibilidad y puntualidad. Amplia aceptabilidad.	Corta vida. Reproducción de deficiente calidad. Reducido lectores por ejemplar.
Internet	Capacidad selectiva alta. Costo bajo. Rapidez de la publicidad. Opciones para interactuar.	Impacto potencialmente bajo. El público controla la exposición. Saturación de anuncios.
Correo directo	Capacidad de seleccionar el público. Nula publicidad ajena en el medio. Permite la personalización.	Costo relativamente alto por exposición. Imagen de "correo spam o basura".

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

a.2 Promoción de ventas: “consiste en todos los incentivos ofrecidos a los clientes y miembros del canal para estimular las compras de productos” (Clow & Baack, 2010, p.326). También el vendedor puede utilizar la promoción de ventas para

mejorar la participación del cliente con la marca, persuadir a miembros del canal de distribución a promover, mantener y dar espacio a sus productos, por lo tanto sirve de apoyo a las ventas personales y la publicidad. “Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora” (Kotler & Armstrong, 2013, p.409). Véase tabla 6.

Tabla 6

Tipo de promoción de ventas

Tipo de promoción de ventas	Herramienta
Promoción al consumidor	Muestras. Cupones. Rebajas. Paquetes con descuento. Obsequios. Productos promocionales. Promociones de punto de venta. Concursos, rifas. Patrocinio de eventos.
Promociones comerciales	Descuento sobre factura. Subsidio. Productos gratis. Dinero de empuje. Artículos publicitarios de especialidad.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

a.3 Ventas personales: “presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y generar relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013, p.393). La fuerza de ventas de una

empresa puede estar conformada por ventas externa, interna y en equipo. Véase tabla 7.

Tabla 7

Fuerza de ventas dentro de una empresa

Fuerza de ventas	Descripción
Fuerza de ventas externa	Se realiza visita al cliente, en el lugar donde este se encuentre con la finalidad de ofrecer el producto de la empresa.
Fuerza de ventas interna	Ventas desde oficinas, instalaciones y página web de la empresa, que realiza el personal de la empresa.
Venta de equipo	Equipo compuesto por colaboradores de la empresa de distintos departamentos para realizar ventas complejas.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición México. Pearson educación, 2013.

a.4 Relaciones públicas: herramienta para “generar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity favorable, generando una buena imagen corporativa y manejando o sorteando rumores, historias y eventos desfavorables” (Kotler & Armstrong, 2013, p.357). Parte de la mezcla promocional, dedicada a la creación de actividades que brindan servicios que benefician al mercado meta y a la comunidad donde tiene presencia la empresa. Véase tabla 8.

Tabla 8

Herramientas de relaciones públicas

Herramienta	Característica
Noticias	Creación de noticias favorables para la empresa y sus productos.
Eventos especiales	Conferencias de prensa, discursos, tours de prensa, grandes inauguraciones.

Continúa...

Continuación

Material escrito	Informes anuales, folletos, boletines informativos de la empresa.
Materiales audiovisuales	Videos en página web de la empresa, videos en plataformas en línea o internet.
Materiales de identidad corporativa	Logotipos, letreros de la empresa, uniformes de colaboradores, transporte de la empresa, edificio de la empresa.
Actividades de servicio público	Aportación económica a entidades de beneficencia.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

a.5 Mercadeo directo: herramienta de la mezcla promocional que “consiste en vender productos a los clientes sin usar a otros miembros del canal” (Clow & Baack, 2010, p.312). Esto permite a la empresa interactuar con los clientes de forma directa. Véase tabla 9.

Tabla 9

Mercadeo directo

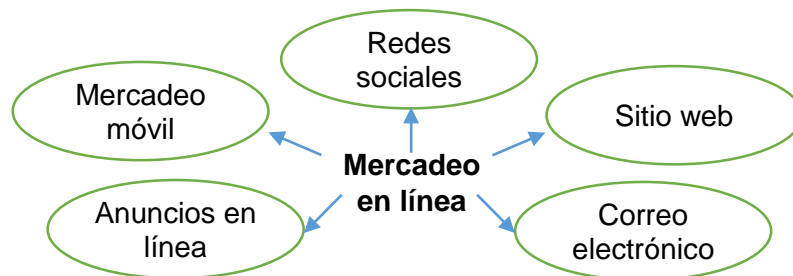
Formas de mercadeo directo	Característica
Correo directo	Se realiza al enviar una oferta o anuncio a una dirección determinada.
Catálogo	Se envían catálogos físicos o digitales.
Telemercadeo	Venta mediante el uso del teléfono.
Televisión de respuesta directa	Publicidad por televisión de respuesta directa (infomerciales) y televisión interactiva.
Mercadeo de kiosko	Máquinas de información y pedidos en tiendas, hoteles, otros lugares.

Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

a.6 Mercadeo interactivo: también conocido como mercadeo en línea, es otra forma de mercadeo directo, que implica “esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con clientes por medio de Internet” (Kotler & Armstrong, 2013, p.433). Véase esquema 3.

Esquema 3

Formas de mercadeo en línea



Fuente: elaboración propia con base en Armstrong y Kotler. Fundamentos de marketing. 11va. Edición. México. Pearson educación, 2013.

1.2.4 Mezcla de mercadotecnia de servicio

Además de existir la mezcla de mercadotecnia, en el contexto de servicios, se consideraran otras variables: personas, evidencia física y proceso. Esto se debe a que en el servicio, el cliente entra en contacto con los empleados de manera directa y necesitan evidencias tangibles para entender el proceso del servicio.

1.2.4.1 Personas

“Todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador: el personal de la empresa, el cliente y otros clientes en el ambiente de servicio” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.25).

1.2.4.2 Evidencia física

“El ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.25).

1.2.4.3 Proceso

“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.25). Sirve para promover en los empleados acciones que deriven una cultura de servicio al cliente, esencial en la competitividad de la empresa y con base en este enfoque, se deben mejorar los procesos para satisfacer a sus clientes.

1.2.5 Mercadeo de servicios

Son las estrategias, tácticas, herramientas de mercadotecnia enfocadas a las necesidades de empresas cuyo producto central es el servicio, para abordar las características propias de los servicios.

1.2.5.1 Servicios

Actividades esencialmente intangibles de la empresa que en la mayoría de los casos interviene el cliente para la producción del servicio, lo que no permite su estandarización; y el resultado no es la propiedad de algo. “Puesto en los términos más simples, los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.4). Las diferencias entre características de los servicios y las características de los bienes son cuatro las prioritarias. Véase tabla 10.

Tabla 10

Comparación de bienes y servicios

Servicios	Bienes
Intangible	Tangible
Heterogeneidad	Estandarizado
Producción y consumo simultáneos	Producción separada del consumo
Caducidad	No perecedero

Fuente: elaborado con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

a. Características del servicio

Las características del servicio son cuatro que van desde intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos, caducidad. Véase tabla 11.

Tabla 11

Características del servicio

Servicios	Bienes
Intangible	Debido a que los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no pueden verse, sentirse, degustarse o tocarse de la misma manera que pueden sentirse los bienes tangibles.
Heterogeneidad	Debido a que los servicios son ejecuciones, con frecuencia producidas por humanos, no hay servicios precisamente iguales.
Producción y consumo simultáneos	Mientras la mayor parte de los bienes son producidos primero, luego vendidos y consumidos, los servicios son vendidos primero, luego producidos y consumidos de manera simultánea por el cliente en el lugar donde se brinda el servicio.
Caducidad	Se refiere al hecho de que los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

1.2.5.2 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.5). Se diseña para una interacción con el cliente y puede facilitarse por llamadas telefónicas o a través del sitio web que la empresa le proporciona.

En las empresas de servicio, puede formarse por un conjunto de actividades relacionadas que se ofrece al cliente, así obtener el producto en el momento y lugar adecuado. A través de la gestión que se realiza para que cada empleado de una empresa tenga un desempeño eficaz, permite asegurar el uso correcto del bien o servicio adquirido por el consumidor. Además, el servicio al cliente, es importante para ofrecer un servicio excepcional, que significa cumplir las expectativas del cliente. Para esto se debe utilizar y aplicar las herramientas mercadológicas, de forma correcta, con enfoque en el cliente.

1.2.5.3 Expectativas del cliente

Son las creencias que tiene el cliente de la manera que debe ocurrir un servicio. Melara (2018) indica que se forma “cuando el cliente piensa en contratar/adquirir un servicio espera que se cumplan ciertas situaciones. En palabras llanas, esas situaciones son las expectativas de los clientes en el servicio”.

1.2.5.4 Percepción del cliente

Esto se refiere a “la forma en que los clientes perciben los servicios, cómo evalúan si han experimentado un servicio de calidad y si están satisfechos” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.102).

1.2.5.5 Calidad del servicio

La calidad del servicio es un factor importante en la satisfacción del cliente, que se entiende como la evaluación que este realiza, con base en las expectativas y el grado de satisfacción de la necesidad. Para evaluar organizan la información y valoran la calidad con base a varios factores representados por 5 dimensiones. Véase tabla 12.

Tabla 12

Dimensiones de la calidad del servicio

Dimensión	Descripción
Confiabilidad	Capacidad de una empresa para ejecutar el servicio prometido al cliente.
Sensibilidad	Significa que la empresa debe estar dispuesta a apoyar al cliente, sin presentar obstáculos en el servicio.
Seguridad	Es el conocimiento que deben tener los empleados para realizar el servicio y ganar la confianza del cliente.
Empatía	Comprensión, cuidado y atención brindada al cliente.
Tangibles	Es la apariencia del equipo, personal e instalaciones físicas de la empresa.

Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

1.2.5.6 Estándares de servicio

“Metas y medidas operativas basadas en requerimientos cruciales del cliente visibles para los clientes y medidos por ellos en lugar de en preocupaciones de la compañía como la productividad o la eficiencia” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.288). Estos estándares sirven para lograr la satisfacción del cliente, al vincular sus expectativas con lo realizado para generar el servicio. Existen dos tipos, “estándares duros, aquellos que pueden contarse, cronometrarse u observarse a

través de auditorías, y estándares suaves, percepciones del cliente que no pueden observarse en forma directa” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.309).

1.2.5.7 Cultura de servicio

Son todas las normas y comportamientos que comparten las personas de un organización; "una cultura donde existe una valoración del buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que a los clientes finales se considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p. 349).

1.2.5.8 Ambiente laboral

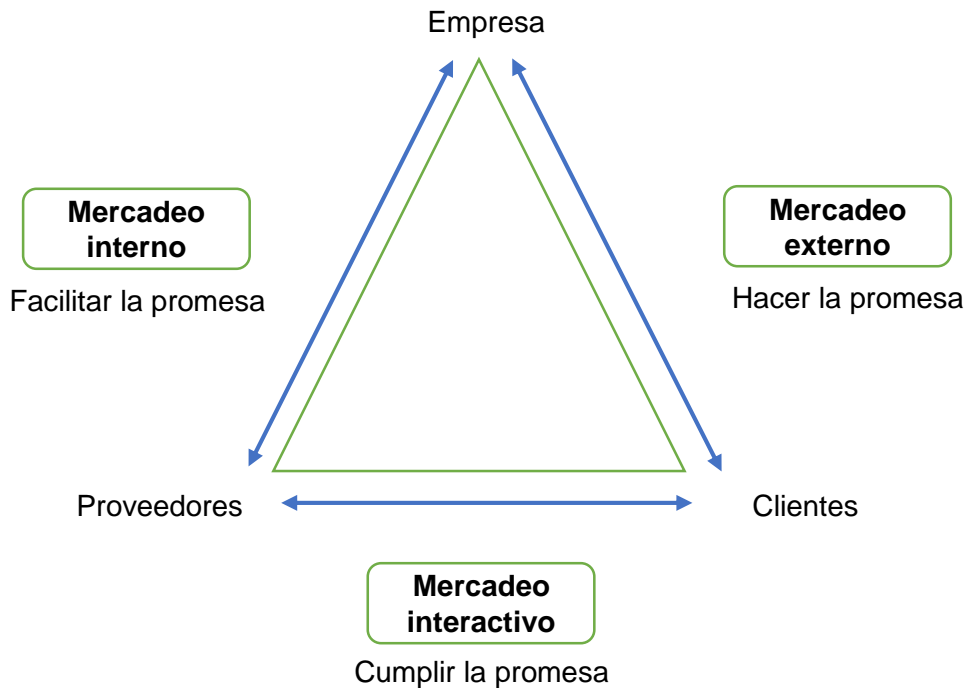
Es “el clima de la organización, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos” (Chiavenato, 2009, pág. 180). Ambiente que se desarrolla entre los empleados e influye en su satisfacción, lo que puede intervenir en la productividad para las empresas.

1.2.6 Triángulo de mercadotecnia de servicios

También conocido como el triángulo de servicios, compuesto por tres grupos que de forma integral desarrollan, promueven y entregan el servicio, la compañía (departamento o administración), clientes y proveedores (empleados de la empresa). Se requiere gestionar tres tipos de mercadotecnia, para mantener sus promesas y construir relaciones con los clientes. Véase esquema 4.

Esquema 4

Triángulo de servicios



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc-Graw Hill Interamericana, 2009.

1.2.6.1 Mercadotecnia externa

El mercadotecnia externa “describe el trabajo que hace una empresa para preparar un servicio, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo” (Kotler & Keller, 2006, p.410). La empresa hace manifiesta su promesa a través del mercadotecnia tradicional: publicidad, ventas, promociones y cualquier acción dirigida al mercado meta como estímulo, previo a la adquisición de un bien o servicio.

1.2.6.2 Mercadotecnia interactiva

Es el esfuerzo que realiza la empresa para que la interacción entre el vendedor y comprador, corresponda a la calidad del servicio, para cumplir con la promesa formulada en la mercadotecnia externa. “El desarrollo de programas de marketing que crean interacción de consumidores y empresas, en lugar de simplemente enviar mensajes a los posibles clientes” (Clow & Baack, 2010, p.251).

1.2.6.3 Mercadotecnia interna

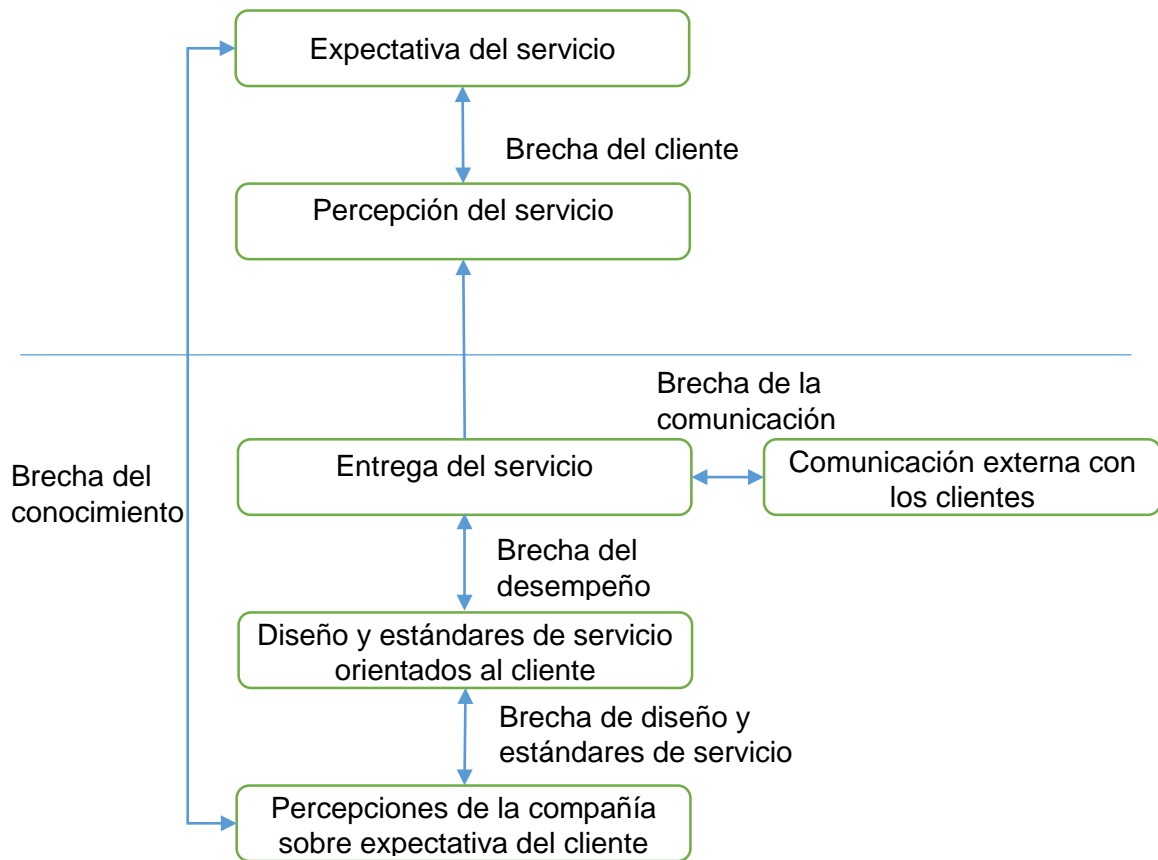
Son actividades que la empresa debe realizar para apoyar a los empleados que interactúan directamente con el cliente, los que realizan tareas de apoyo para entregar el servicio, así cumplir con la promesa realizada. Actividades como capacitación, motivación, recompensas para el personal. “Orientación y motivación de los empleados que tienen contacto con los consumidores y personas de apoyo al servicio para que trabajen como equipo y provean satisfacción al cliente” (Kotler & Armstrong, 2013, p.210).

1.2.7 Modelo de brechas de la calidad del servicio

El modelo de brechas de la calidad de servicio, permite entender el servicio en una empresa y los factores responsables de la existencia de diferencia entre lo que espera el cliente y lo que percibe al momento de entrar en contacto con el servicio. “Este modelo ubica los conceptos, las estrategias y las decisiones claves en el marketing de servicios” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.32). El modelo presenta cuatro brechas del proveedor que deben ser eliminadas para cerrar la brecha del cliente. Para cerrar la brecha del cliente, se necesita cerrar otras que surgen dentro de la empresa llamadas brechas del proveedor, que incluyen la brecha del conocimiento, la brecha del diseño y estándares del servicio, brecha del desempeño del servicio y brecha de la comunicación. Véase esquema 5.

Esquema 5

Modelo de brechas de la calidad del servicio



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

1.2.7.1 Brecha del cliente

Es la diferencia que existe entre la expectativa del cliente de la forma que espera que ocurra el servicio y lo que percibe al momento de entrar en contacto con la empresa que la provee. “Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones del huésped son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio reales” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.32).

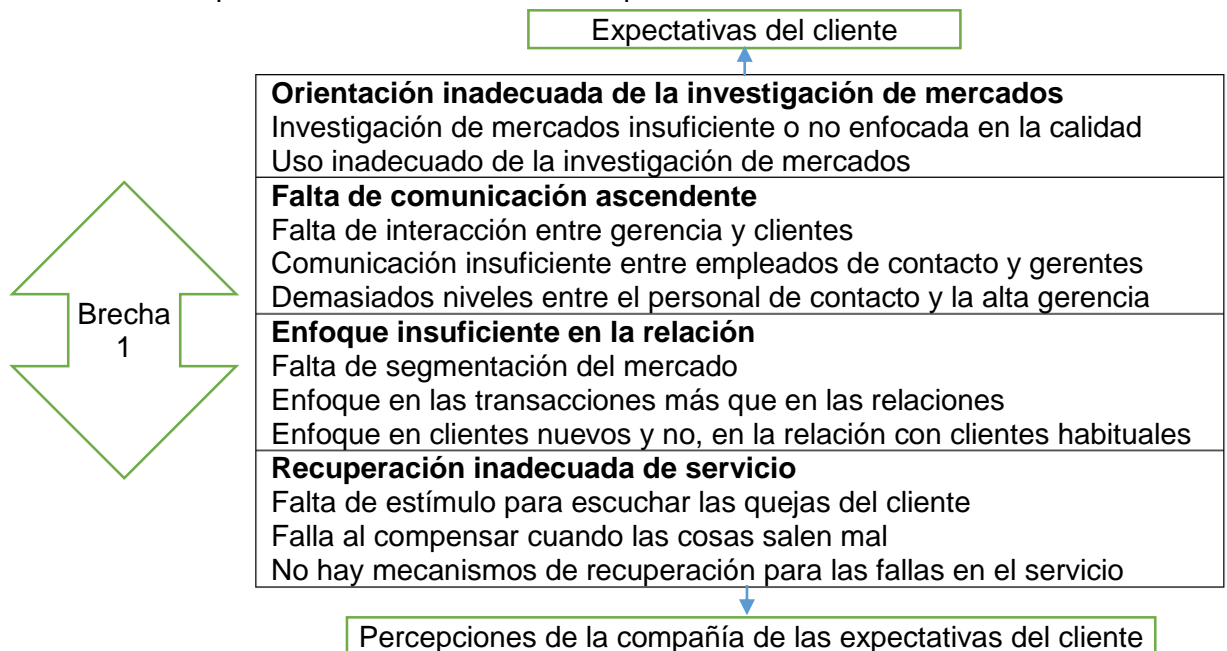
1.2.7.2 Brecha del proveedor

Son las diferencias entre factores que pueden ser controlados, responsables de establecer distancia entre las expectativas y percepciones del cliente sobre el servicio. “Para cerrar la brecha del cliente, el modelo de las brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas: las brechas del proveedor. Estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio (de ahí el término brechas del proveedor)” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.33).

- a. Brecha 1 del proveedor: la brecha del conocimiento:** “la brecha del conocimiento, es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.34). La empresa falla en el servicio que brinda, por la falta de conocimiento y comprensión de lo que espera el cliente. Véase esquema 6.

Esquema 6

Factores clave que conducen a la brecha 1 del proveedor

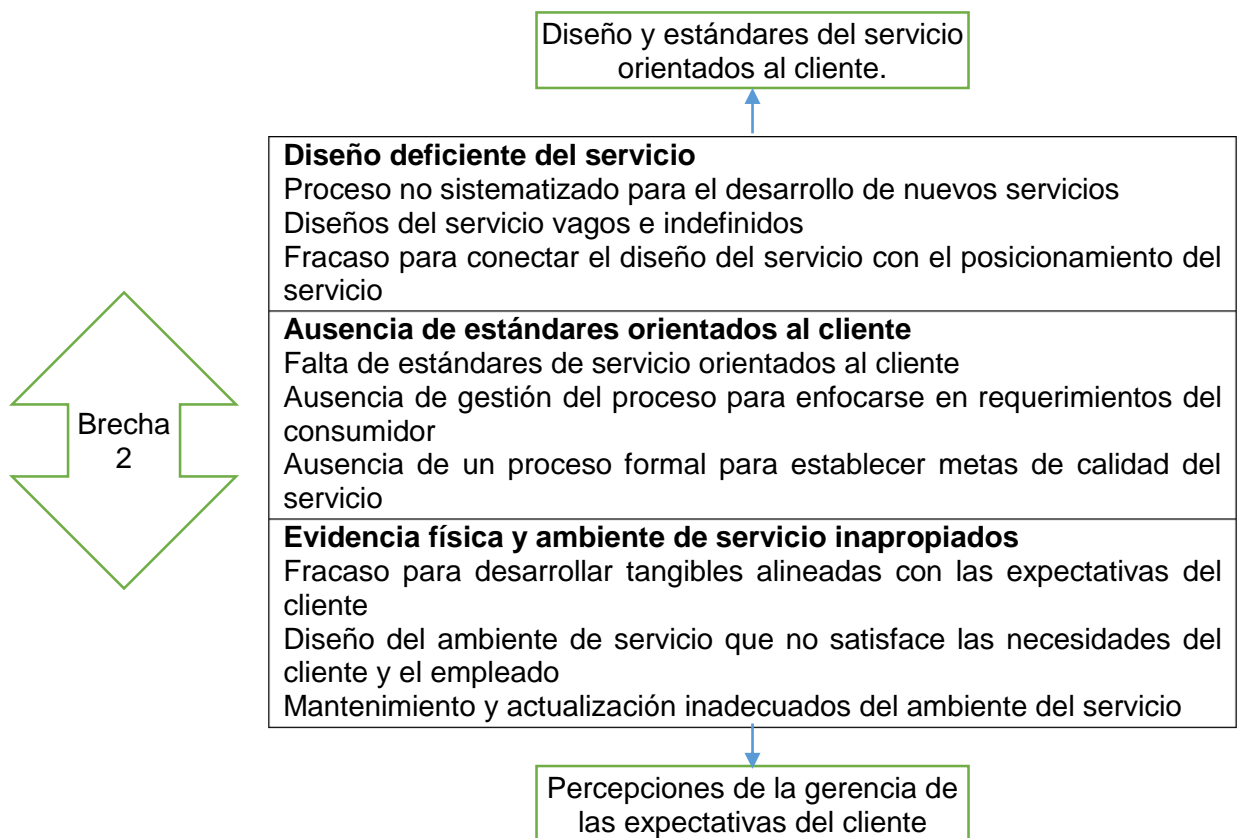


Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación. 2009.

- b. Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio:**
 la falta del conocimiento de las expectativas conducen a “la diferencia entre la comprensión de la compañía de las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños y estándares de servicio dirigidos hacia él” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.36). El problema que surge es la falta de estándares orientados a los clientes y un diseño de servicio deficiente, lo que impide cumplir con el servicio esperado. Véase esquema 7.

Esquema 7

Factores clave que conducen a la brecha 2 del proveedor



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

c. **Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio:** “la brecha 3 del proveedor, la brecha de desempeño del servicio, es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.38). Esta diferencia surge por la falta de apoyo a los estándares orientados al cliente, lo que limita el desempeño del servicio, por lo tanto se deben respaldar los estándares establecidos mediante procesos, sistemas, personas y otros recursos. Véase esquema 8.

Esquema 8

Factores clave que conducen a la brecha 3 del proveedor

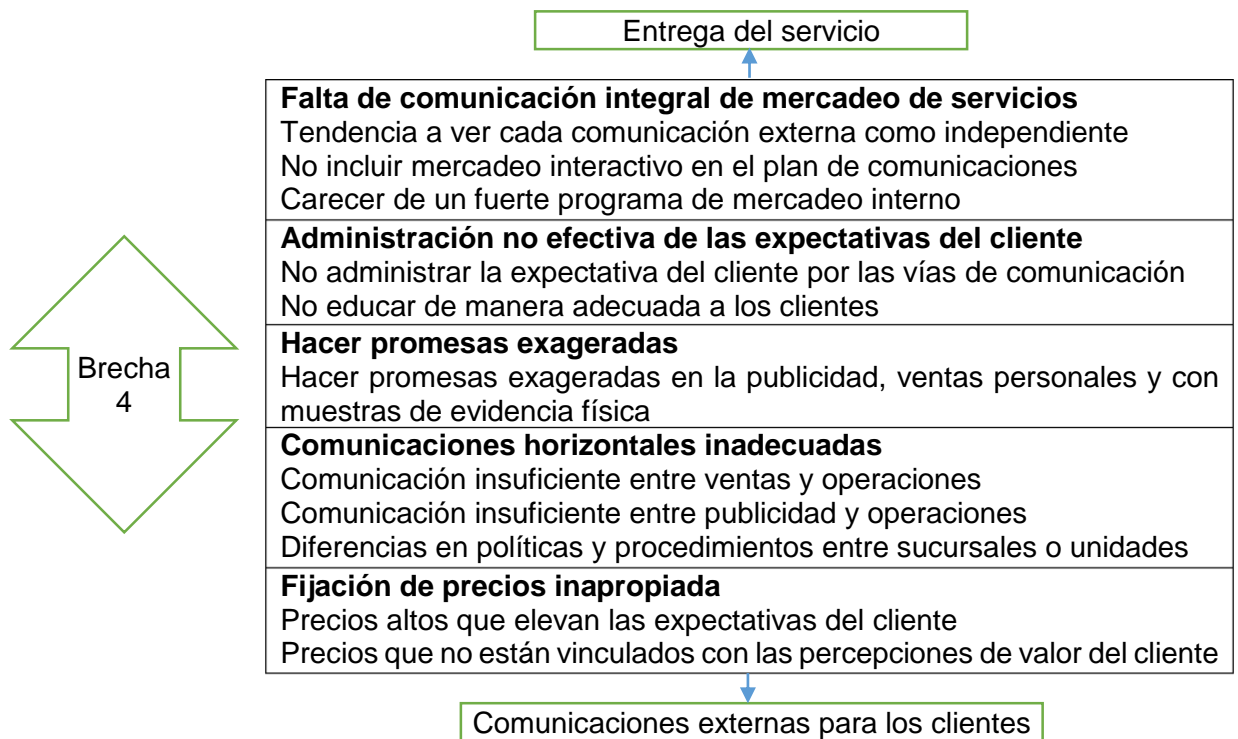


Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

d. Brecha 4 del proveedor: la brecha de la comunicación: el desempeño efectivo del servicio de una empresa, que apoya a los estándares orientados en el cliente, para cumplir con las expectativas del cliente, puede ser afectado por la brecha 4 originado por la “diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste” (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.41). La diferencia que causa la brecha 4, radica principalmente por los ofrecimientos que el cliente percibe como promesas, de “una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio. (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009, p.41). Véase esquema 9.

Esquema 9

Factores clave que conducen a la brecha 4 del proveedor



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, Bitner y Gremler. Marketing de servicios. 5ta. Edición. México. Mc Graw Hill educación, 2009.

1.3 Diagnóstico FODA

Es un análisis interno y externo de la empresa, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También “se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p.136).

- a. **Fortaleza:** recursos, capacidades y habilidad que posee la empresa, que podrían ayudar a lograr sus objetivos.
- b. **Oportunidades:** factores externos que resultan positivos y explotables, que la empresa podría ser capaz de aprovechar para obtener ventajas competitivas.
- c. **Debilidades:** limitaciones internas de la empresa como carecer de recursos y habilidades que podrían interferir con su capacidad para lograr los objetivos y provocar una posición desfavorable frente a la competencia.
- d. **Amenazas:** factores externos actuales y emergentes que podrían amenazar la supervivencia de la empresa o desafiar su desempeño. Véase tabla 13.

Tabla 13

Matriz FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: Desarrollar o adquirir las competencias consideradas debilidades para aprovechar las oportunidades.
Amenazas (A)	Estrategia FA: Aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas externas.	Estrategia DA: Buscar alternativas para minimizar las debilidades internas y las amenazas existentes en el exterior.

Fuente: elaboración propia con base en Koontz, Weihrich y Cannice. Administración: una perspectiva global. 14va. Edición. México. McGraw-Hill Interamericana, 2012.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.

En este capítulo se dan a conocer los resultados del diagnóstico, obtenido a través de entrevista al encargado del área administrativa; además, censo a empleados, encuesta a clientes reales y potenciales; enfocados en sus expectativas, percepciones y satisfacción para conocer la situación actual de la empresa con relación al servicio al cliente.

2.1 Metodología de la investigación

La empresa carece de un análisis para determinar las percepciones y expectativas de los clientes, lo que incide en no conocer si se satisfacen las necesidades sus clientes. Esto hace necesario realizar una investigación en el contexto mercadológico, a través de la aplicación del método científico en las tres fases, indagadora, expositiva, demostrativa, para obtener información y confirmar las posibles causas de la deficiencias en el servicio a los clientes.

2.1.1 Método y diseño de Investigación

Es la manera concreta para obtener información, para ello, se utilizó, el método científico y deductivo-inductivo; además, técnicas de investigación, durante el desarrollo de la investigación documental y de campo.

2.1.1.1 Método científico

Se emplea las tres fases de este método, con la finalidad de orientar a la investigación, de este modo, obtener información correcta.

a) Fase indagadora

La información se recolectó de fuentes primarias, mediante entrevista, censo, encuestas y fuentes secundarias: libros de texto, consultas en páginas web.

b) Fase demostrativa

En esta fase se comprueba las causas de las deficiencias en el servicio a los clientes, según información obtenida en la investigación de campo y documental.

c) Fase expositiva

Se refiere a la presentación de los resultados obtenidos en la investigación, expuestas en el informe final.

2.1.1.2 Método deductivo

En el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo, para abordar el marco teórico con un orden lógico, desde lo más general a lo particular de los conceptos, de esta manera facilitar su comprensión.

2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación

La información primaria se obtuvo de los empleados del área operativa y administrativa. Además, de clientes reales y potenciales, mediante la aplicación de las siguientes técnicas.

a) Censo

Se realizó un censo, dirigido a todo el personal que labora en el supermercado para recolectar información, a través del instrumento, cuestionario estructurado. Véase anexo 3.

b) Entrevista

La entrevista se realizó al encargado de administrar el supermercado, para ello se utilizó como instrumento, la guía de entrevista, con preguntas abiertas dirigidas a obtener información administrativa y general sobre el funcionamiento. Véase anexo 2.

c) Observación

Se realizó una visita al supermercado unidad de análisis, para conocer aspectos del establecimiento; también, el comportamiento de los empleados. Durante la observación se utilizó como instrumento, la lista de cotejo de observación con el contenido a verificar. Véase anexo 1.

d) Encuesta

Para obtener información se realizó una encuesta a los clientes reales y potenciales, para ello se usó la boleta de encuesta. En clientes reales se efectuó de manera presencial; mientras, que en clientes potenciales se utilizó un cuestionario en línea. Véase anexo 4 y 5.

e) Muestreo

La cantidad de clientes encuestados, fue con base en la muestra, realizado mediante una encuesta, donde el instrumento fue la boleta de encuesta. Para la investigación se determinaron dos muestras; clientes reales y potenciales, esto mediante la aplicación de la fórmula de cálculo de la muestra de estimación de proporciones para población infinita. El resultado fue de 384 clientes a encuestar, con edades de 15 años o más, que sean consumidores del supermercado unidad de análisis o que resida en el municipio de Panajachel y municipios cercanos: se estimó 50% (192) como reales, personas que asisten al supermercado unidad de análisis; el resto (192) serían potenciales, personas con posibilidades de realizar compras en el supermercado. A continuación, se presenta la aplicación de la fórmula y obtención de la muestra.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Datos para calcular la muestra de clientes:

n= tamaño de la muestra

Z= 95% de confianza,

e= 5% de error muestral

p= 50% de éxito

q= 50% de fracaso

Valor de Z en la tabla= $Z = (0.95/2)$, $Z = (0.4750) = 1.96$ en la tabla del área bajo la curva normal

Cálculo de la muestra de clientes:

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{0.05^2}$$

$$n = 384.16$$

$$n \cong 384 \text{ Clientes (192 reales y 192 potenciales)}$$

f) Investigación bibliográfica

Se utilizaron fuentes secundarias para desarrollar el marco teórico; además, obtener información para el análisis del entorno del supermercado. Los instrumentos de investigación, fueron las fichas bibliográficas, debido a que estos contienen física y digitalmente información relevante para la investigación.

2.1.3 Unidad de análisis

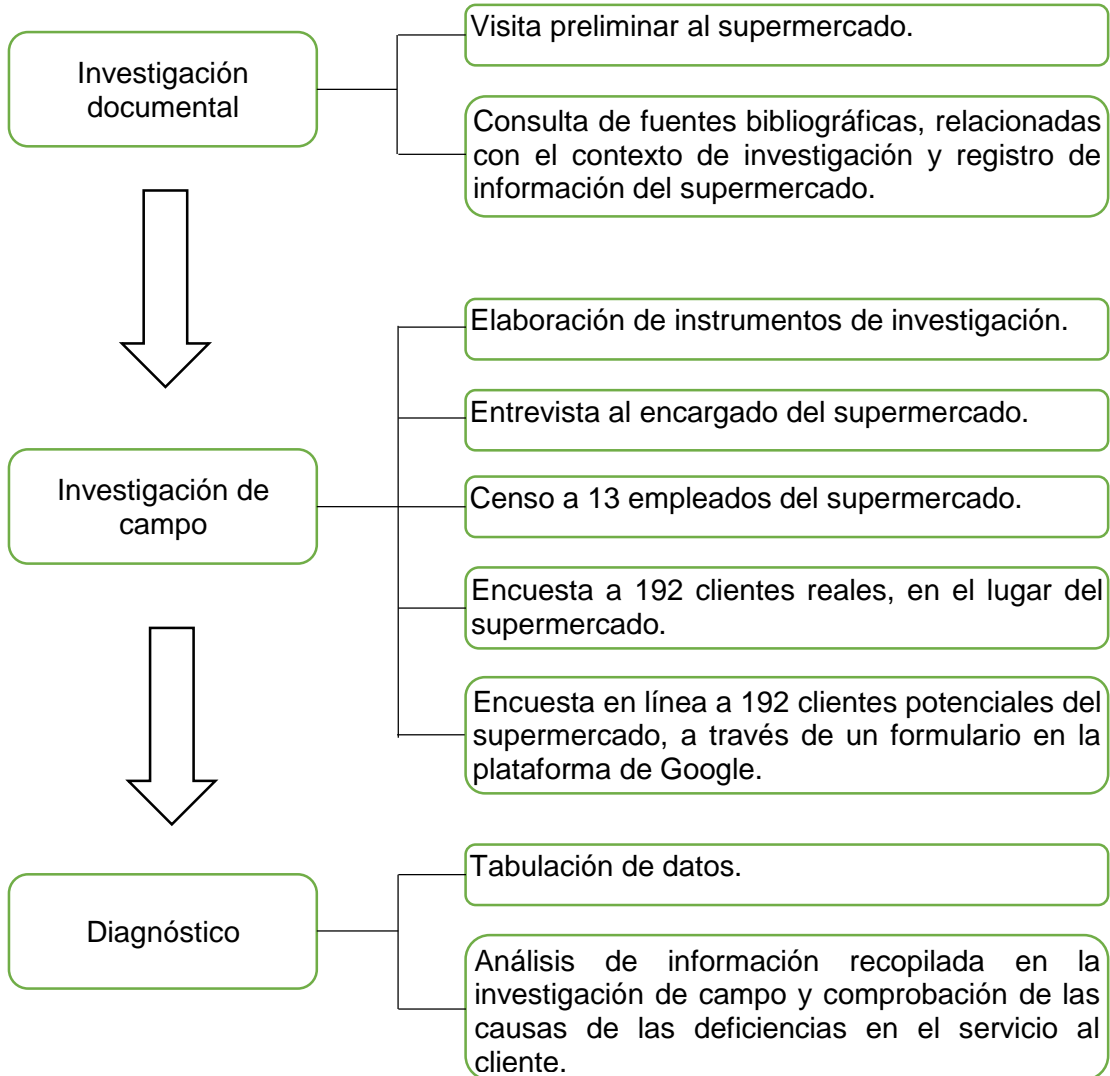
La unidad de análisis de la investigación es un supermercado, ubicado en Panajachel, departamento de Sololá, donde la información para la investigación se obtuvo mediante una entrevista al encargado de la administración del supermercado; censo a sus 13 empleados; encuestas a 192 clientes reales y 192 potenciales.

2.1.4 Fases del trabajo de campo

En la investigación, se siguió un proceso con base en la metodología de investigación, para recopilar la información y realizar el diagnóstico de la situación del supermercado. Véase esquema 10.

Esquema 10

Fases del trabajo de campo



Fuente: elaboración propia con base en el proceso de la investigación realizada en el supermercado, marzo y abril de 2019.

2.2 Análisis del entorno del supermercado

Es importante conocer el ambiente donde está ubicado el supermercado, debido a que pueden influir en las decisiones para la creación de estrategias de mercadotecnia.

2.2.1 Análisis del macroentorno

Las fuerzas del macroentorno donde opera el supermercado, se presentan a continuación.

2.2.1.1 Demográfico

Panajachel, municipio del departamento de Sololá cuenta con 15,077 habitantes, 51.79% mujeres, 48.21% hombres, concentrándose 91.31% en el área urbana y el resto en el área rural, esto con base en el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2018. La mayoría de las personas se dedican a las actividades de servicio y comercio, según el “Estudio para Identificar Externalidades en el Sector Empresarial y Mecanismos de Internalización en el Municipio de Panajachel, Sololá” elaborado por la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno (AMSCLAE).

En la actualidad que está conformado por el caserío San Luis, aldea Patanatic, colonia La Vega y el área urbana. El municipio está situado en la parte norte del lago de Atitlán, tiene atractivos turísticos naturales y culturales: reserva natural, zona del río San Francisco, iglesia colonial, playas, museo lacustre, entre otros, según el informe del Plan de Desarrollo Municipal con Enfoque Territorial - 2008-2022 de Panajachel, del Consejo Municipal de Desarrollo del municipio.

2.2.1.2 Político

En Panajachel, existe el reglamento 22-0210 que regula el uso y colocación de publicidad exterior en los comercios, esto en cumplimiento al Decreto Número 34-2003, Ley de Anuncios en Vías Urbanas, Vías Extraurbanas y Similares.

En la actualidad existe una tendencia en la protección del medio ambiente, derivado de esto, se ha implementado reglamento para prohibir el uso de las bolsas de nylon en algunos municipios del departamento de Sololá. De igual forma a nivel nacional se ha prohibido el uso de vasos y platos plásticos desechables, bolsas de plástico, duroport, según el Acuerdo Gubernativo 189-2019. También, existe una investigación como el “Estudio para Identificar Externalidades en el Sector Empresarial y Mecanismos de Internalización en el Municipio de Panajachel, Sololá”, que plantea acciones para la reducción de contaminantes (botellas de plástico, productos a base de duroport, bolsas de nylon, entre otros) y mitigación de estos, de AMSCLAE.

2.2.1.3 Económico

La Población Económicamente Activa (PEA) de Guatemala es de 50% en el año 2018, personas de 15 años o más, conforme el XII Censo Nacional de Población y VII de Vivienda del INE del 2018. En el departamento de Sololá existen 421,583 habitantes, la PEA es de 50% (141,334 personas); en el caso de Panajachel la PEA es de 65% (6,872 personas). Además, el estudio realizado por AMSCLAE, anteriormente mencionado, señala que la actividad económica del municipio depende 80% del turismo.

El Consejo de Desarrollo Municipal de Panajachel en el informe mencionado, indica que en el municipio existe infraestructura y servicios orientados al turismo: hoteles, restaurantes, bares, agencias de turismo, comercios de artesanías entre otros, y de acuerdo al Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), es el acceso a otros municipios ubicados alrededor del lago de Atitlán, lugares donde no existen supermercados; además, conforman una región turística, esto permite un desarrollo económico mediante la inversión en proyectos turísticos.

2.2.1.4 Cultura

La población local de Panajachel frecuenta el mercado municipal en especial los días domingos para adquirir bienes de consumo: verduras, granos básicos (frijol, maíz), frutas, huevos entre otros, esto se debe a que la mayoría de personas no laboran ese día. También, existe 298 extranjeros registrado por la Dirección General de Migración (Coello Puente & Joj Churunel, 2016, p.99), personas que han inmigrado de otros países a este municipio, quienes son consumidores con una cultura diferente, por lo tanto esto puede influir en los bienes y servicios que demandan.

Además, como indica en la publicación de la página virtual de Guatemala.Com, parte de la cultura en el municipio, es la actividad de la feria patronal celebrada el 4 de octubre de cada año y los idiomas que se hablan son el español y Kaqchiquel.

2.2.1.5 Tecnológico

En la actualidad, la tecnología permite a las empresas el acercamiento con el consumidor mediante el uso de internet y sus múltiples herramientas derivadas, como redes sociales, ventas en línea desde una página web. En Panajachel existen empresas que brindan el servicio de internet residencial y televisión de paga, con cobertura en el municipio y departamento de Sololá, esto facilita a su acceso para la población. También, existen programas o software que pueden facilitar la gestión de la contabilidad, información, logística de las empresas.

2.2.1.6 Natural

Las empresas deben tomar medidas para el uso efectivo de la materia prima, insumos o cualquier recurso natural o sus derivados que utilicen en la producción de bienes o servicios, con la finalidad de minimizar la contaminación del medio

ambiente y cumplir con el marco legal de país o lugar donde operan, como el Acuerdo Gubernativo 189-2019. En el caso de Panajachel por pertenecer a una región turística, en la cual se encuentra el lago de Atitlán, la contaminación y protección de este recurso natural, es considerado de importancia en la población que vive a su alrededor; por lo tanto, las empresas deben considerar acciones que estén dirigidos a la protección del lago y su entorno.

2.2.2 Análisis del microentorno

En el entorno cercano del supermercado existen actores que pueden incidir en el desempeño correcto del supermercado.

2.2.2.1 Empresa

a) Antecedentes del supermercado

El supermercado está ubicado en Panajachel, departamento de Sololá, fundado en 1975 con 45 años en el mercado local, desde sus inicios hasta la actualidad es un negocio familiar, que empezó con la comercialización de productos de consumo. Sin embargo, debido al aumento de residentes de otra nacionalidad y el sector turístico, la demanda creció por lo cual se hicieron cambios para adaptarse a un modelo de negocio que se enfocó a un supermercado, esto provocó que se realizaran cambios en la infraestructura del establecimiento y ampliación de la variedad de productos comercializados.

La administración del establecimiento ha estado a cargo del fundador, pero hace algunos años, alguno de los hijos se han involucrado en el área administrativa y operativa, los demás, están involucrados en el área de caja del supermercado; además, se ha iniciado el proceso para definir una estructura organizacional y establecer el negocio como una sociedad anónima.

b) Filosofía empresarial

Actualmente el supermercado carece de visión, misión; el encargado de administrar el establecimiento indica que enfocan sus esfuerzos en cumplir con los requerimientos de los clientes, pero no tienen determinado quienes son y a donde quieren llegar, lo que dificulta desempeñar un servicio eficiente.

c) Estructura organizacional

No existe una manera específica de representar la división del trabajo en el supermercado, esto puede afectar las interrelaciones entre diferentes unidades o departamentos y crear incertidumbre en quien debe desempeñar determinada tarea, lo que impide alcanzar los objetivos. A continuación, se presenta la distribución y cantidad de empleados en cada área identificada; la autoridad se centra en el propietario e hijos. Véase tabla 14.

Tabla 14

Cantidad de empleados del supermercado

Área	No. de empleados
Administrativa	1
Asistente administrativo	1
Caja	4
Colocadores	5
Repartidor	1
Bodega	1
Seguridad	1
Total	14

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista al encargado de la administración del supermercado, marzo 2019.

d) Logotipo

La empresa posee logotipo, medio para ser identificado por las personas. Está integrada por el nombre del supermercado y una imagen en el lado izquierdo, integrada por la silueta de un corazón, círculo con un carro de compra en el interior, icono de ubicación. Los colores que la forman son cuatro: verde, amarillo, rojo y negro, predomina el verde y amarillo. Véase figura 1.

Figura 1

Logotipo actual de la empresa



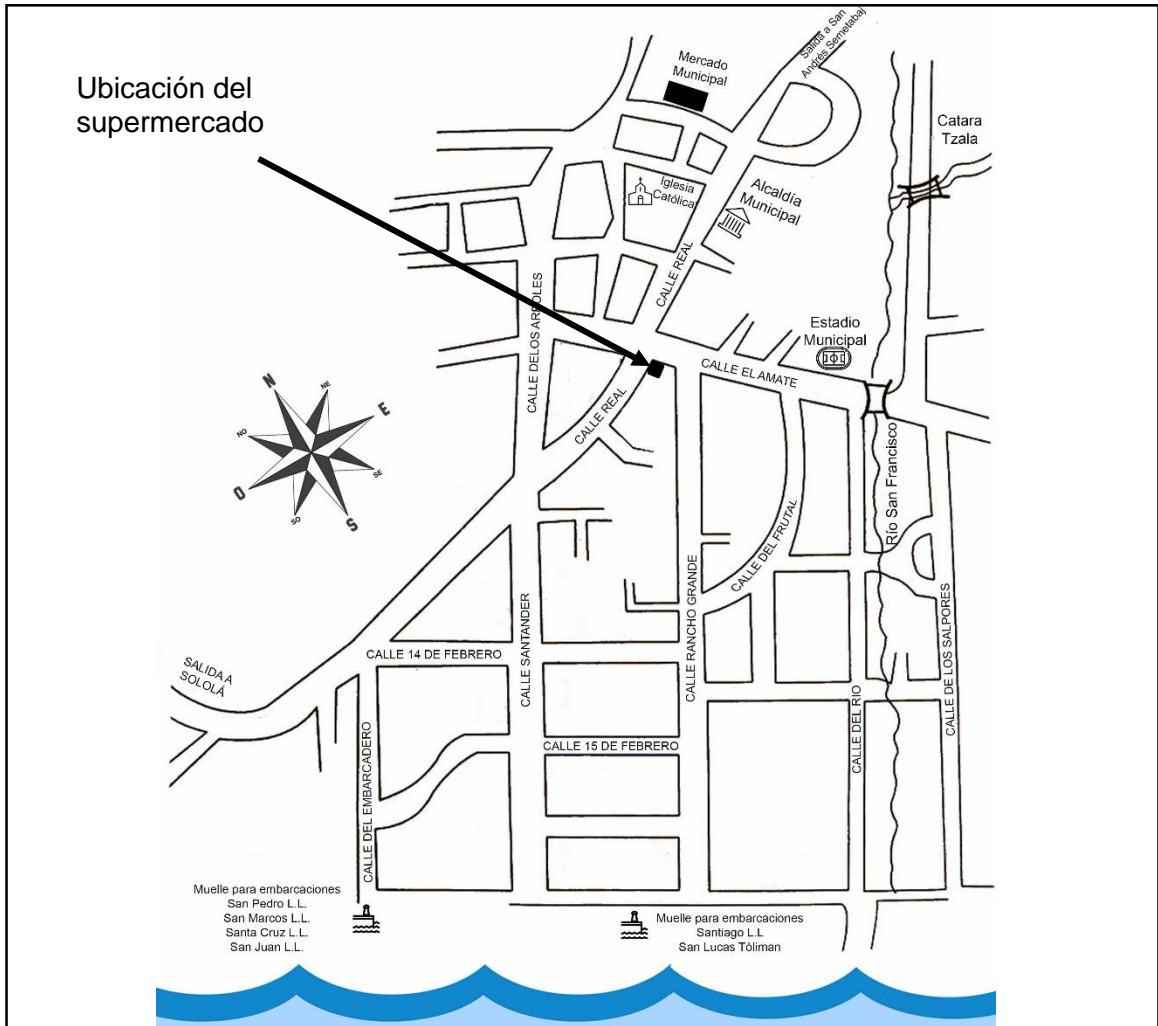
Fuente: extraído de la página de Facebook del supermercado, abril del 2019.

f) Ubicación

El supermercado se encuentra ubicado en la zona 1, intersección entre la calle El Amate y calle Real, municipio de Panajachel, Sololá. Esto le permite tener ventaja a la empresa por estar en las vías principales del área urbana y cercano al mercado municipal. Véase figura 2.

Figura 2

Mapa de ubicación del supermercado, en el municipio de Panajachel



Fuente: elaboración propia con base en <http://habitatguatemalaaoctober2010.blogspot.com>

g) Historial de ventas

Se detalla el comportamiento de las ventas del supermercado durante un período de 5 años, comprendido entre el año 2013 al 2017. A continuación, se presenta un cuadro con los detalles de las ventas y una gráfica donde se observa la tendencia. Véase cuadro 1 y gráfica 1.

Cuadro 1

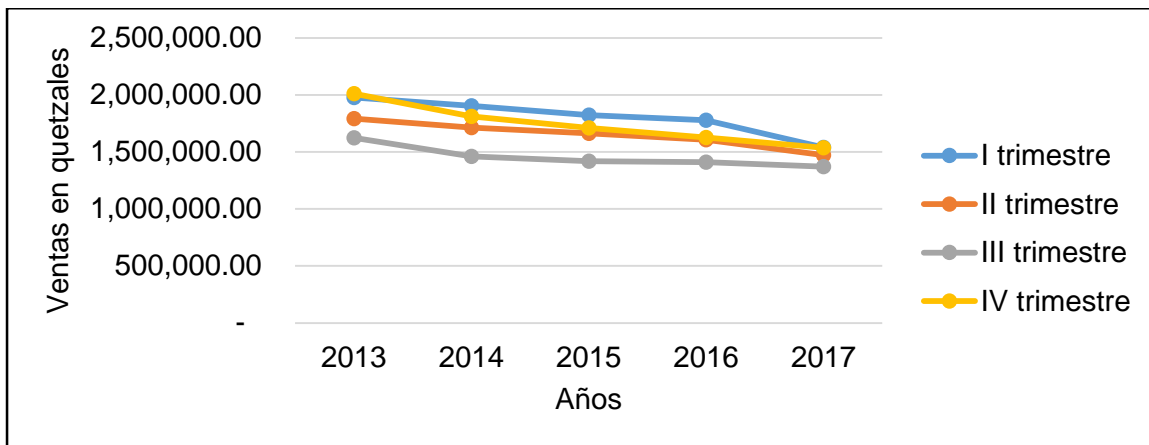
Ventas trimestrales del supermercado, año 2013 al 2017

Año	Ventas por trimestre en quetzales				Total
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre	
2013	1,978,000.00	1,792,000.00	1,625,000.00	2,010,000.00	7,405,000.00
2014	1,905,000.00	1,715,000.00	1,460,000.00	1,813,000.00	6,893,000.00
2015	1,822,000.00	1,664,000.00	1,420,000.00	1,710,000.00	6,616,000.00
2016	1,777,000.00	1,607,000.00	1,410,000.00	1,626,000.00	6,420,000.00
2017	1,540,000.00	1,473,000.00	1,371,000.00	1,538,000.00	5,922,000.00

Fuente: elaboración propia con base en la información del supermercado, marzo 2019.

Gráfica 1

Ventas trimestrales del supermercado, año 2013 al 2017



Fuente: elaboración propia con base en la información del supermercado, marzo 2019.

En la gráfica anterior se observa que las tendencias porcentuales en ventas es hacia el descenso; 6.91% (2014), 4.02% (2015), 2.96% (2016) y 7.76% (2017). El primer y cuarto trimestre de cada año del período, registran las mayores ventas en el supermercado. También, existe una amplia diferencia de ventas entre trimestres de los primeros cuatro años, mientras que en el último año las ventas de cada trimestre no tienen mayor variación.

2.2.2.2 Proveedores

Los proveedores, quienes distribuyen los bienes que se ofrecen en el supermercado, son empresas nacionales, la mayoría son intermediarios de los fabricantes de productos nacionales y de importación: Nestle Guatemala, Central de Alimentos, Ninoshka, Bimbo de Centroamérica, Industrias Alimenticias Kern's, Frito Lay, Unilever de Centroamérica entre otros. También existen personas que proveen a la empresa, productos que ellos elaboran de forma artesanal: panadería, yogur y lácteos.

2.2.2.3 Competencia

En el departamento de Sololá se encuentran pocos competidores, existen cinco supermercados; cuatro en Panajachel, entre ellos está la empresa unidad de análisis, otro establecido recientemente y uno que también está en el municipio de Sololá. De estos supermercados, dos son empresas que tienen sucursales a nivel nacional; mientras, el resto son locales. A continuación, se presentan las características de cada uno. Véase tabla 15.

Tabla 15

Supermercados en Panajachel

Supermercado	Característica	
	Promoción	Servicios adicionales
Supermercado unidad de análisis	Publicidad boca en boca Publicidad en redes sociales Rebajas Obsequios Producto promocional Patrocinio de eventos	Servicio de entrega a domicilio Casillero

Continúa...

Continuación

Supermercado 1	Publicidad boca en boca Publicidad pagada en redes sociales Rebajas	Servicio de cafetería
Supermercado 2 (Panajachel y Sololá)	Publicidad en televisión local y nacional Publicidad en redes sociales Publicidad móvil Volantes Rebajas Paquetes con descuentos	Cajero automático Parqueo Sanitario Casillero
Supermercado 3	Publicidad en televisión local y nacional Publicidad en redes sociales Volantes Rebajas Paquetes con descuentos Cupones	Cajero automático Parqueo Casillero

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo, marzo y abril 2019.

2.2.2.4 Clientes

El encargado del supermercado indicó de forma general que los clientes están conformados por residentes locales y de nacionalidad extranjera: personas que buscan productos importados, de municipios cercanos, propietarios de restaurantes. Sin embargo, actualmente no tienen una base de datos y un perfil definido de sus clientes, esto impide que su gestión sea efectiva.

2.3 Situación actual del servicio al cliente en el supermercado

Conocer las condiciones que actualmente mantiene el supermercado, principalmente en el contexto mercadológico, es importante para obtener información y hallazgos que permiten desarrollar de manera integral estrategias enfocadas en el servicio al cliente.

2.3.1 Análisis del triángulo de mercadotecnia de servicio del supermercado

La forma del supermercado para desarrollar, promover y entregar el servicio, crea deficiencias en la comunicación interna como externa. Esto se debe a la falta de coordinación, entre lo que se promete y entrega a los clientes, al momento de interactuar con los empleados en el establecimiento.

2.3.1.1 Mercadotecnia externa

Actualmente el supermercado utiliza de forma ineficaz las herramientas de mercadotecnia, esto puede provocar deficiencias en la comunicación de servicios externa. Según lo indicado por el entrevistado, se debe a que no conocen con exactitud a sus clientes; también, esto ha limitado la inversión en publicidad, promoción y mercadeo en línea.

a. Producto

El producto de la empresa es mayormente de servicio, se centra en la venta al detalle de bienes de consumo para sus clientes, quienes deben asistir al punto de venta para adquirirlos; reciben atención personalizada, trato amable de los empleados. Además, existe mobiliario utilizado para brindar la atención adecuada a los consumidores.

b. Precio

La estimación del precio por los bienes que se ofrecen dentro del supermercado, no están establecidos de acuerdo a alguna estrategia; está conforme las disposiciones de los dueños de la empresa, su percepción sobre los precios de la competencia y la aceptación del consumidor a lo establecido.

c. Plaza

El supermercado es una empresa minorista, por lo tanto, su canal de distribución es directo; el punto de venta es el establecimiento adaptado para un supermercado ubicado en Panajachel. También, como parte del servicio, se ofrece la entrega a domicilio.

d. Promoción

Se identificó que el supermercado utiliza herramientas de promoción para comunicar su servicio al consumidor; menciones del nombre del supermercado en eventos transmitidos por el canal local, ofertas de bienes ofrecidos en el establecimiento, calendarios distribuidos de forma gratuita y uso de la red social Facebook.

d.1 Publicidad

El supermercado realizó pauta publicitaria en la televisión por cable con cobertura local y en algunos municipios del departamento de Sololá, pero en la actualidad no se realiza, porque el encargado considera que su mercado meta no utiliza con frecuencia este medio; sin embargo, si utilizan el patrocinio de eventos, a través de menciones durante la transmisión de eventos, realizados por el canal local.

d.2 Promoción de ventas

Las promociones utilizadas son ofertas o rebajas de productos seleccionados y calendarios distribuidos en el supermercado durante la temporada de fin de año. También, se ha usado el patrocinio en actividades de colegios educativos y eventos deportivos en el municipio, promociones en el punto de venta. Véase figura 3.

Figura 3

Tipos de promoción de ventas del supermercado

Promociones en el punto de venta



Oferta



Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

d.3 Mercadeo directo

Una de las herramientas que utilizan para comunicar el servicio es el mercadeo interactivo o en línea, solamente lo realizan a través de la red social Facebook, mediante una página, donde el contenido no es frecuente y está dirigido a comunicar los productos y promociones de venta. Véase figura 4.

Figura 4

Página en Facebook del supermercado



Fuente: extraído de la página de Facebook del supermercado, marzo 2019.

2.3.1.2 Mercadotecnia interactiva

El encargado entrevistado, indicó que en la actualidad las dos únicas modalidades existentes para comunicarse con los clientes son vía telefónica y en presencia; él es el responsable de solucionar los inconvenientes presentados, pero en algunas situaciones en su ausencia, es otro miembro de la familia. Esta modalidad surge de las demandas de los clientes, esto limita a que la conozcan, solo quienes tienen algún inconveniente con el servicio, debido a que no existe en el establecimiento indicación de la forma para realizar quejas o sugerencias.

Existe una oficina administrativa, lugar que se utiliza en ocasiones para atender a los clientes; además, el supermercado tiene el servicio de entrega a domicilio, para esto solo existe un empleado. Véase figura 5.

Figura 5

Oficina administrativa del supermercado



Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

2.3.1.3 Mercadotecnia interna

En la empresa actualmente como medio de motivación se distribuye cupones de manera irregular a los empleados, para canjearlos en el establecimiento. También, se ha analizado establecer canasta de productos para incentivar el cumplimiento de metas y el tipo de comunicación entre empleados y la administración es verbal.

2.3.2 Análisis de la mezcla de mercadotecnia de servicio en el supermercado

El servicio que ofrece el supermercado a los clientes por ser intangible, debe enfocarse en desarrollar variables determinantes para un proceso eficiente, como las personas, evidencia física, procesos, estos pueden permitir entenderlo y evaluarlo.

2.3.2.1 Personas

Las personas siguen un proceso para ser integradas al supermercado: se realiza la convocatoria y evalúa a los candidatos. El encargado indicó que los empleados tienen una inducción de dos días en el área a desempeñarse, por un compañero de trabajo que tenga el conocimiento suficiente; no existe capacitación externa a la empresa. Además, una característica importante que poseen es el compromiso con los clientes, trato amable y atención personalizada a los que visitan el lugar.

2.3.2.2 Evidencia física

Existen aspectos importantes para crear un ambiente que facilite la interacción de los clientes externos en el establecimiento, así lograr satisfacerlos. En la visita realizada, mediante la técnica de observación, se identificó aspectos tangibles importantes para una comunicación correcta del servicio en el supermercado.

a. Identificación de empleados

Los empleados son las personas que tienen contacto directo con los consumidores o forman parte del supermercado; sin embargo, no tienen gafetes, uniforme u otra forma de identificación; además, la forma de interacción es con cordialidad. Véase figura 6.

b. Vías de comunicación con el cliente

La interacción con el cliente es importante para conocer sus inquietudes, sin embargo no existe un medio para realizarlo, como buzón, número telefónico, plataforma virtual; solamente es de forma directa con el propietario o encargado del supermercado.

Figura 6

Empleado del supermercado



Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

c. Carros de compra y cestas

El supermercado cuenta con carros de compras y cestas que están a disposición de los consumidores para ser utilizados durante la visita al establecimiento, ubicados en la entrada del mismo. Véase figura 7.

d. Casilleros

Actualmente, existen casilleros para uso de los consumidores, en ellos se pueden guardar bolsas de mano, mochilas u otros objetos, estos están ubicados en la entrada al establecimiento. Véase figura 8.

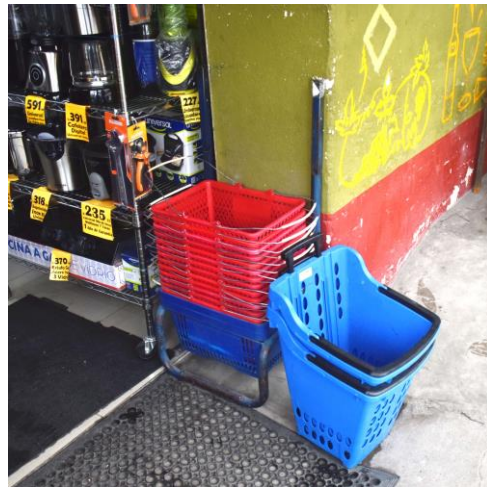
Figura 7

Carros de compra y cestas del supermercado

Carro de compras



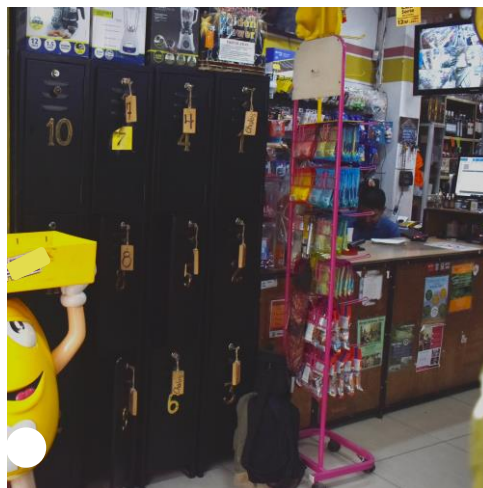
Cestas



Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

Figura 8

Casilleros del supermercado



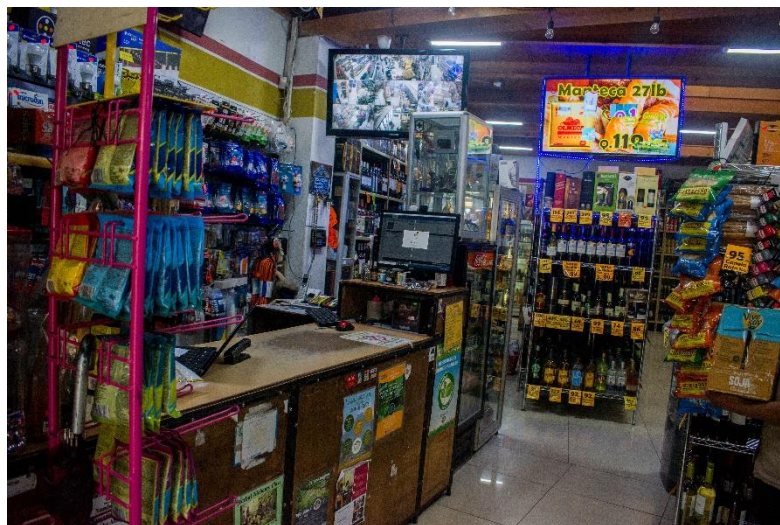
Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

e. Área de caja

El supermercado cuenta con un cajero, en el área se mantienen dos personas, quienes son los encargados del cobro y empaque de los productos adquiridos por los consumidores. No está identificada, la única referencia que se tiene es la ubicación, al estar en la entrada del lugar y el aspecto de supermercado. Véase figura 9.

Figura 9

Área de caja del supermercado



Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

f. Fachada exterior

El exterior del establecimiento está identificado con el nombre del establecimiento; tiene un acceso que funciona como entrada y salida del lugar; existe un pasillo y un espacio fuera del establecimiento que es utilizado para publicidad, área de descanso para clientes, parqueo para motocicleta y bicicletas. Véase figura 10.

Figura 10

Fachada del supermercado



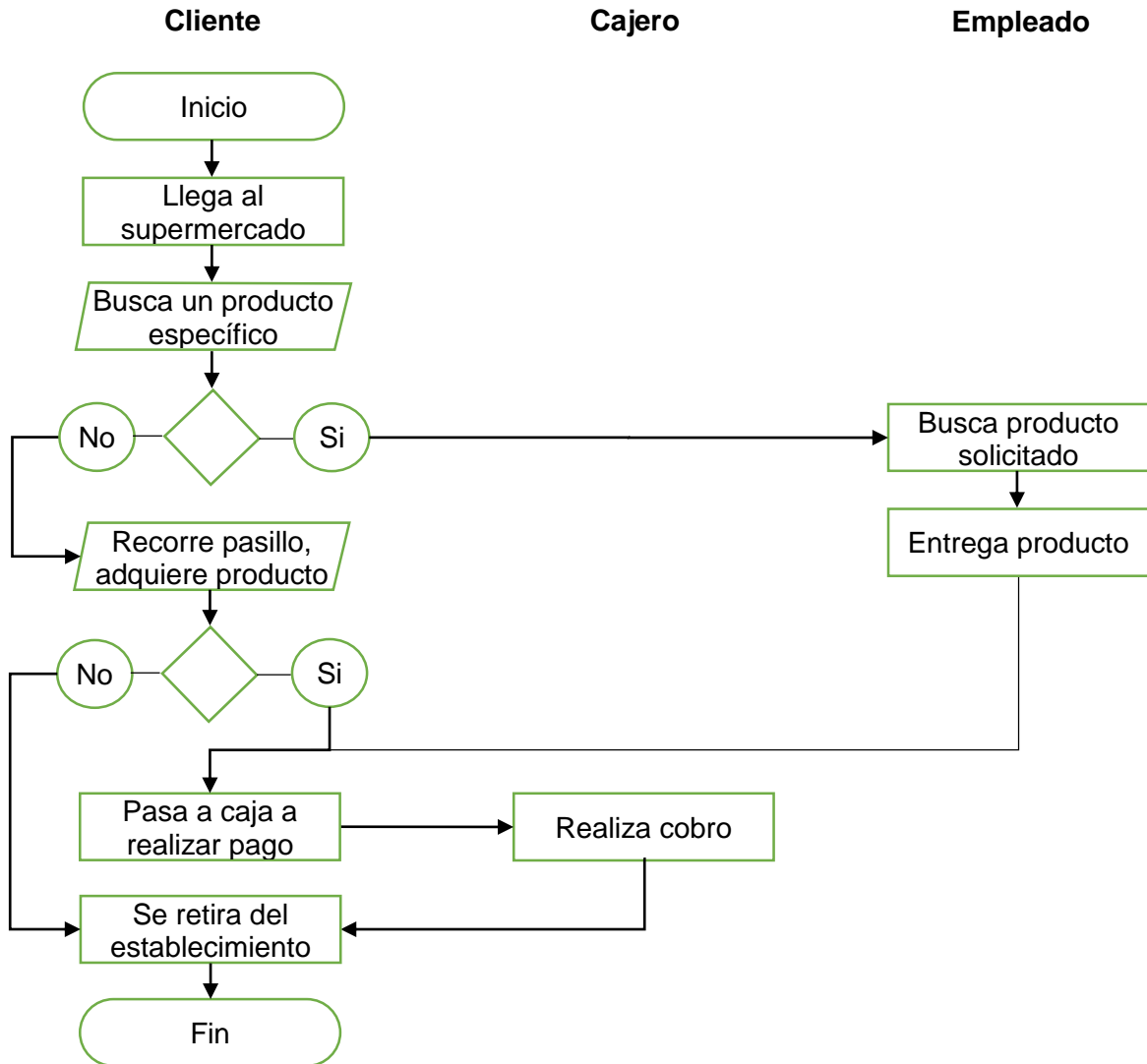
Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

2.3.2.3 Proceso de servicio

Los procesos para el servicio, están desarrollado conforme la experiencia obtenida por el propietario desde su fundación, la atención al cliente es personalizada, a través del contacto directo entre la administración y los clientes. Sin embargo, no se tiene definida la forma correcta de hacerlo y por carecer de medidas operativas con base en el requerimiento de los clientes, dificulta la capacidad del supermercado para evaluar la calidad del servicio. Véase esquema 11.

Esquema 11

Proceso de compra actual en el supermercado, del consumidor



Fuente: elaboración propia con base en la entrevista al encargado de la administración del supermercado, abril 2019.

2.3.3 Diagnóstico del cliente interno

El diagnóstico del cliente interno está conforme a la investigación de campo realizada en el supermercado; censo a los empleados.

2.3.3.1 Censo a empleados del área operativa

Se realizó un censo mediante una encuesta a los 13 empleados, para determinar información que permitió realizar el diagnóstico en el contexto mercadológico con enfoque en el servicio al cliente.

i. Perfil de los empleados del supermercado

El censo a los empleados, fue realizado con el fin de obtener información respecto a la situación actual, como trabajadores y la atención al cliente que se brinda a los consumidores. Por lo cual, se estableció que existe una persona de reciente ingreso, que su función dentro del supermercado es de carácter administrativo. La mayoría de empleados son jóvenes, con escolaridad a nivel diversificado y con menos de 3 años de laborar en el supermercado. Véase cuadro 2.

Cuadro 2

Perfil de empleados encuestados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Masculino	7	54%
Femenino	6	46%
Total	13	100%
Escolaridad		
Primaria	0	0%
Básico	2	15%
Diversificado	8	62%
Universidad	3	23%
Ninguno	0	0%
Total	13	100%

Continúa...

Continuación

Edad		
18 a 24 años	6	46%
25 a 31 años	3	23%
32 a 37 años	2	15%
38 a 49 años	2	15%
Total	13	100%
Años en la empresa		
Menos de 1 año	1	8%
1 a 2 años	7	54%
3 a 4 años	1	8%
5 a más	4	31%
Total	13	100%
Área laboral		
Administrativa	1	8%
Caja	4	31%
Colocador	5	38%
Bodega	1	8%
Repartidor	1	8%
Seguridad	1	8%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

ii. Ambiente laboral en el supermercado

Se describe la situación actual de la relación entre empleados y el encargado de la administración en el supermercado, quien actúa como jefe de todas las áreas. También, se analizan los medios existentes de comunicación.

a) Relación laboral de empleados y jefes

La relación laboral es importante para crear un ambiente que puede influir de manera positiva en la entrega del servicio a los clientes. Véase cuadro 3.

Cuadro 3

Relación laboral en el supermercado, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	54%
Buena	6	46%
Regular	0	0%
Pésima	0	0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

En el cuadro 3 se observa que siete (7) del total de los empleados indicaron que mantienen una relación de trabajo excelente, esto se debe a que solo existen dos niveles jerárquicos; lo que permite una interacción de parte del jefe con todos los empleados. Esto crea un clima laboral que permite el desempeño eficiente en las actividades a desarrollar.

c) Comunicación entre jefe y empleados

Se evaluó cómo ha sido la frecuencia de la comunicación entre empleados, para verificar el clima laboral existente. Véase cuadro 4.

Cuadro 4

La comunicación en el supermercado, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	7	54%
Frecuente	6	46%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

El cuadro 4 refleja que la comunicación es muy frecuente y frecuente entre empleados y jefe, siete (7) manifestaron que siempre existe comunicación con su superior, esto confirma la buena relación laboral que existe en el supermercado. Sin embargo, la comunicación del superior con los empleados es de manera verbal, según lo indicado en la entrevista por el encargado de administrar el supermercado.

d) Relación entre empleados

Se evaluó cómo es la relación laboral entre empleados en el supermercado, con la intención de estudiar el ambiente, que puede incidir en su buen desempeño. Véase cuadro 5.

Cuadro 5

Relación laboral entre compañeros de trabajo, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	23%
Buena	8	62%
Regular	2	15%

Continúa...

Continuación

Mala	0	0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

La relación entre los mismos empleados, comparado con la interacción de estos con el jefe, existe una variación mínima; esto al obtener como resultado que ocho (8) empleados, indicaron tener una relación de trabajo buena con los demás compañeros, mientras que dos (2) de los encuestados la consideraron regular; la convivencia entre distintas áreas está limitada a lo estrictamente laboral.

iii. Satisfacción laboral del empleado

Un empleado satisfecho tiene una mejor contribución al logro de los objetivos de la empresa, por esta razón, se analizó que tan satisfechos están con las condiciones existentes en el supermercado.

a) Reconocimiento por desempeño laboral

La motivación es fundamental en el desarrollo de los empleados, por esa razón se evaluó los reconocimientos de tipo verbal y en especie que reciben; forma de incentivar el buen desempeño en el supermercado. Véase cuadro 6.

Cuadro 6

Reconocimiento del jefe, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	23%
A veces	3	23%

Continúa...

Continuación

Casi nunca	2	15%
Nunca	5	38%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

Casi la mitad de los empleados, 46% informó de algún tipo de reconocimiento, entre los que mencionaron, cupones para canjearlos en el supermercado o canastas de producto. También el 38 % indicó que los incentivos no se realizan de manera periódica, sino de forma ocasional; según la entrevista al jefe se debe a la falta de conocimiento de la efectividad en la aplicación de estos recursos.

b) Incentivos por desempeño laboral

El desempeño laboral correcto en el área de cada empleado, debe ser reconocido, por esta razón se les preguntó qué tipo de incentivo prefieren. Véase cuadro 7.

Cuadro 7

Incentivos deseados, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Regalos	0	0%
Cupones	8	62%
Ambos	5	38%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

Si se pretende establecer un incentivo periódico, se establece que ocho (8) del total de los empleados tienen una preferencia por los cupones ante los regalos. Mientras que el resto indicó que sería bueno recibir como incentivo ambos, esto

significa que los incentivos materiales tienen un efecto positivo en la satisfacción del recurso humano del supermercado, por lo tanto se considera un medio efectivo para la motivación.

c) Satisfacción de actividades asignadas

Las tareas asignadas a cada empleado cuando no se realiza de forma planificada puede crear ausencia o presencia de exceso de actividades que deben realizar, esto provoca deficiencias en su desempeño. Por esta razón se analiza la carga laboral de cada empleado del supermercado. Véase cuadro 8.

Cuadro 8

Satisfacción de sus actividades asignadas, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	2	15%
Satisfecho	10	77%
Neutral	0	0%
Insatisfecho	1	8%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

El resultado obtenido es, 12 del total de empleados manifestaron estar satisfechos, además, estos tienen todos los implementos y herramientas para realizar sus actividades. Esto demuestra que el personal del supermercado está satisfecho con las actividades asignadas a cada uno, lo que permite brindar un buen servicio a los clientes.

iv. Atención al cliente

Los empleados del área operativa conocen al cliente, porque son los primeros y en ocasiones los únicos con los que tiene contacto; además, en las empresas de servicios, ellos en conjunto con los consumidores forman parte del proceso para la creación del servicio.

a) Deficiencia en la atención a los clientes

Escuchar a los clientes es muy importante, por tal razón se preguntó a los empleados con qué frecuencia han recibido de reclamos. Esto para conocer la calidad de servicio que se brinda en el supermercado. Véase cuadro 9.

Cuadro 9

Frecuencia de reclamos, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	0	0%
Frecuente	0	0%
Casi nunca	9	69%
Nunca	4	31%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

Los empleados mencionaron que no es frecuente recibir quejas o reclamos por parte de los clientes, esto puede derivarse de la atención que la administración le presta a la calidad de servicio que se proporciona y consideran que es debido al buen servicio que se le brinda al consumidor. También, se identificó que el personal carece de información de, la forma de actuar en caso de existir una falla del servicio en el establecimiento, dado que todos indicaron que no tienen una guía

o documento que los oriente, así como, carecer de capacitación para la atención al cliente; esto dificulta un servicio de calidad en la entrega del mismo por parte del empleado

b) Importancia de la recuperación del servicio

Cometer errores en el servicio puede crear insatisfacción o hasta perder un cliente, por lo tanto, es importante conocer la opinión de los empleados, para las acciones oportunas a considerar al momento de fallar en la entrega del servicio. Véase cuadro 10.

Cuadro 10

Formas de recuperación del servicio, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Ofrecer una disculpa	8	62%
Informar el motivo del problema en el momento	2	15%
Descuento en la próxima visita	2	15%
Compensación con productos gratis	1	8%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

El cuadro anterior refleja la importancia que tienen los clientes para el supermercado, porque un 62% de los empleados indicaron que para ellos según su experiencia es muy importante brindar una disculpa y es una de las primeras acciones conjuntamente con escuchar a la persona, que se realiza cuando se presenta un problema. Además, indicaron que para los clientes del supermercado es importante que se solucionen los inconvenientes presentados en la entrega del servicio.

c) Mercadeo interno

Las promesas realizadas, que perciben los clientes, mediante la mercadotecnia tradicional al mercado meta es importante que los empleados la conozcan, porque son ellos los encargados de cumplirlas. Véase cuadro 11.

Cuadro 11

Comunicación entre áreas del supermercado, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	15%
A veces	6	46%
Casi nunca	3	23%
Nunca	2	15%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

El censo denotó dos situaciones que suceden en el supermercado: dos (2) de los empleados indicaron que por estar relacionado directamente en bodega y caja, siempre son informados de las promociones; el resto dijo que no se informa de las promociones que realizan en el supermercado, solamente en algunas ocasiones son comunicadas. La mayoría coincide que sí conocen de las promociones debido al área de trabajo en la empresa.

d) Mercadeo interactivo

Escuchar a los clientes es fundamental para lograr satisfacer sus necesidades, esto deriva el análisis de los medios que según los empleados utiliza el supermercado para mantener contacto con los consumidores. Véase cuadro 12.

Cuadro 12

Medios de comunicación de cliente a empresa, según empleados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	1	8%
Redes sociales	2	15%
Buzón en el establecimiento	1	8%
Por teléfono	9	69%
Total	13	100%

Fuente: elaboración propia con base en el censo a empleados del supermercado, marzo 2019.

Base: 13 empleados.

En las respuestas, nueve (9) de los empleados mencionaron que el medio efectivo para mantener comunicación con el supermercado es por teléfono, esto corresponde a lo que ellos han observado en los casos surgidos en el supermercado, donde identificaron que para los clientes es un medio práctico para contactar con el encargado de la administración de la empresa.

2.3.4 Diagnóstico mercadológico de la situación del cliente externo

Se realizó una encuesta a 384 clientes del supermercado, la cual se efectuó a 192 de manera presencial y el resto en línea. La primera se desarrolló en las instalaciones del supermercado a las personas que visitaban el lugar, estos fueron considerados como clientes reales. La encuesta en línea fue para los considerados potenciales, se realizó a través de un formulario creado en la plataforma de Google, compartida a personas del municipio de forma aleatoria.

2.3.4.1 Clientes reales

La finalidad de la encuesta es conocer a los clientes reales del supermercado; entender si se logra satisfacer sus necesidades y la percepción que tienen de la empresa.

i. Perfil de clientes reales

Las personas encuestadas, en su ocupación o profesión, la mayoría son amas de casa o comerciantes, seguido de profesionales universitarios entre otros. El lugar de residencia de la mayoría es el sector Barrio Jucanyá y Rancho Grande, seguido por el sector Barrio Norte, entre otros con mínima participación. El perfil de los clientes reales está formado por 58% de mujeres; 48% con estudios a nivel diversificado; edades comprendidas entre 18 a 42 años, que comprenden el 63% del total de encuestados. Véase cuadro 13.

Cuadro 13

Perfil de clientes reales del supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Masculino	81	42%
Femenino	111	58%
Total	192	100%
Escolaridad		
Primaria	13	7%
Básico	24	13%
Diversificado	93	48%
Universidad	59	31%
Ninguno	3	2%

Continúa...

Continuación

Total	192	100%
Edad		
Menos de 18 años	0	0%
18 a 30 años	58	30%
31 a 42 años	64	33%
43 a 55 años	57	30%
56 años o más	13	7%
Total	192	100%
Ocupación o profesión		
Ama de casa	32	17%
Comerciante	30	16%
Profesionales universitarios	24	12%
Otros	106	55%
Total	192	100%
Lugar de residencia		
Sector Barrio Jucanyá	55	28%
Sector Rancho Grande	34	18%
Sector Barrio Norte	34	18%
Otros municipios	17	9%
Otros	52	27%
Total	192	100%

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

ii. Expectativas de los clientes

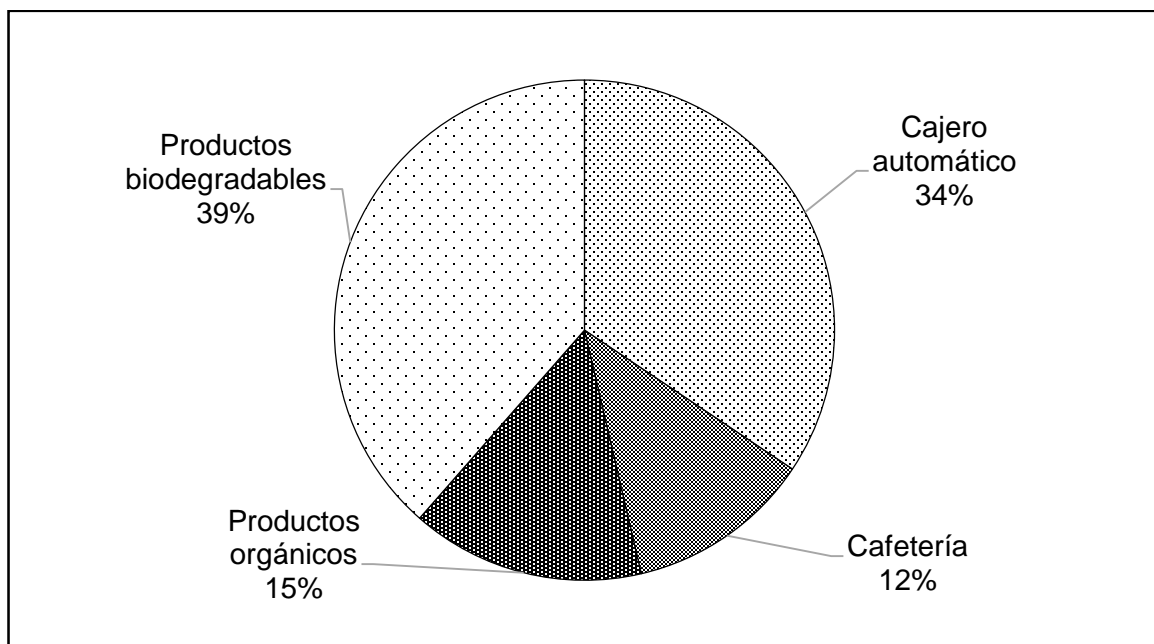
El conocimiento sobre los servicios y la manera que se debe brindar en un supermercado, crea una pauta de lo que espera el cliente, razón por la cual se determinó las expectativas de los clientes reales del supermercado.

a) Demanda de servicio

Se analizó qué otro servicio consideran importante se implemente en el supermercado, que sí brindan otras empresas del sector de ventas al detalle, por lo cual se estableció cuatro opciones. Véase gráfica 2.

Gráfica 2

Demanda de otros servicios inexistentes en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

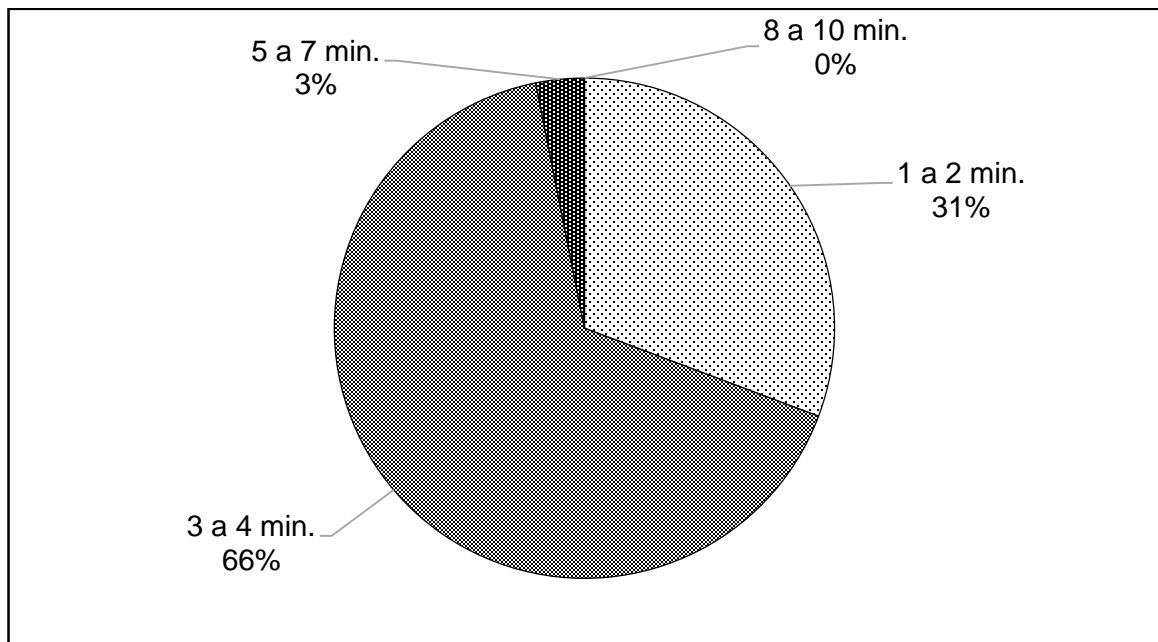
Se observa que los clientes consideran importante los productos biodegradables y el servicio de cajero automático. La primera opción refleja la tendencia hacia el cuidado del medio ambiente; sin embargo, recientemente el supermercado ha introducido líneas de bienes biodegradables, pero la ausencia de comunicación hacia sus clientes puede ser el motivo de que no lo conozcan; la otra opción se debe al limitado acceso a ese servicio en el municipio.

b) Tiempo de espera

Se les preguntó a los clientes, de cuatro rangos de tiempo, cuál consideraban el adecuado, para pasar en fila hasta llegar a cancelar los productos adquiridos a caja. Véase gráfica 3.

Gráfica 3

Tiempo de espera en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

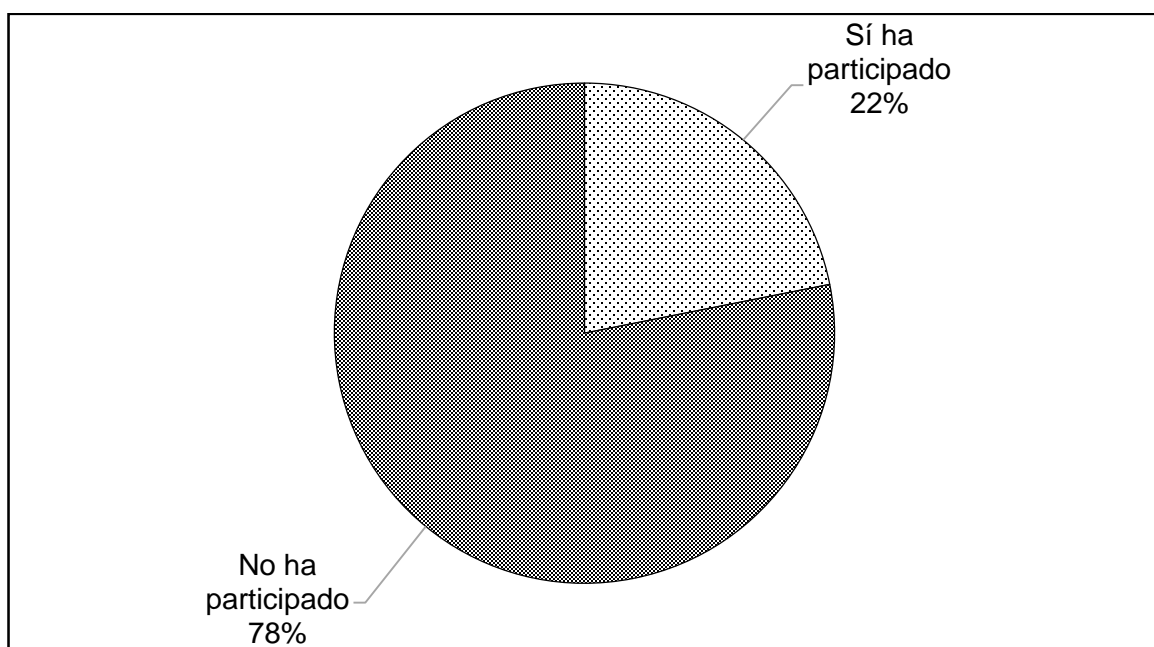
En la gráfica anterior se determina que más del 50% estarían dispuestos a esperar en la fila para cancelar los productos adquiridos, de 3 a 4 minutos. Esto puede indicar un estándar de medición que debe considerarse en el tiempo de espera, en el área de caja.

c) Mercadeo externo

Dar a conocer los productos que ofrece el supermercado es importante para que el cliente tenga esa información y así evaluarlo como opción, en el proceso de decisión de compra. Véase gráfica 4.

Gráfica 4

La participación del cliente en las promociones del supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

Todos los clientes indicaron que conocer las promociones del supermercado es importante, de estos el 78% no han participado en sus promociones o no recuerdan haberlo hecho. El resto de personas encuestadas, que si han participado, informaron que han participado en rebajas o descuentos que se realizaron en el establecimiento.

iii. Percepción de los clientes

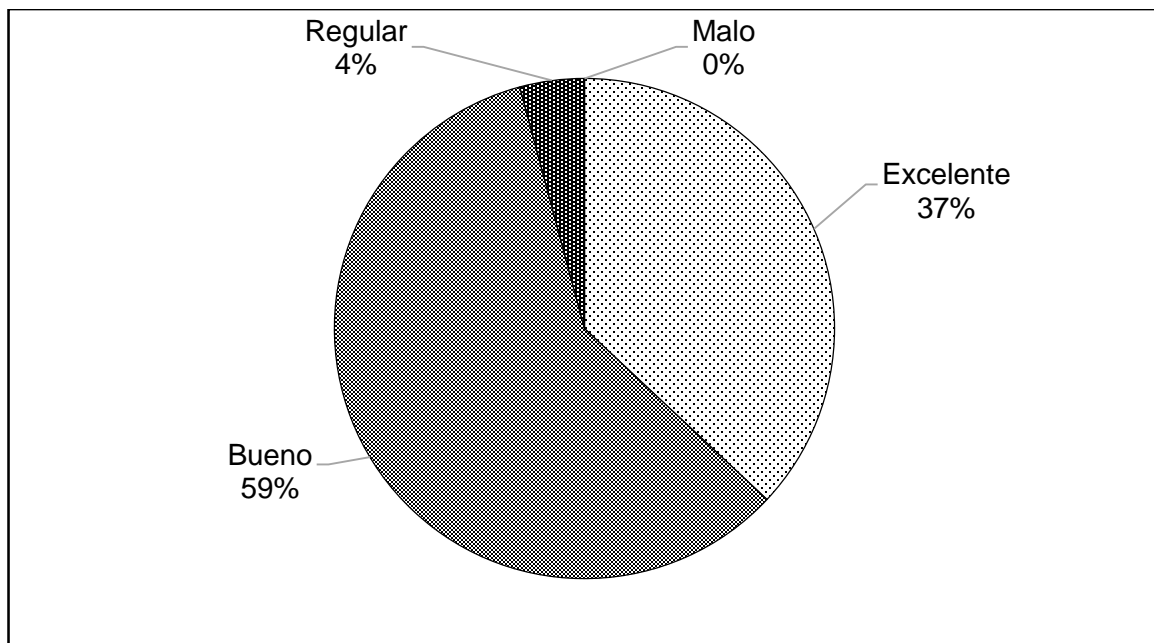
Conocer la manera que los clientes perciben el servicio del supermercado, brinda información sobre la forma que se entrega el servicio. Esto permite evaluar si se cumple con el servicio que la empresa le brinda a sus clientes; esta información es importante en la toma de decisiones, para corregir o mejorar la atención a los consumidores.

a) Servicio al cliente

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes, puede influir en la evaluación que se realiza por el servicio recibido. Véase gráfica 5.

Gráfica 5

Trato del personal en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

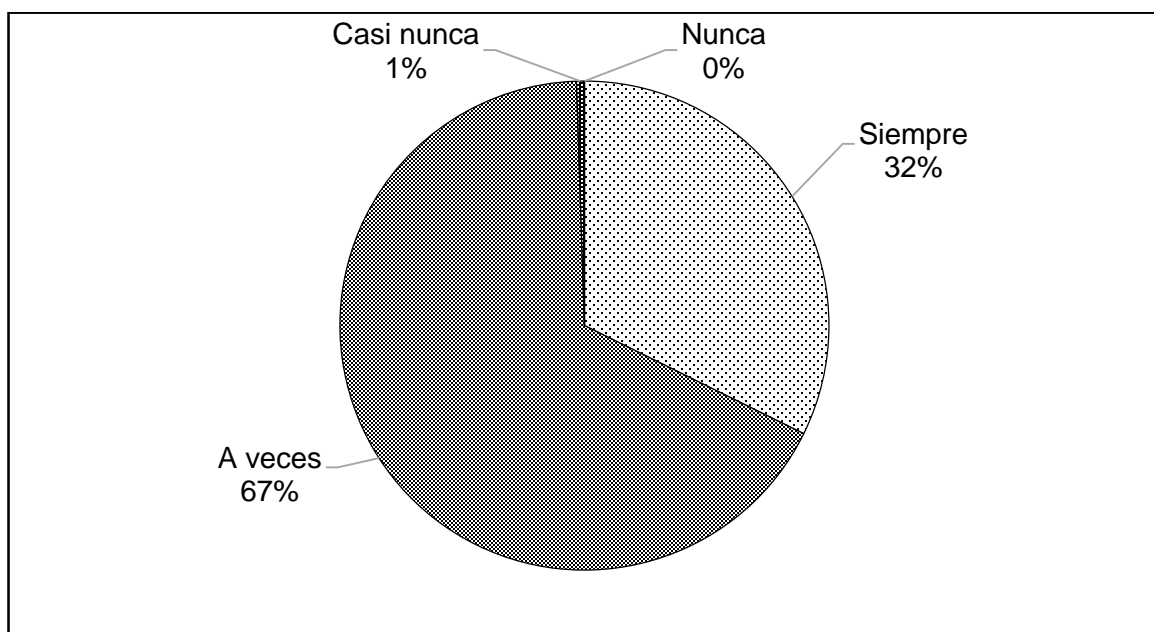
La evaluación que realizaron los clientes reales, del servicio recibido en el supermercado es buena, sin embargo el 4% de los encuestados lo calificaron como regular, esto significa que falta mejorar la calidad del servicio.

b) Disponibilidad de los productos

El cliente asiste al supermercado con la intención de adquirir un bien o la prestación de un servicio, el no encontrarlo puede afectar negativamente, debido a que la empresa no cumplió con lo esperado por él. Véase gráfica 6.

Gráfica 6

Siempre existen los productos que necesita en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

La mayoría de clientes representados por el 67%, indicó que en ocasiones no hay en existencia los productos que necesitan; esto puede provocar a que se visite otro

supermercado para encontrar lo deseado. Puede ser por la falta de identificación clara de secciones en el establecimiento, lo que dificulta la búsqueda.

iv. Satisfacción del cliente

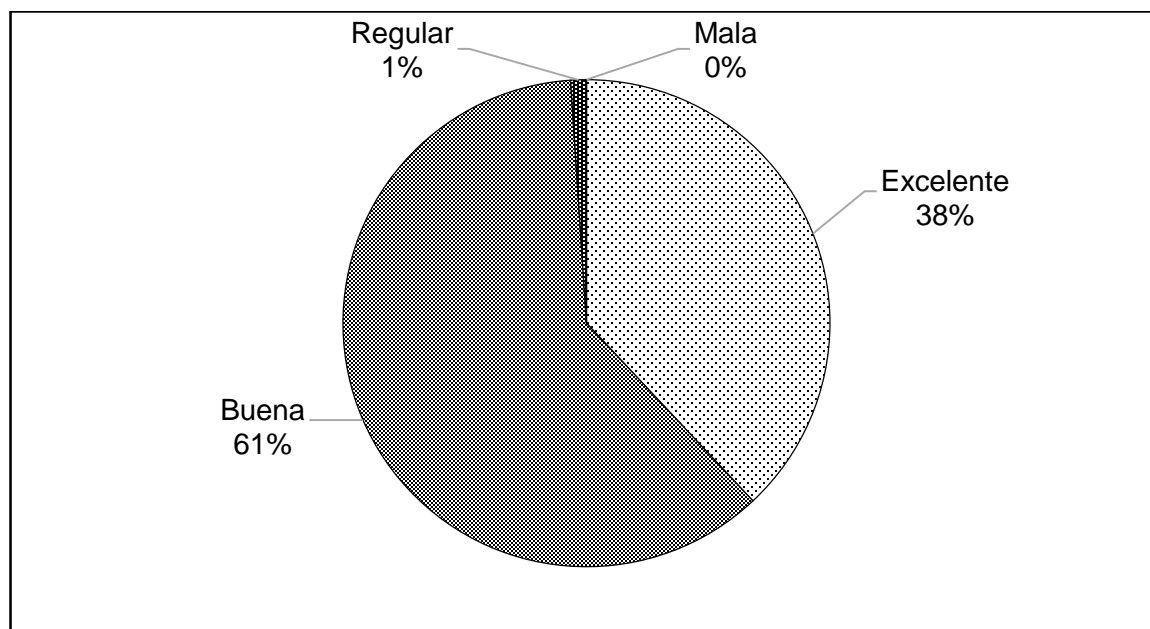
Conocer lo que espera el cliente y cumplir con ello, es importante para satisfacer sus necesidades. Si el supermercado no lo logra, indica deficiencias en la entrega del servicio a sus clientes.

a) Calidad del servicio

Mantener la calidad de servicio con base en lo que espera el cliente, es primordial para agregarle valor al servicio y satisfacer sus necesidades. Véase gráfica 7.

Gráfica 7

Calidad del servicio en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

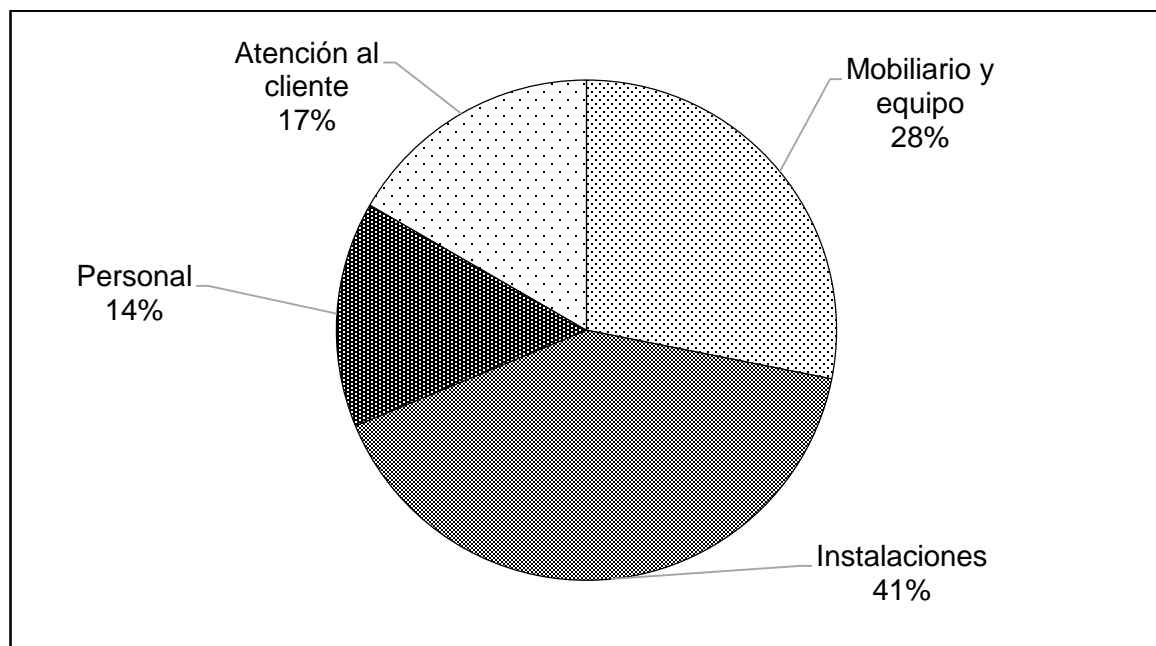
Solamente el 38% de los clientes reales evaluaron como excelente la atención al cliente, mientras que más de la mitad indicó que es bueno; esto muestra deficiencias en el servicio, puesto que el supermercado para ser competitivo debe brindar un servicio excelente.

b) Limitaciones en el servicio

El supermercado debe brindar las condiciones necesarias para que el proceso de entrega del servicio permita al cliente obtener una atención eficiente. Un servicio eficiente logra satisfacer las necesidades de los consumidores. Véase gráfica 8.

Gráfica 8

Cambio o mejoras en el supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes reales encuestados.

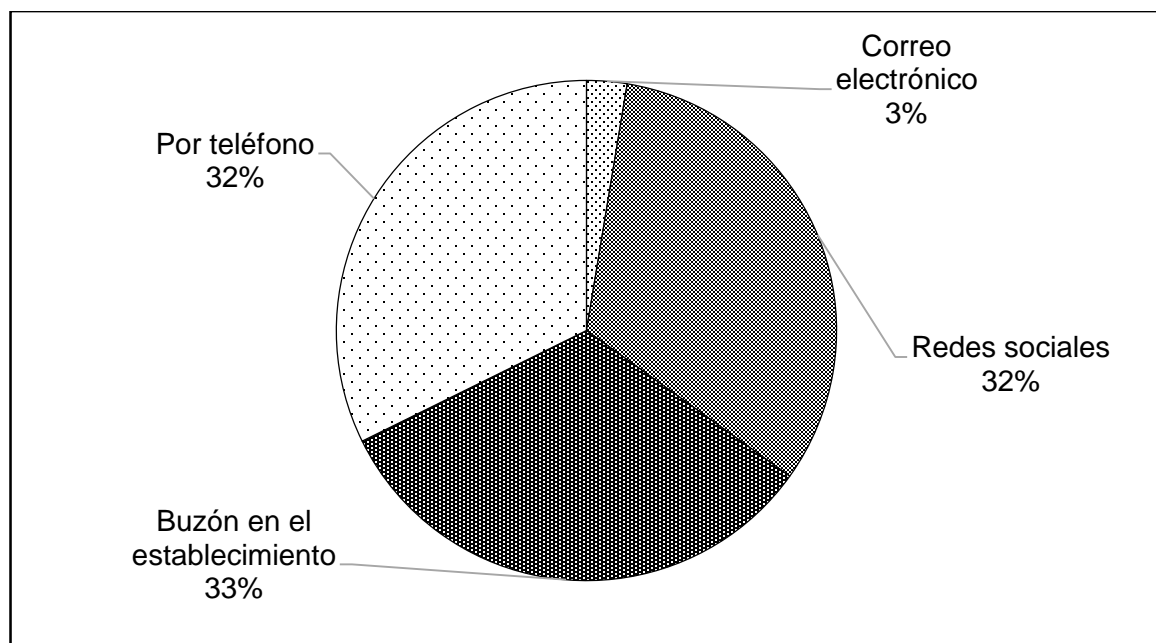
Los aspectos evaluados, revelan que el supermercado necesita mejorar las condiciones para los clientes y su experiencia, esto según las personas encuestadas, que indicaron aspectos que deben mejorarse: 41% las instalaciones, 28% el mobiliario y equipo; también, es importante resaltar que 17% indicó que se debe mejorar la atención.

c) Medios de comunicación

La comunicación entre clientes y el supermercado es fundamental para agregar valor al servicio y hacerlo eficiente. Conocer cómo dirigirse a su mercado meta, es esencial en las decisiones para la creación de estrategias de mercadotecnia. Véase gráfica 9.

Gráfica 9

Medio preferido para realizar quejas o sugerencias al supermercado, según clientes reales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes reales encuestados.

La mayoría de los encuestados indicó tener preferencia por las redes sociales en comparación con el correo electrónico; específicamente Facebook. Además, se observa en la gráfica anterior que existe una preferencia casi equitativa como medio para realizar quejas o sugerencia entre teléfono, redes sociales y buzón en el establecimiento, esto se debe a que en los encuestados existe población joven con preferencia a la redes sociales y adulta que es conservadora respecto a la tecnología.

2.3.4.2 Clientes potenciales

La encuesta realizada a los clientes potenciales, fue con la intención de obtener información general, conocer qué esperan, perciben y su satisfacción con el servicio que brinda el supermercado de su preferencia.

i. Perfil de clientes potenciales

Las personas encuestadas son profesionales universitarios, seguido por profesores, amas de casa, comerciantes, entre otros. La mayoría reside en el sector Barrio Jucanyá, Barrio Norte, Rancho Grande, entre otros sectores y municipios cercanos a Panajachel. Además, incluye 56% hombres; 62% con nivel diversificado; jóvenes de 30 años o menos. Véase cuadro 14.

Cuadro 14

Perfil de clientes potenciales del supermercado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Masculino	107	56%
Femenino	85	44%
Total	192	100%

Continúa...

Continuación

Escolaridad		
Primaria	13	7%
Básico	19	10%
Diversificado	71	37%
Universidad	89	46%
Ninguno	0	0%
Total	192	100%
Edad		
Menos de 18 años	3	2%
18 a 30 años	86	45%
31 a 42 años	71	37%
43 a 55 años	25	13%
56 años o más	7	4%
Total	192	100%
Ocupación o profesión		
Profesionales universitarios	31	16%
Profesor	28	15%
Ama de casa	25	13%
Otros	108	56%
Total	192	100%
Lugar de residencia		
Sector Barrio Jucanyá	60	31%
Sector Barrio Norte	47	24%
Sector Rancho Grande	22	11%
Otros municipios	18	9%
Otros	45	23%
Total	192	100%

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes potenciales encuestados.

ii. Expectativas de los clientes

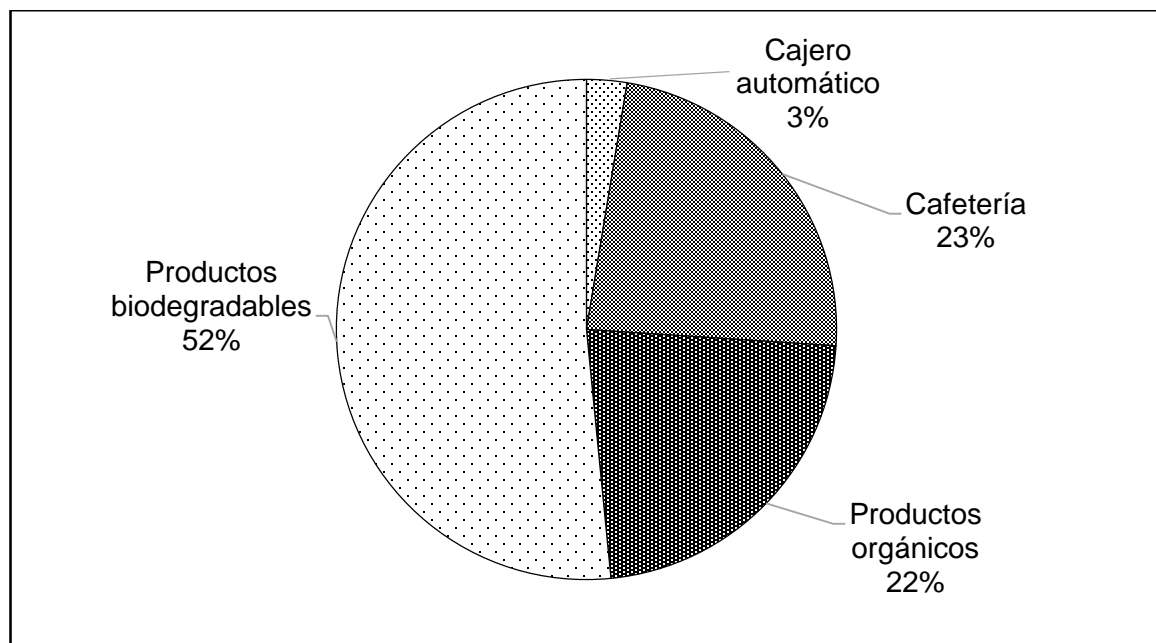
Determinar las expectativas de los clientes del sector de supermercados, es importante para desarrollar ofertas para el mercado y atraer a nuevos clientes.

a) Demandas de servicio

La demanda de servicios que carecen los supermercados, se determinó con base a cuatro opciones, dirigidas a clientes potenciales. Véase gráfica 10.

Gráfica 10

Productos que carece el supermercado de su preferencia, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes potenciales encuestados.

Se observa una preferencia de 52% hacia productos biodegradables, seguido por cafetería y orgánicos. La primera opción refleja la tendencia hacia el cuidado del medio ambiente, mientras la segunda y tercera con mayor porcentaje se debe a la

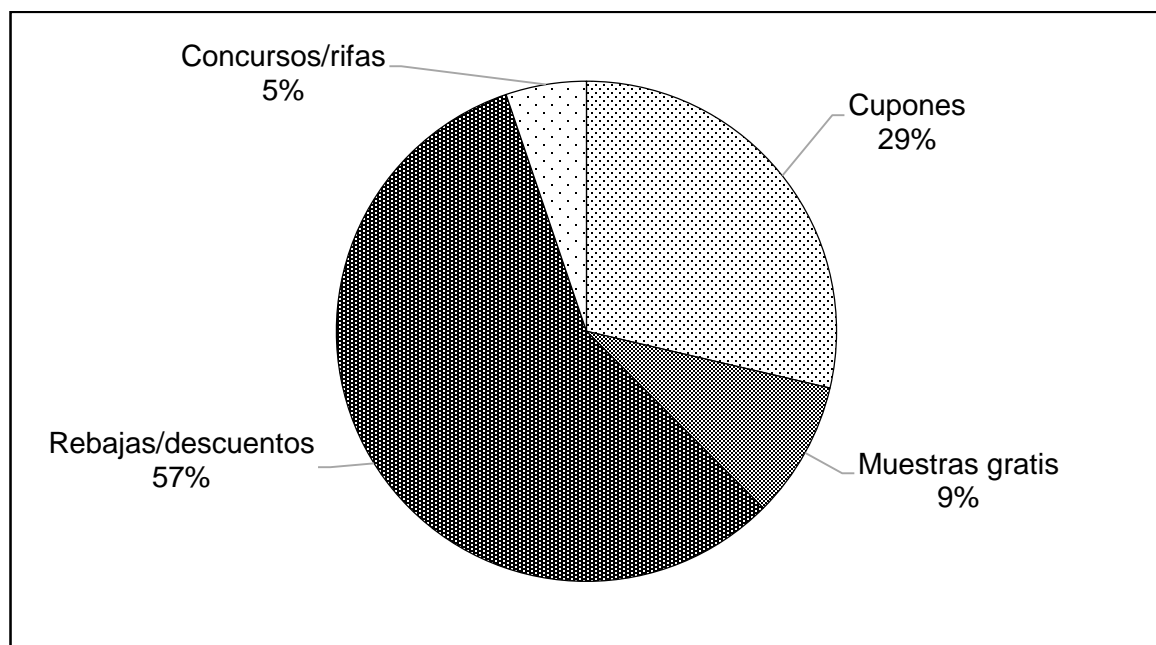
edad de los encuestados, la mayoría está en el rango de 18 a 30 años según el cuadro 14; personas con tendencias a una vida saludable y a la socialización.

c) Mercadeo externo

Los 4 supermercados del municipio aplican las promociones de ventas al consumidor, por lo que se evaluó la aceptación de estas promociones a los que están acostumbrados los clientes. Véase gráfica 11.

Gráfica 11

Preferencia en promociones de ventas de los supermercados, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019.

Base: 192 clientes potenciales encuestados.

La gráfica anterior, muestra que más de la mitad, el 57% prefieren las rebajas o descuentos y le siguen los cupones con 29%. Esta información indica que existe mayor aceptación siempre que la promoción refleje ahorros para los clientes.

iii. Percepción de los clientes potenciales

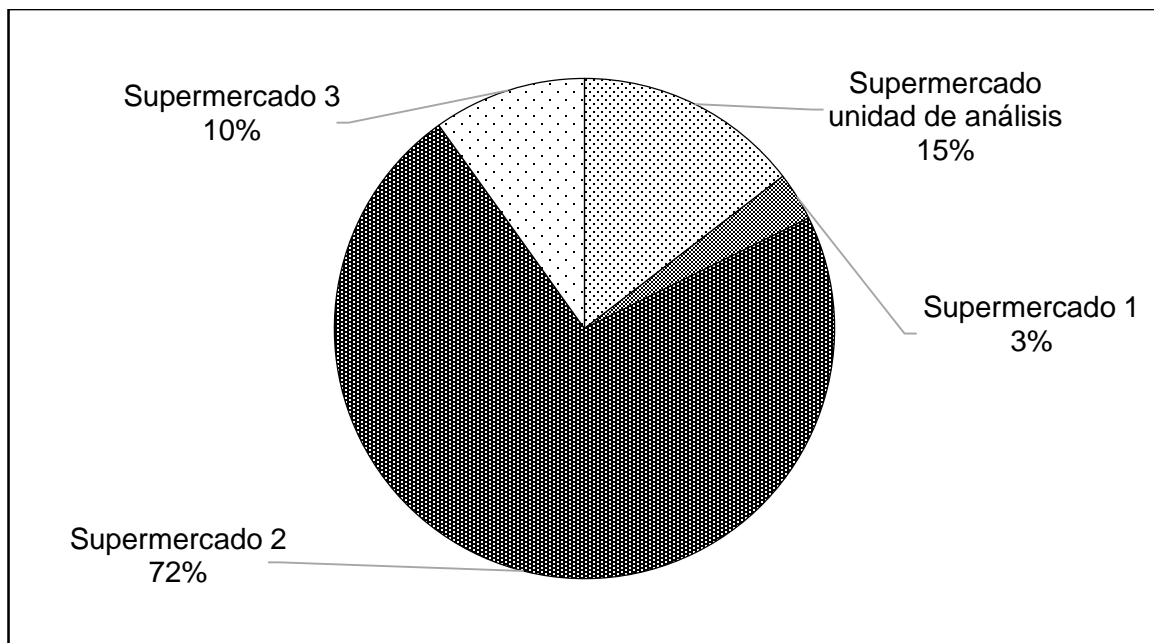
Conocer la manera que los clientes potenciales perciben el servicio del supermercado al que asisten con regularidad, brinda información sobre la preferencia de marca y permite dirigir esfuerzos para eliminar las deficiencias encontradas, indicadas por los encuestados.

a) Preferencia de supermercados

Se le preguntó a los encuestados qué supermercado de los existentes en el municipio preferían y el motivo, con la finalidad de identificar la aceptación de la empresa unidad de análisis. Véase gráfica 12 y 13.

Gráfica 12

Supermercado más visitado, según clientes potenciales

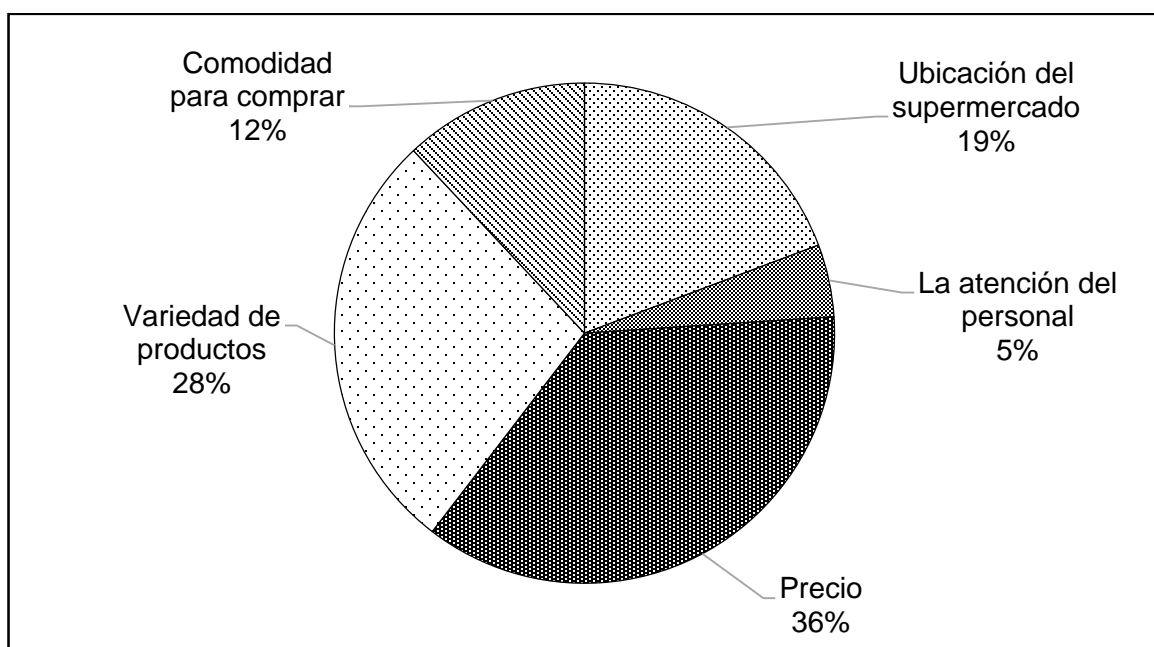


Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes potenciales encuestados.

Se puede observar que el supermercado 2 es preferido por el 72% de los clientes potenciales, mientras que el supermercado unidad de análisis, es el segundo más preferido con 15%; sin embargo, existe una gran aceptación por el primero, esto puede ser debido a la situación económica que presenta la población del municipio y los precios bajos como estrategia que utiliza este supermercado.

Gráfica 13

Factor importante para considerar un supermercado, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes reales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes reales encuestados.

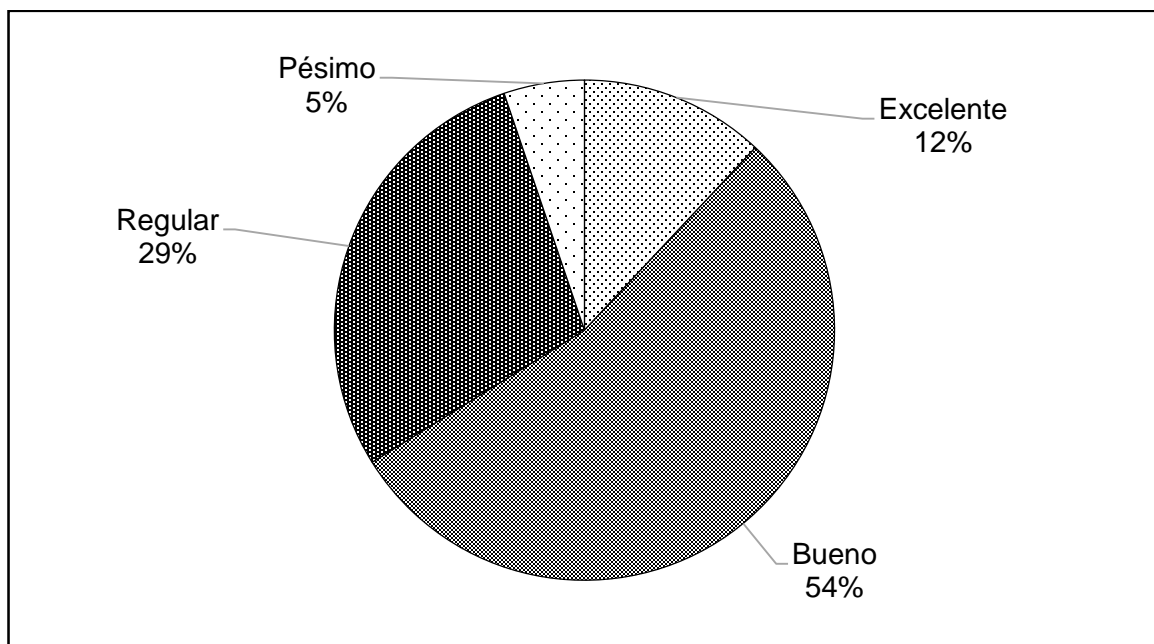
Se puede observar que los dos factores que predominan como más importantes entre la población es, en primer lugar el precio 36%, seguido por la variedad de productos 28%; características que cumple el Supermercado 2, motivo que hace sea el más preferido, como se mostró en la gráfica 12.

b) Servicio al cliente

Se verificó cómo los clientes perciben el trato que le brindan los empleados del supermercado al que asisten con frecuencia, para conocer relativamente la calidad de servicio que reciben. Véase gráfica 14.

Gráfica 14

Atención al cliente de los supermercados, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes potenciales encuestados.

El 54% de los clientes potenciales evaluaron como buena la atención recibida y el 12% indicó que es excelente. Sin embargo, hay 5% de consumidores que evaluaron como pésima la atención que reciben de los empleados, esto crea una actitud negativa al momento de recibir el servicio que incide en la tolerancia a los errores que estas empresas cometen.

iv. Satisfacción del cliente

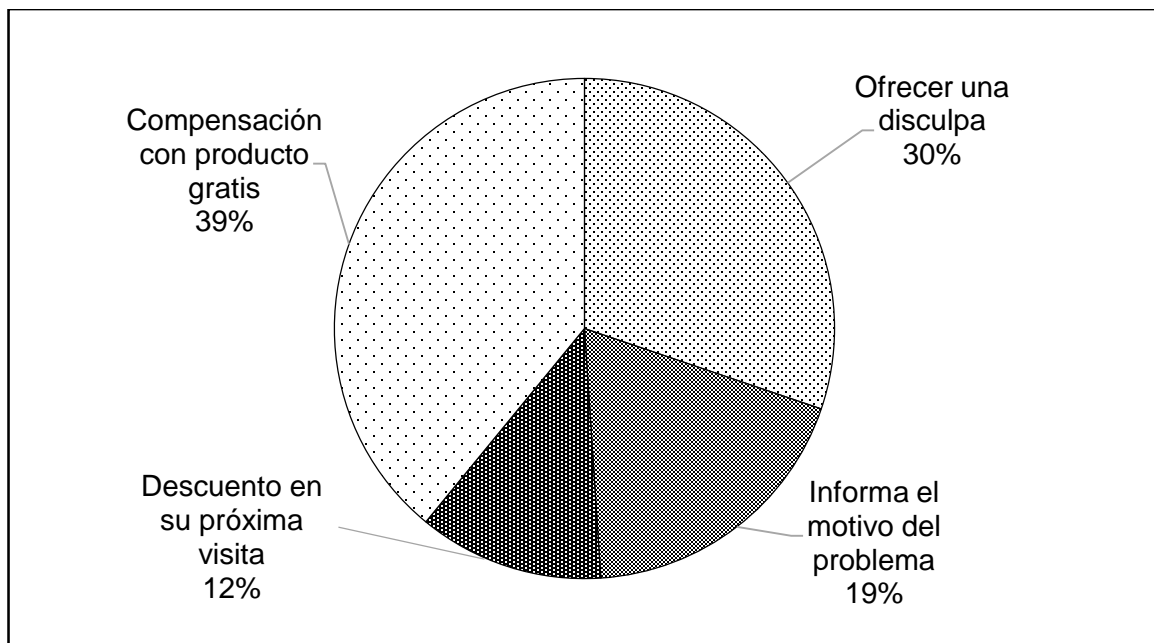
No establecer estándares de servicio con base a las preferencias y expectativas del cliente, crea una regular o mala calidad en el servicio; esto permite que otras empresas aprovechen las debilidades de la competencia, para ganar mayor porcentaje del mercado existente.

a) Fallas en la entrega del servicio

Se preguntó a los clientes potenciales, qué acción consideran importante, que un supermercado debe realizar al momento de compensar, por dar un mal servicio. Véase gráfica 15.

Gráfica 15

Compensación por fallas en el servicio de los supermercados, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes potenciales encuestados.

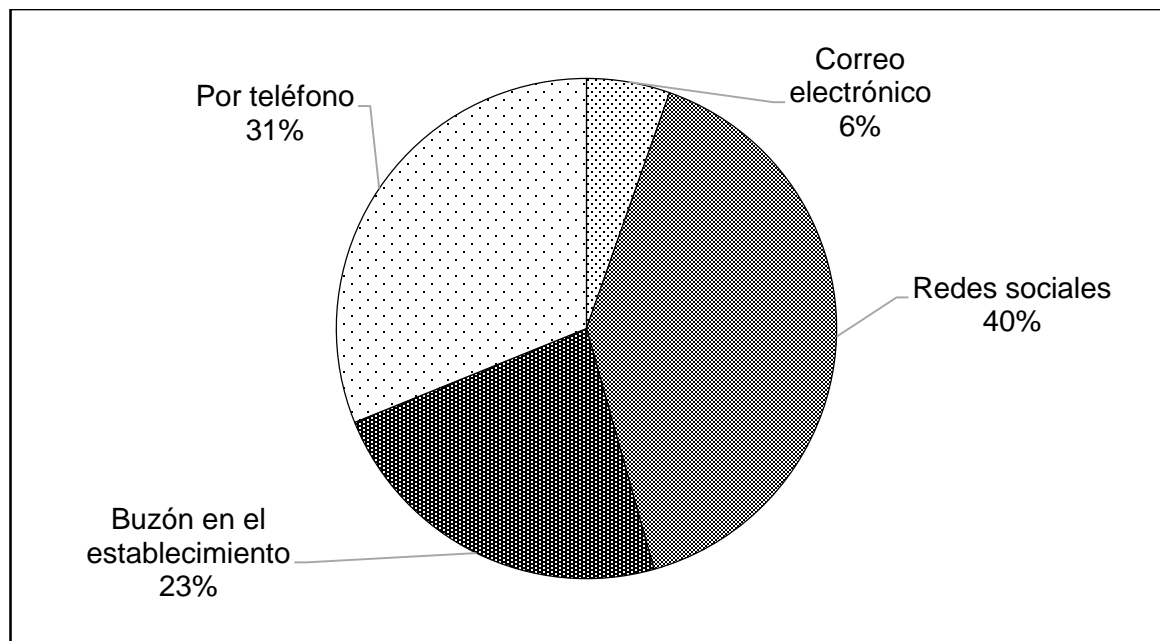
Mientras que casi la tercera parte está de acuerdo en recibir una disculpa, el 39% de los consumidores consideraron mejor obtener producto gratis como compensación, por haber tenido fallas el servicio de la empresa. Este dato refleja que la comunicación de los empleados hacia los clientes de manera cordial es importante, también lo es, establecer formas de compensación, para no perder a los clientes afectados.

c) Medios de comunicación

El supermercado debe estar en contacto con los clientes y comunicar sus ofertas de servicios, para ello se realizó dos preguntas para establecer los medios más efectivos. Véase gráfica 16 y 17.

Gráfica 16

Medios preferidos para realizar quejas o sugerencias, según clientes potenciales

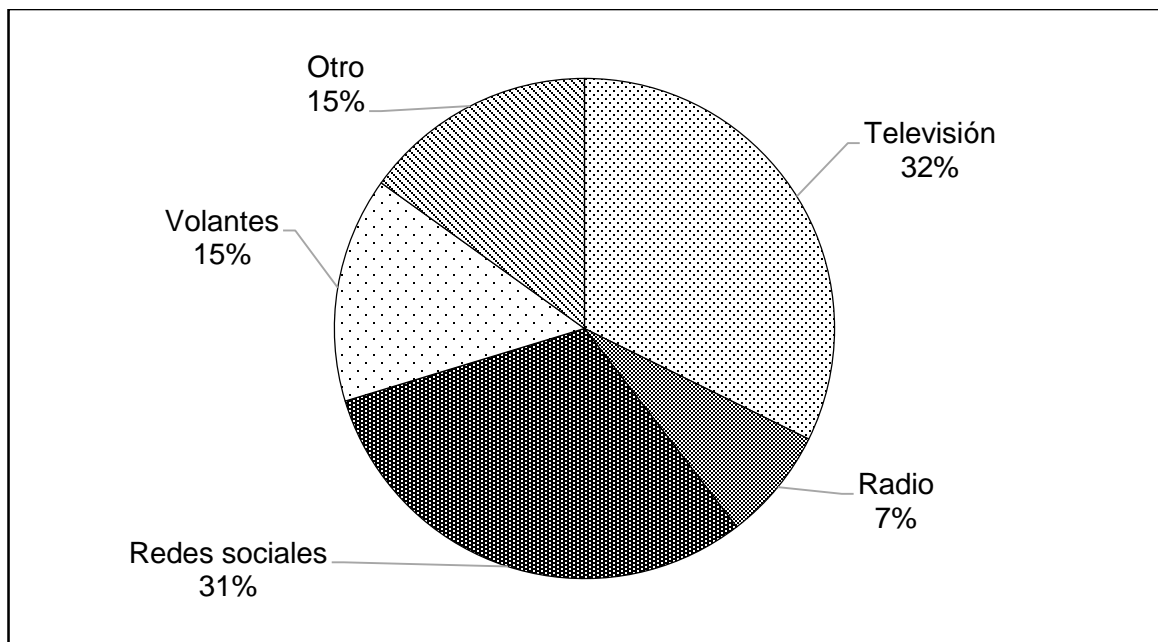


Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril 2019. Base: 192 clientes potenciales encuestados.

Los encuestados tienen mayor aceptación por las redes sociales (40%). Sin embargo, se observa en la gráfica que el buzón en el establecimiento y la utilización del teléfono para comunicarse todavía mantienen una preferencia considerable.

Gráfica 17

Medio con más anuncios de supermercados, según clientes potenciales



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta a clientes potenciales del supermercado, marzo y abril del 2019. Base: 192 clientes potenciales encuestados.

En la gráfica anterior se muestra que el canal tradicional para difundir el mensaje de los supermercados todavía son las pautas publicitarias por los canales de televisión (32%). También, se observa que los encuestados han estado más expuestos a las redes sociales (31%); puede ser el medio efectivo para informar los bienes y servicios.

2.3.5 Resumen de diagnóstico mercadológico de la situación actual del cliente

A continuación, se presenta un resumen con los hallazgos sobre la situación de los clientes con relación al supermercado; comparación entre empleados, clientes reales y potenciales, para evaluar aspectos importantes que permiten desarrollar estrategias de mercadotecnia. Véase tabla 16.

Tabla 16

Resumen de la situación actual del servicio al cliente de los clientes internos y externos

Aspecto	Hallazgo
Percepción del cliente	
Empleado	La relación entre empleados y jefe es 54% excelente y 46% buena; la comunicación es 7% muy frecuente con sus superiores.
Cliente real	El servicio al cliente es considerado excelente por 37% y regular por 4%.
Cliente potencial	El servicio en el supermercado de preferencia, el 12% de consumidores lo consideró excelente, 29% regular y 5% pésimo.
Satisfacción del cliente	
Empleado	Más del 50% están muy satisfechos con las actividades asignadas; reciben incentivos como cupones o canastas, pero no son periódicos.
Cliente real	Solo 38% evaluaron de excelente la calidad de servicio, 1% de regular.
Cliente potencial	El 12% de los encuestados calificaron, excelente la atención al cliente del supermercado de preferencia, mientras 5% la evaluaron de pésima.
Atención al cliente externo	
Empleado	Las quejas no son frecuentes; no existe proceso definido para atender al consumidor.
Cliente real	Según los consumidores, existen limitaciones respecto a las instalaciones, mobiliario y equipo.
Cliente potencial	Factores que debe considerar el supermercado como parte de sus servicios son 36% el precio, 28% la variedad de producto y 19% la ubicación del supermercado.

Continúa...

Continuación

Fallas en el servicio	
Empleado	La disculpa es una forma efectiva al momento presentarse un mal servicio.
Cliente real	El supermercado presenta fallas en el servicio, derivado de la falta de disponibilidad de algunos productos.
Cliente potencial	Al dar un mal servicio, prefieren que se ofrezca producto gratis y una disculpa.
Mercadeo externo	
Empleado	Falta de coordinación en la comunicación de la publicidad y las promociones de venta.
Cliente real	Solo 22% de los consumidores han participado en alguna promoción de venta del supermercado.
Cliente potencial	Con 57% de los encuestados, las rebajas es la promoción a la que han estado más expuestos, seguido por los cupones con 29%.
Medios de comunicarse con el supermercado	
Empleado	El medio efectivo para mantener contacto con los consumidores es a través del teléfono, seguido por redes sociales.
Cliente real	El buzón de queja y las redes sociales, son lo más preferidos, con 33% y 32% respectivamente.
Cliente potencial	Los medios preferidos para realizar alguna queja o sugerencia son, las redes sociales con 40% y el buzón en el establecimiento con 23%

Fuente: trabajo de campo, marzo y abril 2019.

2.8 Diagnóstico FODA

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se determina factores que afectan de manera negativa o positiva la capacidad de proporcionar una atención al cliente efectiva. En la matriz FODA se muestran las fortalezas y debilidades que existen en la empresa; también, las oportunidades y amenazas del entorno externo que pueden influir en el desempeño efectivo del servicio que se brinda, razón por

la cual se plantean estrategias para eliminar o reducir los factores negativos. Véase tabla 15.

Cuadro 15

Matriz FODA del supermercado unidad de análisis

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 44 años de experiencia del mercado local. 2. Variedad de productos. 3. Atención al cliente personalizada. 4. Contacto de la administración con los clientes. 5. Empleados comprometidos con el cliente. 6. Ubicación del supermercado. 	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de procesos definidos para la atención al cliente. 2. Ausencia de estándares de servicio enfocados al cliente. 3. Falta de conocimiento de perfil del cliente. 4. Se carece de base de datos de clientes. 5. Deficiencia en la comunicación de servicios interna y externa. 6. No existe lugar para la atención a clientes. 7. Los empleados no están identificados. 8. No existe estructura organizacional. 9. No tiene parqueo.
	<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos competidores en el área. 2. Oferta de servicios de cable local y departamental (televisión de paga). 3. Acceso a internet en el departamento de Sololá. 4. Municipios cercanos a Panajachel donde no existen supermercados. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FO:</p> <p>Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio. (F1, F2, F5, F6, O2, O4)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad masiva de competidores en la localidad. 2. Marco legal para la protección del medio ambiente. 	<p style="text-align: center;">Estrategia FA:</p> <p>Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento. (F3, F4, A1)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DA:</p> <p>Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado. (D9, A2)</p>

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo, marzo y abril 2019.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA UN SUPERMERCADO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE PANAJACHEL, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.

El presente capítulo presenta las estrategias mercadológicas como propuesta para la solución de los problemas hallados en el supermercado; resultado del diagnóstico realizado con base en el marco teórico y análisis, derivado del trabajo de campo. Enfocadas al servicio que se brinda a los clientes que permite su satisfacción y el incremento de las ventas.

3.1 Justificación de la propuesta

Las actividades y procesos que se desarrollan en las empresas de servicios, deben considerar a los clientes tanto internos como externos, para que sean efectivos. Para ello, deben conocer a sus empleados y consumidores; todo lo que se espera o la percepción que tienen del servicio que brinda la empresa con quien establecen relaciones. El objetivo es conseguir satisfacer las necesidades de estos grupos de personas para contribuir al crecimiento de las ventas.

El supermercado unidad de análisis, ubicado en el municipio de Panajachel, departamento de Sololá, se dedica al servicio de venta al detalle, esto hace necesario enfatizar en la atención que se ofrece a sus clientes, por lo tanto, se deben crear estrategias con enfoque mercadológico, para mantener la calidad en el servicio con base en las necesidades de los clientes, que permiten satisfacerlos.

Las estrategias están enfocadas en el cliente que conlleva la implementación y desarrollo de tácticas; esto proporciona una propuesta para la solución de los problemas que presenta en la actualidad el supermercado y el logro de sus objetivos. Véase tabla 17.

Tabla 17

Hallazgos en el supermercado unidad de análisis

Hallazgo	Estrategia	Variable de la mezcla de mercadotecnia y servicio	Táctica
<p>-Falta de organigrama.</p> <p>-Falta de filosofía empresarial.</p> <p>-No existe un diseño definido de servicio.</p> <p>-Falta de medidas para evaluar el desempeño del servicio.</p>	<p>Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado.</p>	<p>Procesos</p> <p>Producto/Servicio</p>	<p>1. Filosofía empresarial.</p> <p>2. Esquema de servicio.</p> <p>3. Estándares de servicio.</p>
<p>-No se conoce a los clientes.</p> <p>-Falta de base de datos.</p> <p>-No existen medios para quejas y sugerencias.</p> <p>-Falta de actividad para actuar ante inconvenientes de los clientes.</p> <p>-Comunicación no establecida entre empleados y administración.</p>	<p>Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, se obtenga información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos.</p>	<p>Personas</p> <p>Producto/Servicio</p> <p>Promoción</p>	<p>1. Encuestas para conocer la percepción del cliente.</p> <p>2. Base de datos de clientes reales.</p> <p>3. Registro de quejas y sugerencias.</p> <p>4. Proceso de recuperación por falla en el servicio.</p>

Continúa...

Continuación

<p>-Falta de señalización en el establecimiento.</p> <p>-Empleados no identificados.</p> <p>-Falta de planificación sobre motivadores para empleados.</p>	<p>Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento.</p>	<p>Evidencia física</p> <p>Plaza</p> <p>Personas</p>	<p>1. Desarrollo de aspectos tangibles en el supermercado.</p> <p>2. Programa de motivación para el cliente interno.</p>
<p>-Comunicaciones deficientes.</p> <p>-No se comunican las promociones de ventas y publicidad.</p>	<p>Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado.</p>	<p>Plaza</p> <p>Procesos</p>	<p>1. Esquema de servicio de la forma de entrega.</p>
	<p>Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio.</p>	<p>Personas</p> <p>Promoción</p>	<p>1. Planificación de reuniones informativas.</p> <p>2. Gestión de herramientas de promoción.</p> <p>3. Comunicación interna y externa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico del supermercado, septiembre 2019.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar las estrategias mercadológicas orientadas al servicio para los clientes del supermercado, con la intención de mejorar la atención que se les brinda e incrementar su rentabilidad.

3.2.1 Meta general

Desarrollar un servicio eficiente mediante la propuesta, para aumentar 10% las ventas en 6 meses que permite el desarrollo comercial del supermercado.

3.2.1.1 Metas específicas

- Establecer al 100%, el proceso de la entrega del servicio del supermercado, orientado al cliente, en un período de 6 meses.
- Cumplir con la satisfacción del 95% de los consumidores, durante 6 meses, mediante la propuesta de estrategias orientadas al servicio para el cliente.
- Desarrollar aspectos tangibles dentro del establecimiento en 1 mes que mejore 69% las limitaciones presentadas en el supermercado.
- Especificar programas para clientes internos para mejorar 85% la comunicación interna del supermercado que permita cumplir las promesas realizadas a los clientes externos, durante 6 meses.
- Definir las herramientas de promoción eficaces para alcanzar 7%, de la preferencia en los consumidores de supermercado en el municipio de Panajachel, en un período de 6 meses.

3.3 Propuesta de estrategias de servicio al cliente

En el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar deficiencias dentro del supermercado, también se obtuvo información que permitió definir estrategias de servicio orientadas al cliente, con el propósito de mejorar la entrega de servicio de la empresa a sus consumidores.

3.3.1 Aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las estrategias de servicio propuesto

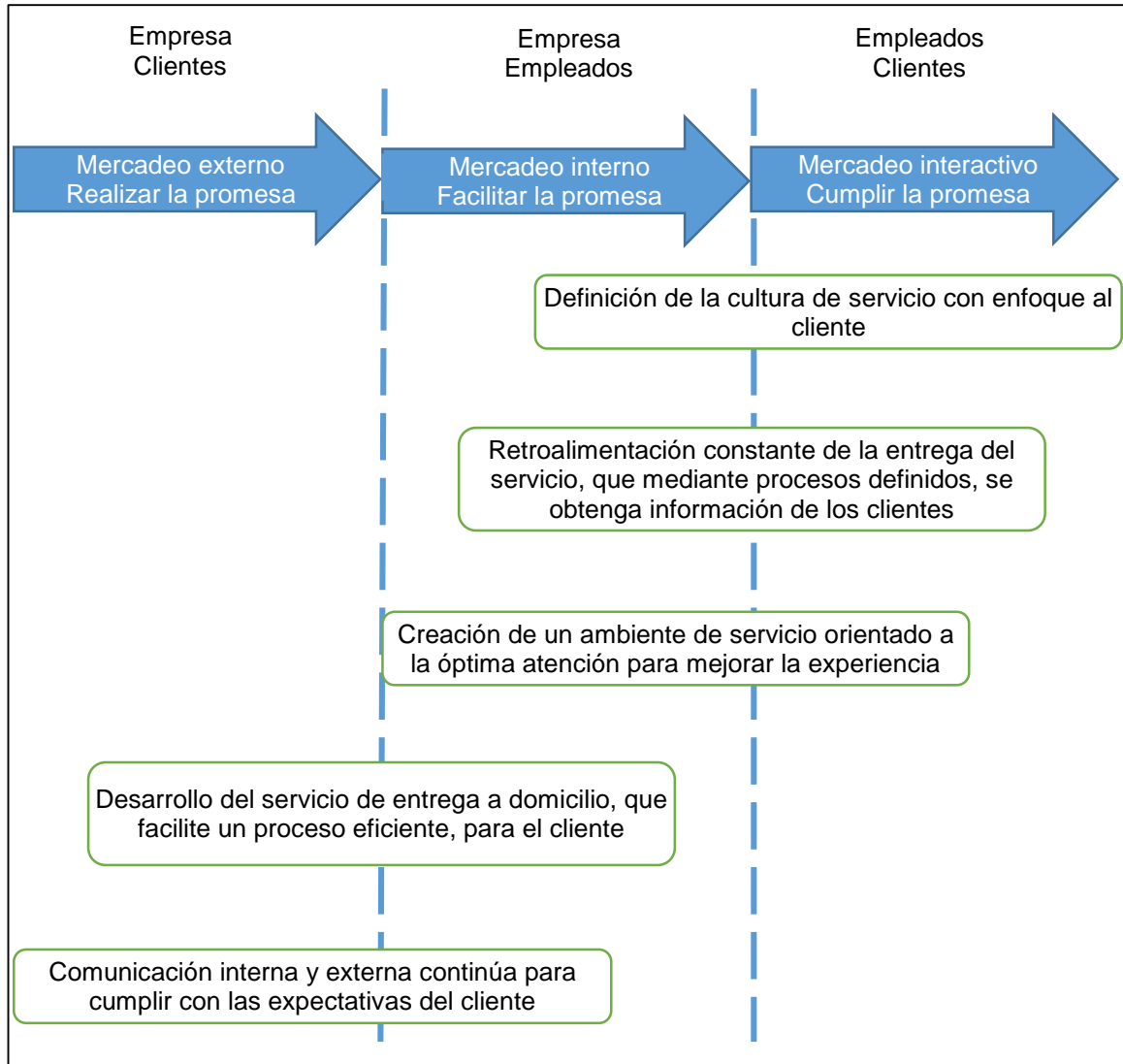
Para cumplir con las expectativas de los clientes externos creada por las promesas realizadas por el supermercado, se propone alinear el triángulo de mercadotecnia de servicios y el cierre de las brechas para la entrega de calidad del servicio mediante sus estrategias, esto permite ordenar mejor las tácticas, para aplicar las estrategias de manera eficiente y alcanzar los objetivos de la propuesta.

El triángulo muestra tres grupos interdependientes, que permiten al supermercado de manera integral al aplicar las estrategias para cerrar las brechas, el desarrollo, promoción y entrega del servicio: la empresa, empleados y clientes.

Los tres tipos de mercadotecnia que forman parte del triángulo brindan el orden lógico para la gestión correcta de las tácticas como estrategias, para un servicio de calidad. Véase esquemas 12 y 13.

Esquema 12

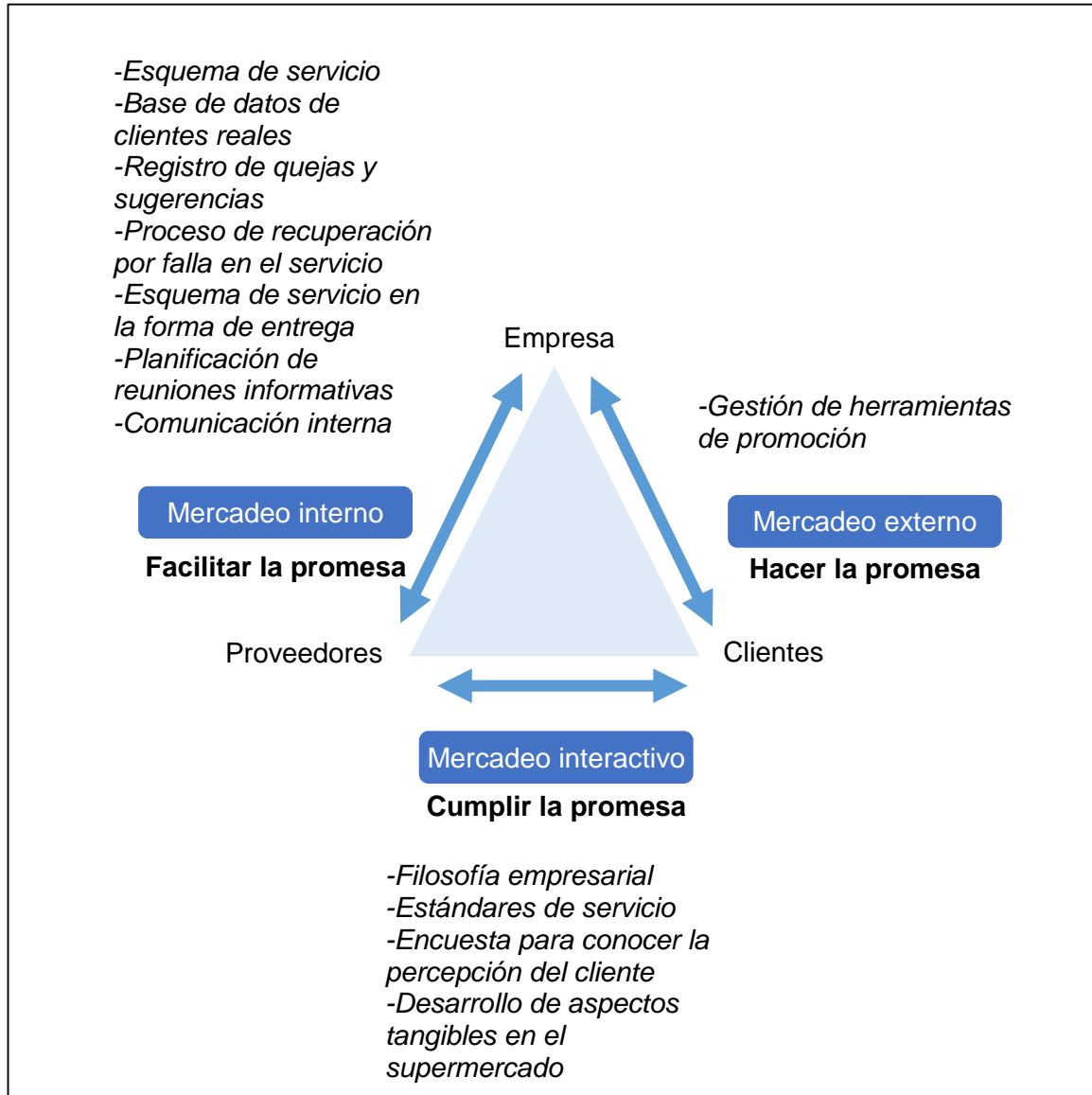
Propuesta de aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las estrategias de servicio para la empresa



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Esquema 13

Aplicación del triángulo de mercadotecnia de servicios a las tácticas de la propuesta



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

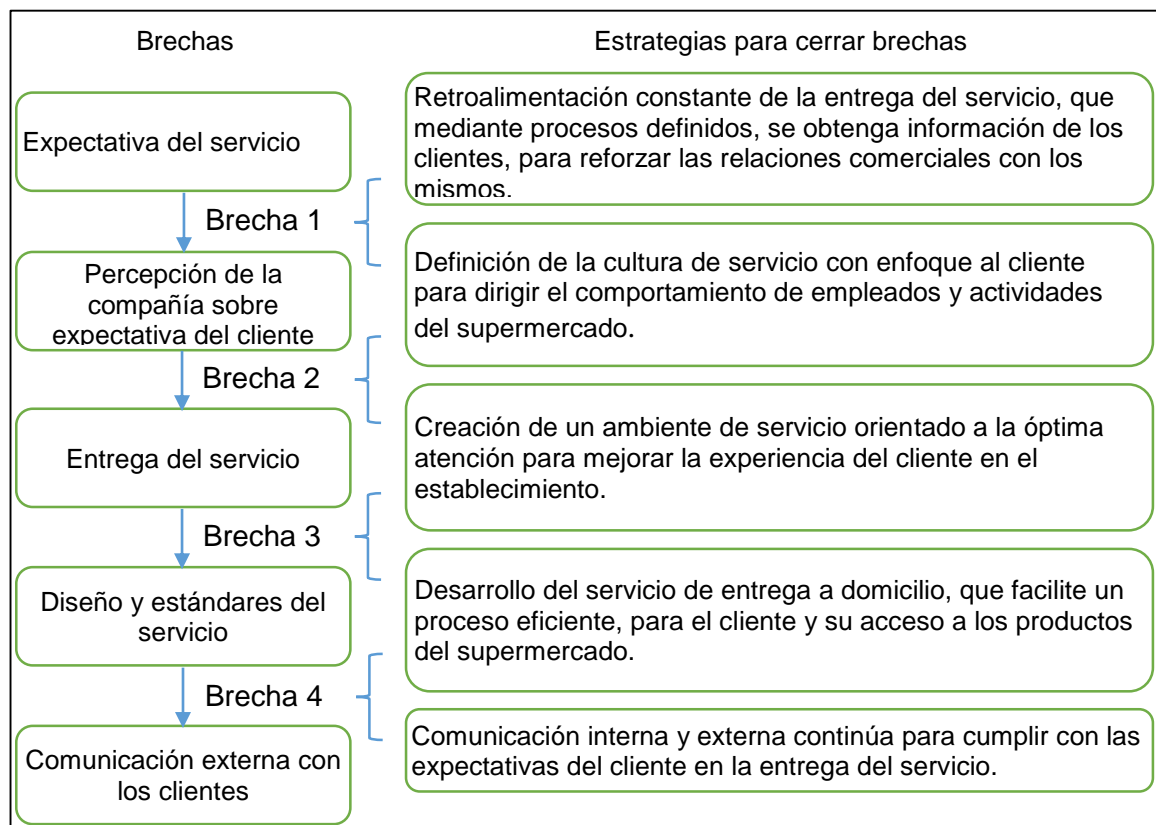
3.3.2 Aplicación del modelo de brechas de la calidad del servicio a las estrategias de servicio

La aplicación del modelo, está enfocada en orientar las estrategias, para crear un servicio de calidad en el supermercado, que cumpla con la expectativa del cliente y logre satisfacer sus necesidades con el servicio de la empresa.

Las estrategias sirven para cerrar la brecha entre lo que esperan y lo que reciben los clientes. La propuesta para el supermercado, se centra en conocer al cliente, para diseñar un proceso eficiente en la entrega del servicio. Véase esquema 14.

Esquema 14

Aplicación del modelo de brechas de la calidad del servicio a las estrategias de servicio



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

3.3.2.1 Brecha del conocimiento: conocer las expectativas del cliente

Se utilizan las estrategias de esta brecha, para enfocar el servicio en el cliente; conocer al cliente mediante las encuestas y filosofía empresarial, que permite orientar todas las acciones del supermercado a una misma dirección. También, se propone un sistema para los momentos donde el servicio presenta algún inconveniente.

3.3.2.2 Brecha del diseño y estándares del servicio: desarrollo de especificaciones de la calidad del servicio para la entrega del servicio

Se desarrolla el esquema de servicio, que permite visualizar la entrega del servicio desde la perspectiva del cliente externo; además, se establece las medidas y tangibles visibles para el consumidor. Estas estrategias permiten crear una experiencia al cliente externo, que facilite la satisfacción de sus necesidades.

3.3.2.3 Brecha del desempeño del servicio: desarrollo de sistemas y procesos orientados al cumplimiento de los estándares del servicio

Se propone enfocarse en la motivación del cliente externo; esto puede incidir en su desempeño, que permite crear un ambiente de servicio. Además, se desarrolla el proceso del servicio de entrega a domicilio y la comunicación, para que el cliente externo tenga conocimiento que debe realizar para obtener acceso a ello.

3.3.2.4 Brecha de la comunicación: coordinación de la comunicación externa e interna

Las estrategia de esta brecha aplicadas al supermercado, se enfocan en el uso correcto de las herramientas de mercadeo para la comunicación eficaz del

mensaje que la empresa desea transmitir al cliente externo y la aplicación de tácticas para facilitar la promesa a realizar mediante la publicidad.

3.3.3 Estrategias propuestas

A continuación, se presentan las estrategias de mercadotecnia, como propuesta de solución ante las deficiencias halladas en el diagnóstico realizado en el supermercado unidad de análisis.

3.3.3.1 Estrategia 1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado

El desarrollo de las normas y comportamiento de los empleados del supermercado deben enfocarse en el cliente; crear una cultura de servicio es importante, debido a que las actividades o actitudes que se tenga cuando exista contacto con los consumidores, puede incidir en brindar un buen o mal servicio.

i. Definición de la estrategia

Se establece la guía que permite al supermercado orientación sobre cuál debe ser el comportamiento de los empleados. Además, facilitará enfocar las decisiones dirigidas a satisfacer a los clientes. La aplicación de esta estrategia, busca crear una cultura de servicio enfocado en el cliente, con esto crear una diferenciación ante los competidores.

ii. Objetivo

Establecer al 100%, la pauta que dirija las decisiones que se tomen en el supermercado y acciones de los empleados en 24 semanas.

iii. Descripción de táctica

A continuación, se presentan las tácticas que se deben implementar para desarrollar una cultura de servicio, que permiten organizar todas las acciones en el supermercado hacia un objetivo.

a. Filosofía empresarial

En la actualidad el supermercado no tiene establecida su filosofía empresarial, por lo tanto, se propone establecerla, la cual estaría integrada por la visión, misión, valores, organigrama; además, se sugiere la divulgación de esta estrategia a todos los empleados mediante reuniones con cada área.

a.1 Visión

La visión es el estado deseado en un futuro, debe constituir a donde pretende llegar el supermercado. A continuación, se presenta la visión propuesta y el diseño de la plaqueta que debe ser colocada en un área visible para empleados y clientes externos. Véase figura 11.

a.2 Misión

La misión que se plantea está enfocada en los esfuerzos del supermercado para conseguir la alta calidad en los servicios que se brinda a sus clientes; además, se propone el diseño de una plaqueta que, debe ser colocada en un lugar visible para empleados y clientes externos dentro del establecimiento. Véase figura 12.

Figura 11

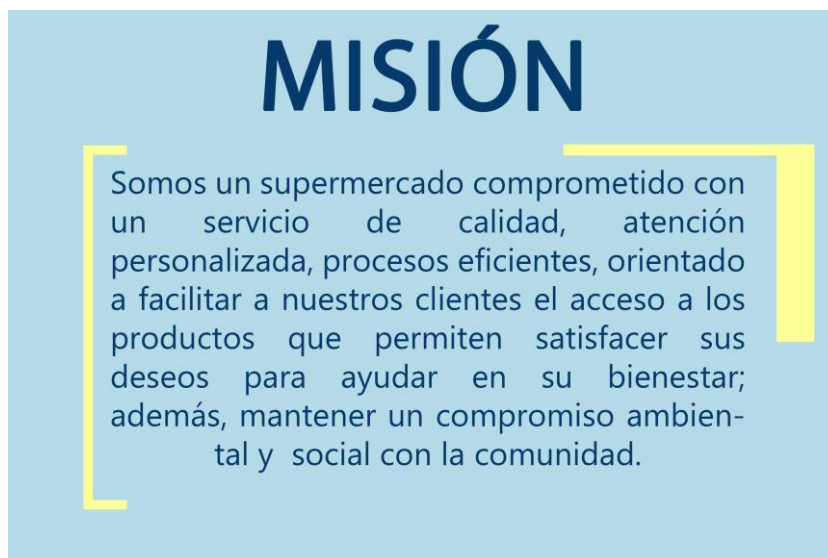
Propuesta de visión del supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Figura 12

Propuesta de misión del supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

a.3 Valores

Los valores son las creencias de la forma correcta de actuar, que dirigen el comportamiento. La propuesta está dirigida a cumplir con la misión del supermercado y a crear una cultura de servicio enfocada en el cliente, integrada por cinco valores.

- **Empatía**

Los clientes son importantes para el supermercado, dispuestos a escuchar, ayudar y brindar una atención personalizada, de la manera más simple posible.

- **Espíritu de equipo**

Todas las actividades deben de involucrar a todos los actores que intervengan de forma directa o indirecta.

- **Compromiso**

Estamos comprometidos en la satisfacción de nuestros clientes mediante el desarrollo continuo de soluciones que permiten el logro de su bienestar.

- **Perseverancia**

El supermercado de manera constante, debe innovar ante los cambios tecnológicos y ambientales, para mejorar el servicio que brinda.

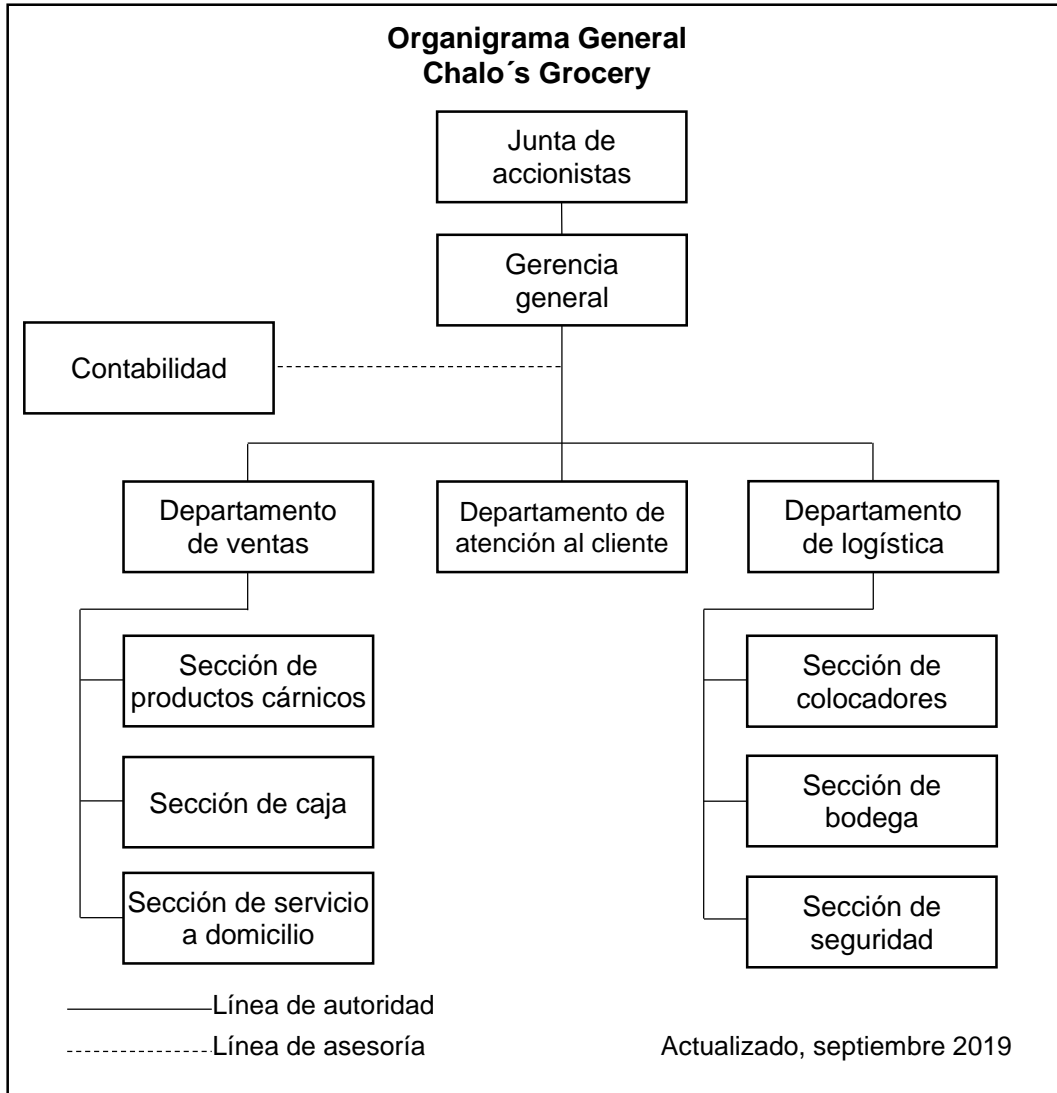
- **Simplicidad**

La entrega del servicio debe de ser de forma clara y sencilla, evitar las barreras para el acceso a ellos, a nuestros clientes.

a.4 Organigrama

La representación de la forma como está organizado el supermercado es importante; relaciones de jerarquías, áreas de trabajo. Esto permite brindar a la empresa un orden en la asignación de responsabilidades y actividades. Se presenta como propuesta un organigrama general para el supermercado. Véase esquema 15.

Esquema 15
Organigrama general propuesto para el supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

b. Esquema de servicio

El esquema de servicio, sirve para comprender como, desde la perspectiva del cliente se observa toda la entrega del servicio general, razón por la que se diseña y presenta el plano de servicio para el supermercado. Esto apoyará en la toma de

decisiones, debido a que el servicio se presenta dividido en componentes que permite la gestión de las actividades para un proceso eficiente para el consumidor: funciones del cliente externo y empleados, los elementos tangibles involucrados y procesos de apoyo. Véase tabla 18 y esquema 16.

Tabla 18

Componentes del plano de servicio del supermercado

Componente	Descripción
Evidencia física	Son los principales elementos físicos que visualiza el consumidor durante el proceso de entrega del servicio.
Cliente externo (Acciones)	Son todas las actividades e interacciones del consumidor, que debe realizar, desde el momento que entra al establecimiento, hasta que realiza el pago en caja y se retira.
Empleados de contacto (acciones visibles)	Son las acciones observables por el consumidor cuando visita el establecimiento.
Empleados de contacto (acciones invisibles)	Son las acciones necesarias para brindar el servicio, no observables por el consumidor, durante su visita al establecimiento.
Procesos de apoyo	Son los pasos o interacciones necesarios para apoyar al empleado, en el servicio que se brinda al consumidor en el momento que realiza su compra.
Líneas horizontales	Las líneas del plano de servicio son tres: la línea de interacción, son los momentos donde existe interacción entre empleados y clientes externos; la línea de visibilidad, es la que separa las acciones de los empleados, entre las que puede ver el cliente externo y las que no; la línea de interacción interna es la que separa todas las interacciones de empleados y clientes externos, de las actividades de apoyo para que se entregue el servicio.

Continúa...

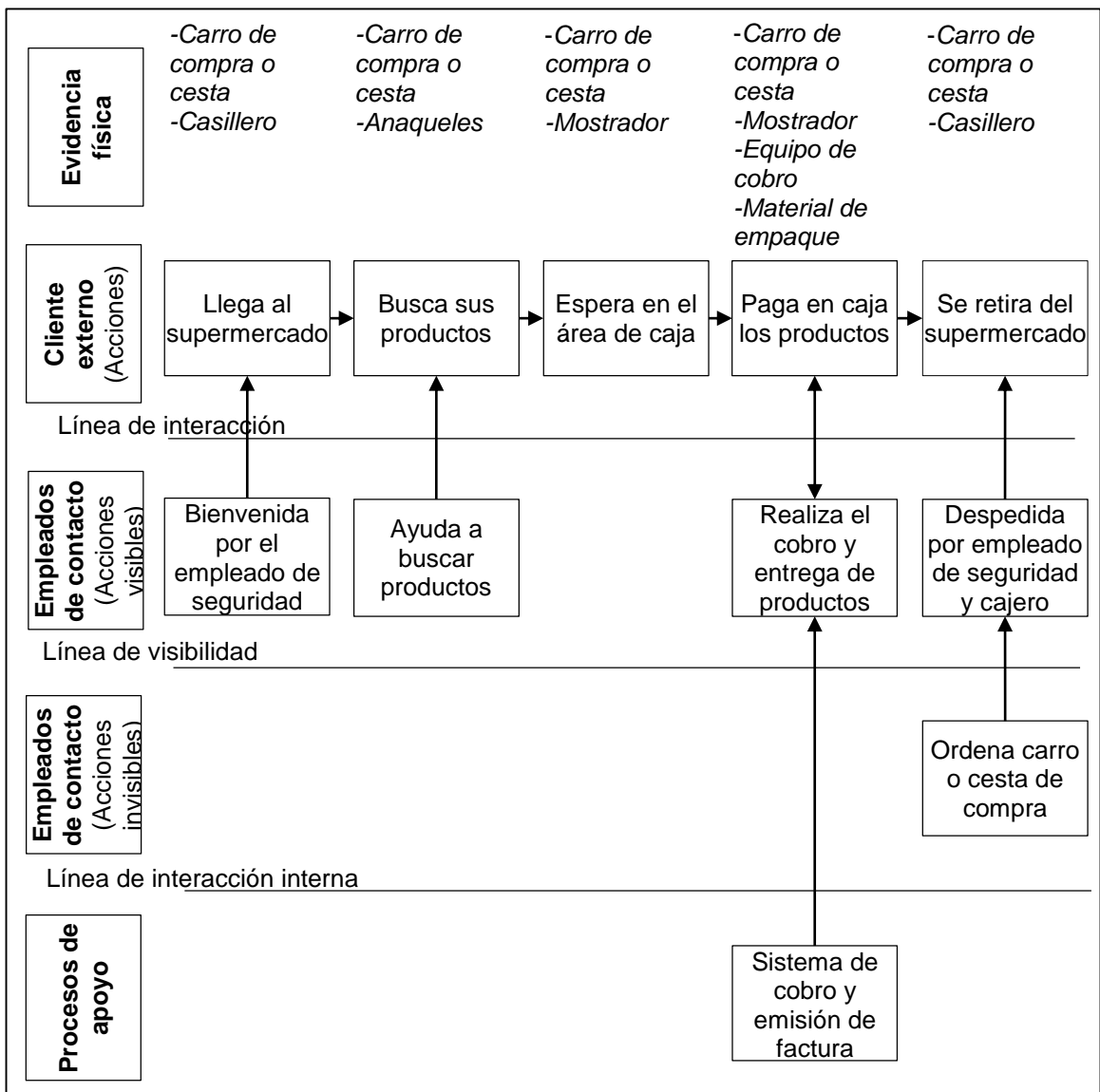
Continuación

Líneas verticales	Estas líneas conectan los encuentros y actividades que realizan empleados y clientes externos durante el proceso del servicio.
-------------------	--

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Esquema 16

Propuesta del plano de servicio del supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

c. Estándares de servicio

Los estándares de servicio, consideran los requerimientos necesarios para cumplir con la calidad esperada por los consumidores del supermercado, en la atención y servicio al cliente; metas y medidas operativas que permitirá a la administración evaluar los comportamientos y acciones en el supermercado. Es importante realizar las evaluaciones periódicas de los estándares; además, revisiones para mantenerlas actualizadas. Véase tabla 19.

Tabla 19

Propuesta de estándares de servicio del supermercado

Criterios	<p style="text-align: center;">Identificación de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados deben portar el uniforme, que forma parte de la propuesta. Véase figura 15. • El uso de gafete de identificación es obligatorio portarlo mediante un collar y mantenerlo visible para el cliente externo, que forma parte de la propuesta. Véase figura 16.
Criterios	<p style="text-align: center;">Abastecimiento de anaqueles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los anaqueles deben estar abastecidos y ordenados. • No se debe tener quejas por desabastecimiento.
Criterio	<p style="text-align: center;">Tiempo de espera en área de caja</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que se mantiene al cliente externo en espera no debe ser más de 4 minutos.
Criterios	<p style="text-align: center;">Resolución de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos empleados como máximo deben atender el problema que se le presenta al cliente externo. • Se debe eliminar toda barrera para resolver cualquier inconveniente al cliente externo. • El problema se debe resolver la primera vez sea del conocimiento por el empleado.
Criterios	<p style="text-align: center;">Comportamiento del empleado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sonreír cuando se haga contacto visual con los clientes externos. • Saludar a los clientes externos.
Criterios	<p style="text-align: center;">Empatía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados cuando interactúan con el cliente externo le deben mostrar sensibilidad a sus problemas. • Los empleados siempre deben escuchar primero al cliente externo, para obtener la información necesaria para resolver cualquier duda, queja o situación que se presenta.

Continúa...

Continuación

Orden en las instalaciones	
Criterios	<ul style="list-style-type: none">• Los pasillos dentro de las instalaciones deben estar libre de objetos de embalaje, utensilios de limpieza u objetos que impidan la libre circulación.• El área de caja debe estar ordenado y limpio.• Los carros y cestas de compra siempre deben estar ordenados y colocados en el lugar que corresponde (en la entrada del establecimiento).

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

c.1 Evaluación

Los estándares de servicio deben ser evaluados por los encargados del área ventas, atención al cliente y logística, mediante la hoja de control de estándares de servicio; se debe verificar si se cumple con el estándar indicado en la hoja. La evaluación de los estándares se debe realizar cada dos semanas, con inicio en la semana 6 hasta la semana 24 como se indica en el plan de acción (cuadro 16). Véase anexo 6.

Los estándares de servicio de, resolución de problemas y empatía serán evaluados por el encargado de atención al cliente, mediante la evaluación de la encuesta de satisfacción del cliente, donde el consumidor califica los dos aspectos mencionados, propuesto en la estrategia 2 (retroalimentación constante de la entrega del servicio, para reforzar las relaciones comerciales con los clientes). Véase anexo 7.

iv. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado. Véase cuadro 16.

Cuadro 16

Plan de acción para la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado

Empresa:		Supermercado unidad de análisis		Fecha:		Semana 1 a la semana 24	
Nombre de plan:		Estrategia1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente					
Objetivo:		Determinar las actividades necesarias para implementar en un 100% la estrategia de cultura de servicio para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado al corto y mediano plazo.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Total	
				Inicio	Final		
1	Presentación de la estrategia al Gerente general y encargados de las áreas de ventas, servicio al cliente, logística; filosofía empresarial, plano de servicio, estándares de servicio	Aprobación al 100% de las estrategias de servicio, en 1 semana	Estudiante	Semana 1	Semana 1	Q. 80.00	
2	Cotización y contratación de empresas para realizar las plaquetas de misión, visión y organigrama	Colocación al 100%, de la Filosofía Empresarial en el establecimiento, en 2 semanas	Encargado de logística	Semana 2	Semana 2	Q. 30.00	
3	Diseño y elaboración de plaquetas de misión, visión y organigrama por la empresa contratada		Encargado de logística	Semana 2	Semana 2	Q. 520.00	
4	Colocación de plaquetas de misión, visión y organigrama por la empresa contratada		Gerente general	Semana 3	Semana 3	Q. 520.00	
5	Impresión de instrumento (hoja de control de estándares de servicio) y evaluación de estándares de servicio	Medición del 100%, de los estándares de servicio en el	Encargado de ventas, atención al cliente, logística	Semana 6	Semana 24	Q. 22.00	

Continúa...

Continuación

		supermercado, en 19 semanas				
6	Evaluar lo realizado de la estrategia y la meta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 semanas	Gerente general	Semana 3	Semana 24	Q. 47.00
Presupuesto para la implementación						Q. 1,219.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

v. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para realizar la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente para dirigir el comportamiento de empleados y actividades del supermercado. Véase cuadro 17.

Cuadro 17

Presupuesto para la estrategia 1. Definición de la cultura de servicio

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Plaqueta de misión del supermercado (material acrílico 2 ml, 0.45 x 0.35 mts)	2	Q. 100.00	Q. 200.00
Plaqueta de visión del supermercado (material acrílico 2 ml, 0.45 x 0.35 mts)	2	Q. 100.00	Q. 200.00
Plaqueta de organigrama del supermercado (material acrílico 2 ml, 0.65 x 0.80 mts)	1	Q. 120.00	Q. 120.00
Instalación de plaquetas	1	Q. 520.00	Q. 520.00
Resma de papel	0.25	Q. 28.00	Q. 7.00
Tinta para impresión (4 colores)	0.25	Q. 60.00	Q. 15.00
Gastos varios (presentación de estrategia 1, cotización y control de cumplimiento de actividades)	1	Q. 157.00	Q. 157.00
Presupuesto total			Q. 1,219.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

vi. Control

Se define un control que permite darle un correcto seguimiento a la estrategia, con ese fin, se propone utilizar la hoja de control de estándares de servicio desde la semana 6 hasta la semana 24, esta es una evaluación que lo realizarán mediante la observación los encargados del área de ventas, atención al cliente y logística.

Además, los resultados deben ser evaluados en reuniones mensuales establecidos en la estrategia 5 (comunicación interna y externa continua para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio). Véase anexos 6 y 24.

3.3.3.2 Estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos.

Estar en contacto con los clientes externos es importante; conocer sus inquietudes, permite conocer que piensan sobre el supermercado y el servicio. Además, es frecuente que los clientes externos no expongan el mal servicio recibido, debido a que carecen de la manera cómo realizarlo.

i. Definición de la estrategia

El supermercado en la actualidad, todo su proceso de servicio lo ha desarrollado de forma empírica, con la experiencia que han adquirido quienes lo han dirigido, esto dificulta la entrega de calidad en el servicio. Esta estrategia se centra en conocer a los consumidores, búsqueda de su percepción sobre el supermercado; con esto conocer la satisfacción e implementar las mejoras en la atención que se ofrece.

ii. Objetivo

Definir al 100%, las herramientas y procesos para la gestión eficaz de la información de los consumidores y su percepción sobre el servicio del supermercado en 24 semanas.

iii. Descripción de táctica

A continuación, se presentan las tácticas para obtener la retroalimentación de la entrega del servicio; herramientas que sirven para canalizar la información a la gerencia general del supermercado.

a. Encuestas para conocer la percepción del cliente

La encuesta sirve para evaluar la atención al cliente, con la finalidad de obtener información para mejorar el servicio. Como parte de las estrategias, se presenta dos formas de encuestas: la física, es una boleta de encuesta de satisfacción del cliente que debe ser entregada en el establecimiento, por el cajero al consumidor, quien debe responder y devolverlo; en línea, es un formulario que será colocada en la página de Facebook del supermercado, ambos cada 3 meses, durante dos semanas (semana 10,11, 22 y 23). El diseño es simple y el número de preguntas son 10, que no requiere demasiado tiempo para responder. Véase anexo 7.


La encuesta en línea debe realizarse en la plataforma para crear formularios de Google por el encargado del área de atención al cliente; será distribuido a los clientes externos, mediante una publicación, con el enlace para dirigirse a la encuesta, en la página de Facebook del supermercado. Véase anexo 8.

b. Base de datos de clientes reales

La base de datos sirve para gestionar la información de los clientes; mantener información para establecer contacto con ellos. Sin embargo, el supermercado no tiene datos de sus clientes. Se propone realizar una base de datos, con el programa Excel, como primer paso para clasificar la información que servirá para enviar mensajes a los contactos registrados, como promociones de ventas u ofertas. Véase figura 13.

Figura 13

Propuesta de formato de base de datos digital en Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	BASE DE DATOS DE CLIENTES							
2								
3								
4	Instrucciones:							
5	Se deben llenar los datos que se solicitan en está base.							
6	El código del cliente corresponde a las iniciales de su apellido(s) primero y después su nombre(s).							
7	Los cambios en la base, es necesario colocar la fecha en la que se realizada.							
8							Fecha de actualización: <input type="text"/>	
9	Código	Nombre	Apellidos	Teléfono	Dirección	Correo electrónico		
10	PALE	Leonardo Emanuel	Pérez Alvarado	58405476	Zona 1, Avenida Los Árboles	soyleonardoperezalvarado@gmail.com		
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

b.1 Creación de base de datos

Para obtener los datos de los clientes externos, se plantea realizar sorteo de vales de compra desde la semana 5 a la semana 16, con la intención de estimular a los consumidores a brindar información, que deben anotar en la boleta de datos de los clientes externos, necesaria para mantener contacto con ellos; cada semana se debe realizar el sorteo y el responsable será el gerente general del supermercado. Los datos obtenidos de la boleta, serán registrados en el formato de base de datos digital (figura 13), cada semana por el encargado del área de atención al cliente. Véase anexos 9, 10 y 11.

Pasos para realizar el sorteo:

1. El encargado de atención al cliente debe realizar la solicitud para que se autorice el sorteo, ante la Gobernación Departamental de Sololá.
2. El cajero entregará una boleta por compra a cada cliente.

3. El cajero debe guardar todas las boletas registradas con los datos del cliente.
4. Cada sábado se realizará el sorteo; todas las boletas deben depositarse en una caja y el gerente general tomará una boleta al azar.
5. La boleta elegida se retira de la caja; las demás boletas quedan acumuladas para el próximo sorteo semanal.
6. El gerente general o el encargado de atención al cliente, son los responsables de comunicarse con el cliente que fue beneficiado; se debe llamar al cliente un día después de realizado el sorteo e indicarle que puede pasar al supermercado a recoger su vale de compra.
7. El gerente general o en su ausencia, el encargado de atención al cliente debe entregar al ganador, el vale y pedir fotocopia de DPI; la fecha máxima para hacer efectivo el vale, es hasta el día domingo de la semana 17.
8. El encargado de atención al cliente deben informar a los empleados del área de caja, mediante una nota informativa (anexo 22), los datos del cliente ganador.
9. El encargado de atención al cliente debe realizar los trámites correspondientes para el finiquito, ante la Gobernación Departamental de Sololá.

c. Registro de quejas y sugerencias

Una queja es una oportunidad para mejorar y conocer la opinión del cliente externo sobre el servicio del supermercado, porque pueden existir consumidores insatisfechos que no se expresan. Conocer los errores que comete el supermercado a través de las quejas de los clientes externos, permite realizar la corrección para evitarlo la próxima vez.

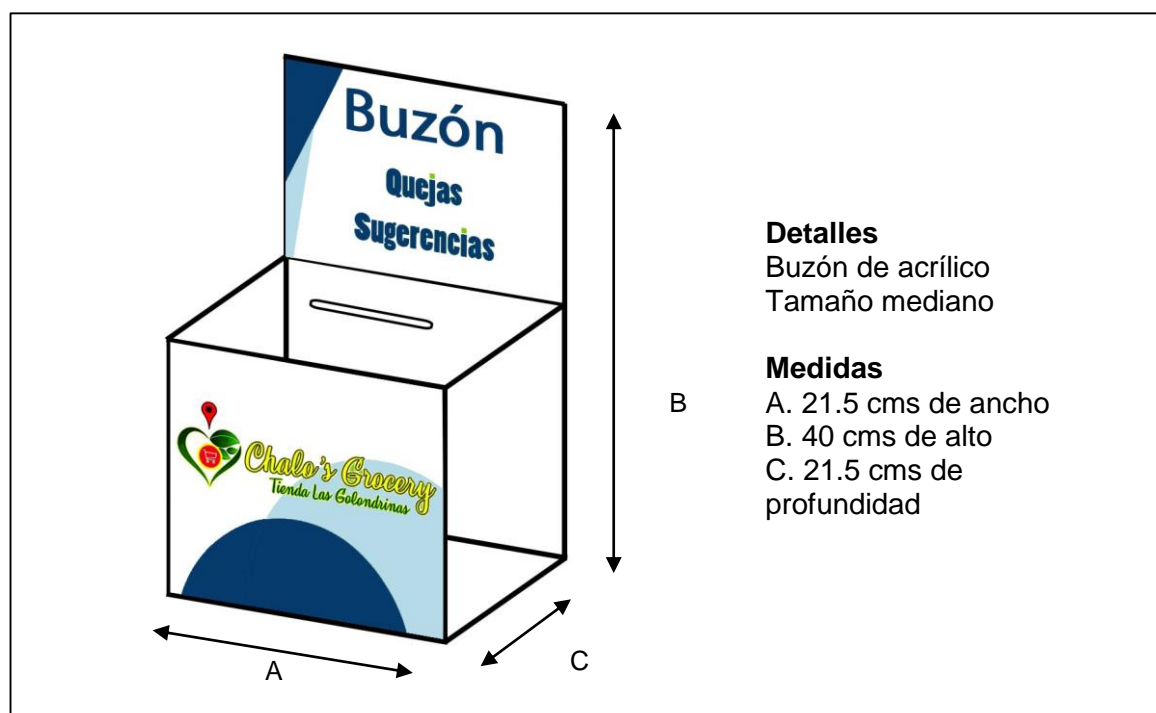
Se propone brindar a los clientes, sistemas idóneos para que puedan dar a conocer sus quejas y sugerencias sobre la prestación del servicio: buzón de quejas, plataformas virtuales de WhatsApp y Facebook. Se comunicará a los clientes mediante dos rótulos en la entrada del supermercado, dos rótulos en áreas visibles en el interior de establecimiento. Véase anexo 12.

c.1 Buzón de queja

Se debe colocar un buzón en el área del cajero, para que se visible a los consumidores, juntamente con las boletas de quejas o sugerencias en un exhibidor para que puedan depositarla en el buzón. Véase figura 14 y anexo 13

Figura 14

Propuesta de buzón de queja y sugerencias



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

c.2 Plataformas virtuales

El supermercado proporcionará a sus consumidores la opción de recibir quejas en las plataformas virtuales: WhatsApp y Facebook. La primera mediante un número telefónico registrado en la aplicación, donde podrán contactarse con el supermercado a través de mensajes de texto; mientras, la segunda por mensajes

a través la página del supermercado. El responsable que atenderá las quejas en las plataformas virtuales, es el encargado de atención al cliente. Véase anexo 12.

d. Proceso de recuperación por falla en el servicio

En la entrega de servicio se pueden cometer errores que requieren la atención necesaria para el consumidor afectado. Como parte de la estrategia se propone establecer el proceso que deben seguir los empleados para atender cualquier queja o mal servicio durante la entrega del servicio; además, se propone normas para orientar las acciones que debe realizar el encargado del área de atención al cliente, al momento de presentarse la situación. Véase tabla 20 y anexo 14.

Tabla 20

Propuesta de normas de atención por falla en el servicio

Rapidez
Ante una queja por parte del consumidor, se debe atender el problema que presenta lo más pronto posible.
Escuchar
Se debe escuchar atentamente al consumidor, sin interrumpirlo hasta que termine de manifestar su queja.
Ofrecer disculpas
Después de escuchar atentamente la queja del consumidor, se debe ofrecer las disculpas del caso.
Solución del problema
Se debe comunicar las medidas inmediatas que se van a tomar para solucionar el problema, la respuesta correspondiente.
Seguimiento
El empleado de atención al cliente debe dar seguimiento al consumidor, hasta que este quede satisfecho y el problema sea resuelto.

Continúa...

Continuación

Informar

Todos los empleados involucrados con el consumidor que realizó la queja, deben de ser comunicados de la forma como se solucionó el inconveniente.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Además, las normas de atención por falla en el servicio, estarán en el manual del empleado que se le entregará a cada uno de ellos, esto con la finalidad de conocer la manera que se debe actuar en caso de algún mal servicio o falla durante el proceso de entrega. Véase anexo 21.

iv. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos. Véase cuadro 18.

Cuadro 18

Plan de acción para la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos

Empresa: Supermercado unidad de análisis		Fecha: Semana 1 a la semana 24				
Nombre de plan: Estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar en un 100% la estrategia de retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, obtener información de los clientes, para reforzar las relaciones comerciales con los mismos al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Total
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia al Gerente general y encargados de las áreas de ventas, servicio al cliente, logística; encuesta para conocer la percepción del cliente, base de datos de clientes reales, registro de quejas y sugerencias, proceso de recuperación por falla en el servicio	Aprobación al 100%, de las estrategias de servicio, en 1 semana	Estudiante	Semana 1	Semana 1	Q. 80.00
2	Cotización de buzón, diseño e impresión de manta vinílica y guillotina	Recolección al 100%, de la información requerida, en 1 semana	Encargado de logística	Semana 2	Semana 2	Q. 30.00
3	Solicitud de autorización para sorteo, ante Gobernación Departamental de Sololá	Autorización al 100%, de la solicitud para sorteo, en 2 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 2	Semana 3	Q. 25.00

Continúa...

Continuación

4	Compra de buzón de quejas/sugerencias, exhibidor para boletas y guillotina	Implementación al 100%, del mecanismo para quejas y sugerencias, en 22 semanas	Encargado de logística	Semana 2	Semana 2	Q. 648.00
5	Diseño y elaboración de rótulos de quejas o sugerencias (manta vinílica) por la empresa contratada		Encargado de logística	Semana 2	Semana 2	Q. 240.00
6	Diseño e impresión de boletas y hoja de registro de quejas o sugerencias		Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 87.00
7	Registro de quejas o sugerencias		Encargado de atención al cliente	Semana 5	Semana 24	Q. 87.00
8	Diseño e impresión de boleta de datos de los clientes externos y vale de compra	Creación al 100%, de la base de datos del supermercado, en 14 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 90.50
9	Diseño de formato de base de datos digital en Excel y registro de información de la boleta de datos de los clientes externos		Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 16	Q. 90.50
10	Sorteo		Gerente general y encargado de atención al cliente	Semana 5	Semana 16	Q. 3,600.00
11	Finiquito de sorteo, ante Gobernación Departamental de Sololá		Encargado de atención al cliente	Semana 17	Semana 17	Q. 25.00
12	Diseño e impresión de boletas de encuesta de satisfacción del cliente (física y virtual)	Obtener al 100%, datos para evaluar la satisfacción del cliente, en 4 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 10	Semana 10	Q. 58.00
13	Realizar la encuesta en línea y física		Encargado de atención al cliente y ventas	Semana 10 Semana 22	Semana 11 Semana 23	Q. 58.00

Continúa...

Continuación

14	Evaluar lo realizado de la estrategia 2 y la meta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 semanas	Gerente general	Semana 3	Semana 24	Q. 47.00
Presupuesto para la implementación						Q. 5,166.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

v. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para realizar la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, para reforzar las relaciones comerciales con los clientes. Véase cuadro 19.

Cuadro 19

Presupuesto para la estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Buzón para queja/sugerencia	1	Q. 174.00	Q. 174.00
Exhibidor para boletas	1	Q. 20.00	Q. 20.00
Resma de papel:			
<i>Boleta de quejas o sugerencias (3,000 boletas; 3 por hoja)</i>	2	Q. 28.00	Q. 56.00
<i>Hoja de quejas o sugerencias (500 hojas; 1 por hoja)</i>	1	Q. 28.00	Q. 28.00
<i>Boleta de Registro de datos (6,000 boletas; 4 por hoja)</i>	3	Q. 28.00	Q. 84.00
<i>Vales de compra</i>	0.25	Q. 28.00	Q. 7.00
<i>Boleta de encuesta de satisfacción (2,000 boletas; 2 por hoja)</i>	2	Q. 28.00	Q. 56.00
Tinta de impresión (4 colores)	4	Q. 60.00	Q. 240.00
Guillotina	1	Q. 454.00	Q. 454.00
Sorteos (vales de compra)	12	Q. 300.00	Q. 3,600.00
Rótulo de quejas o sugerencias (Manta vinílica; 60 cms x 30 cms)	4	Q. 60.00	Q. 240.00
Gastos varios (presentación de estrategia, cotización, solicitud, control de cumplimiento de actividades)	1	Q. 207.00	Q. 207.00
Presupuesto total			Q. 5,166.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

vi. Control

Las quejas o sugerencias, brindan información al supermercado que facilita realizar correcciones a los procesos y actividades en la entrega del servicio, sin embargo, se necesita la correcta gestión de estos datos.

La estrategia se centra en conocer lo que piensa el consumidor sobre el servicio del supermercado, mediante los medios proporcionados para obtener la información. Para el manejo de estos datos se presenta una hoja de registro de quejas o sugerencias, donde el encargado de atención al cliente debe anotar cada semana los datos correspondientes de cada queja o sugerencia recibida. Véase anexo 15.

Es importante realizar reuniones cada mes establecidos en la estrategia 5 (comunicación interna y externa continúa para la entrega de calidad en el servicio), que involucre a los encargados de ventas, atención al cliente, logística y al gerente general para realizar la evaluación del registro de las quejas o sugerencias, así como la información obtenida del análisis de la encuesta de satisfacción del cliente, propuesto en la estrategia 3 (creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento). Véase anexo 24.

3.3.3.3 Estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento

El ambiente de servicio puede tener un efecto en la experiencia de los clientes externos y empleados. Es importante que el supermercado maneje correctamente la evidencia física, elemento o actores que forman parte del servicio del supermercado, para crear el ambiente que facilite y sea un diferenciador ante la competencia.

i. Definición de la estrategia

El aspecto físico del supermercado presenta deficiencias, debido a la falta de tangibles como uniformes, señalización, área de atención, entre otros; también, no existe programa adecuado que considere a los empleados, elemento importante para un ambiente de servicio satisfactorio para el cliente externo. Por lo tanto, se propone como parte de la estrategia el desarrollo de la evidencia física y de los empleados.

ii. Objetivo

Desarrollar al 100%, los elementos tangibles en la entrega del servicio y estímulos para los empleados del supermercado, que permiten un ambiente de servicio óptimo para facilitar una experiencia positiva al cliente externo en 24 semanas.

iii. Descripción de táctica

Se presentan las tácticas para desarrollar y estimular un ambiente de servicio orientado al cliente externo, mediante aspectos visibles y que inciden durante la entrega del servicio.

a. Desarrollo de aspectos tangibles en el supermercado

A continuación, se propone el desarrollo de los elementos tangibles, dentro de la empresa.

a.1 Uniforme

Los empleados del supermercado no están identificados, por lo tanto se propone camisas que contengan el logotipo bordado, tanto para mujeres como hombres;

además, cada uno deberá de usar pantalón tipo jeans, color negro y diseño original (el gasto del pantalón, lo hará cada empleado). Lo deberán mantener en un estado impecable (limpio, sin arrugas) y usarlo diariamente en el establecimiento. También, se plantea el uso de gafetes con el nombre del empleado portador, para que exista un contacto más personal con el consumidor. Véase figuras 15 y 16.

a.2 Tarjeta de presentación

El gerente general, quien representa al supermercado ante proveedores y clientes, no tiene tarjeta de presentación; tangible importante para entregar la información necesaria para contactarse con el supermercado, por este motivo, se propone el diseño y uso de una tarjeta de presentación que contiene datos concretos que faciliten el contacto con la empresa. Véase figura 17.

Figura 15

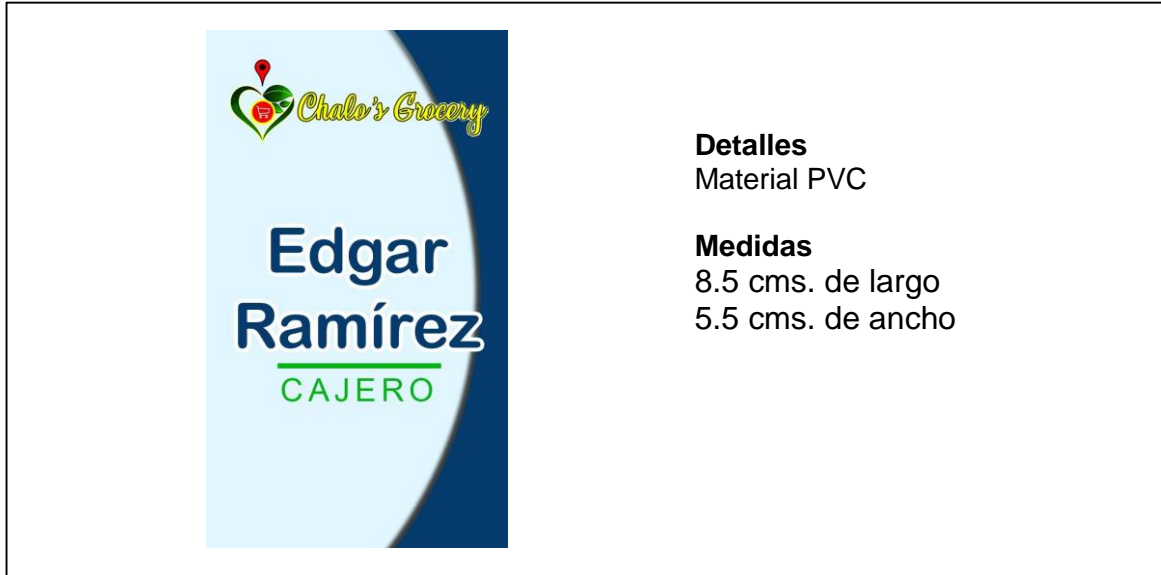
Propuesta de uniforme para empleados



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Figura 16

Propuesta de gafete para empleados



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Figura 17

Propuesta de tarjeta de presentación



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

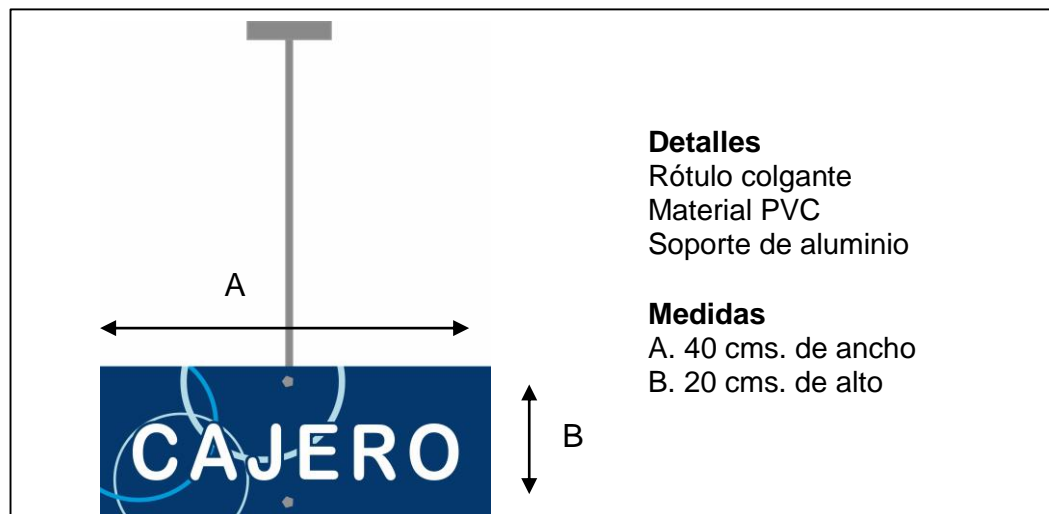
a.3 Señalización

El supermercado carece de señalización en lugares que pueden incidir en la experiencia del consumidor, debido a que son áreas clave en la entrega del servicio. Se plantea, como parte de la evidencia física para el cliente externo, identificar el área de caja, oficina de atención al cliente y administrativa. Véase figuras 18, 19, 20 y 23.

También, se propone realizar el logotipo tipo block iluminado, para colocarlo en el exterior del establecimiento, en la parte izquierda del establecimiento, esto contribuirá a la ubicación rápida del supermercado de parte de los clientes externos. El arte (diseño) y los materiales a utilizar, serán proporcionados por la empresa, al momento que el encargado de logística del supermercado realice la cotización; además, debe solicitar la autorización para colocar en el exterior, ante la municipalidad de Panajachel, quién decidirá la tasa o arbitrio que se deberá pagar. Véase figura 23.

Figura 18

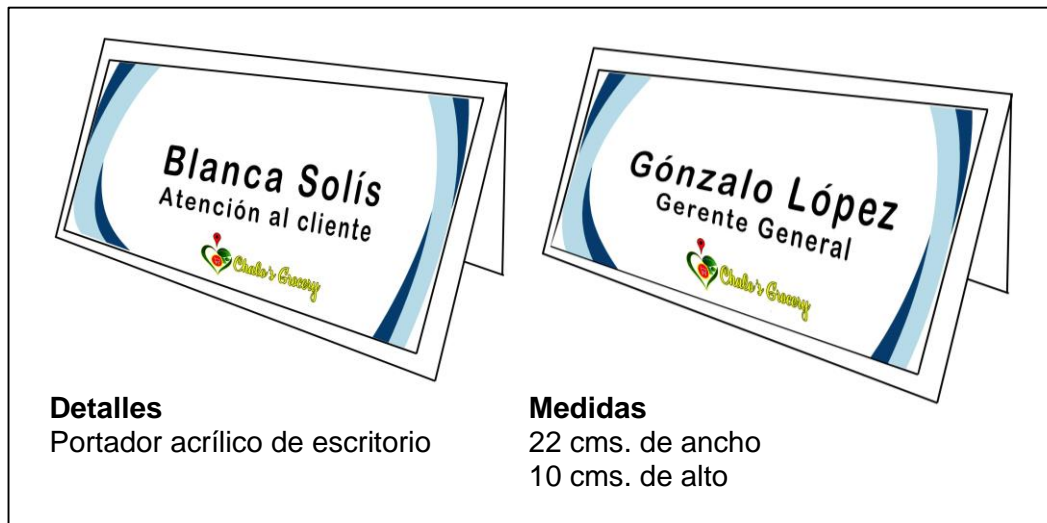
Propuesta de identificación para cajero



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Figura 19

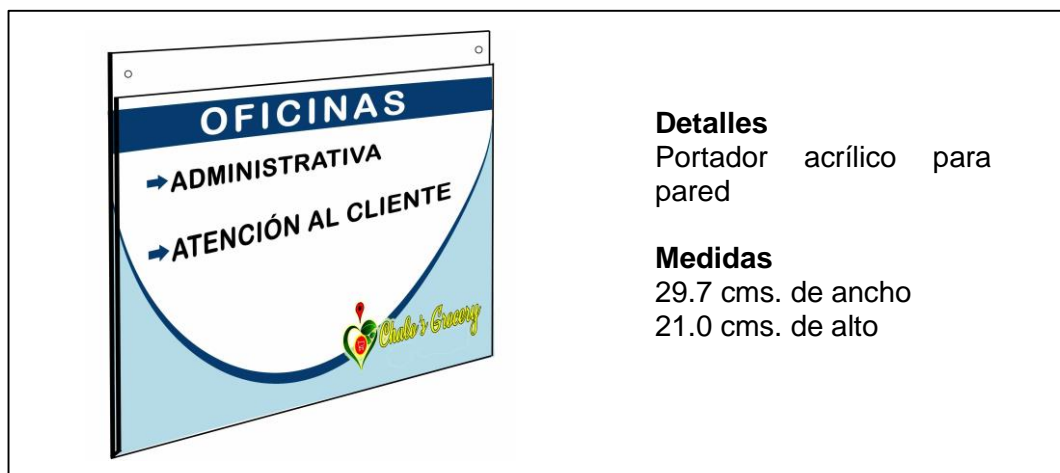
Propuesta de identificación para escritorio



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

Figura 20

Propuesta de Identificación para oficina



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

a.4 Atención al cliente

Ofrecer una buena atención a los clientes implica, además de procesos, los tangibles necesarios para mejorar su experiencia, por lo tanto, se plantea el uso

de tangibles para mejorar el servicio en la oficina administrativa y de atención al cliente: cafetera, dispensador de agua, para el uso de empleados y consumidores que sean atendidos por el gerente general o el encargado de atención al cliente; sillas que serán colocadas en la oficina administrativa, con el fin de brindar comodidad al momento de atender a las personas. Véase figuras 21, 22 y 23.

Figura 21

Cafetera y dispensador de agua eléctrico para atención al cliente



Fuente: con base en www.cemaco.com, septiembre 2019.

Figura 22

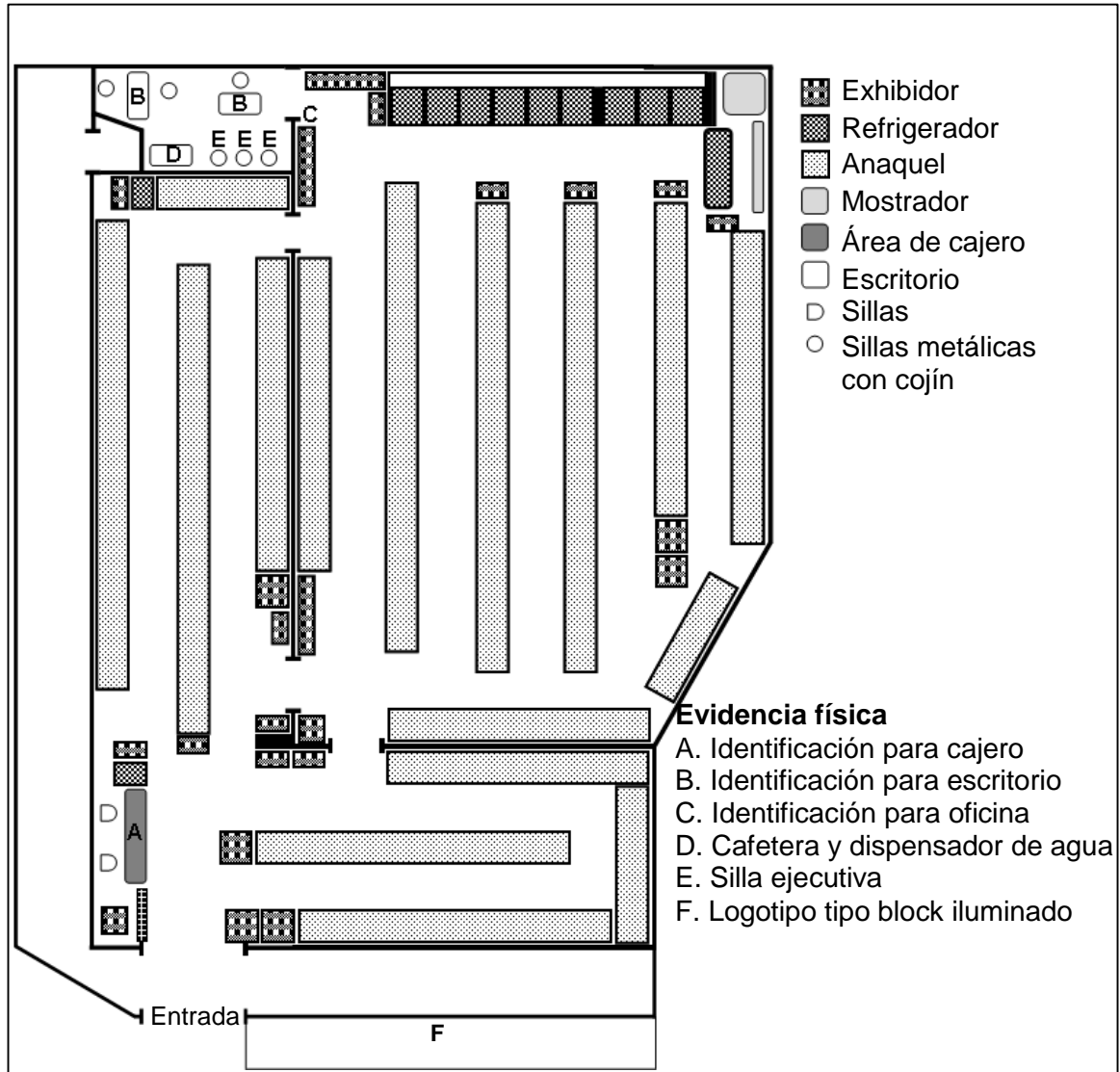
Silla para atención al cliente



Fuente: con base en www.murallaimperial.com, septiembre 2019.

Figura 23

Ubicación de evidencia física en el supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

b. Programa de motivación para el cliente interno

El propósito de mantener motivados a los empleados, es contribuir a mejorar el desenvolvimiento en sus distintas actividades que realizan en el proceso de servicio del supermercado, en la búsqueda de un ambiente de servicio para la satisfacción del cliente externo.

La propuesta para lograr estimular la buena atención de los empleados es un programa de motivación conformado con 3 técnicas que debe aplicar el supermercado: empleados del mes, día libre y vales de despensa. Véase tabla 21.

Tabla 21

Programa de motivación para empleados

Reconocimiento
<p>Empleado del mes</p> <p>Se evaluará de manera individual a los 10 empleados de las áreas de venta y logística, cada mes, por el encargado del área. De todos los empleados evaluados, se destacará al que tenga mejor desempeño, mediante la mejor ponderación del formulario de evaluación de empleados; en el área de oficina administrativa y atención al cliente se colocará un rótulo con el nombre y foto. Véase anexos 16 y 17.</p>
<p>Día libre</p> <p>Los 10 empleados y 3 encargados de las áreas de ventas, atención al cliente y logística, tendrán día libre por su fecha de cumpleaños. El responsable de asignar el descanso es el gerente general, quien debe coordinar el día libre que tendrá el empleado, para que no afecte la operatividad del supermercado; puede ser o no, el día que cumpleaños la persona. Véase anexo 18.</p>

Continúa...

Continuación

Incentivos laborales
<p>Vale de despensa</p> <p>El encargado de atención al cliente evaluará cada trimestre la encuesta de satisfacción del cliente, si el resultado del periodo evaluado es calificado como satisfactorio, se debe entregar un vale de compra a cada empleado (10 personas) y encargado (3 personas), de las áreas de ventas, atención al cliente y logística, canjeables en el supermercado, con valor de Q. 200.00. Véase anexo 10.</p>

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

b.1 Evaluación del programa de motivación para el cliente interno

La evaluación del programa será aplicado de manera individual y grupal: la primera debe ser realizado por los encargados de ventas y logística a cada empleado de su área, a través del formulario de evaluación de empleados, cada final de mes; la segunda es una evaluación a la encuesta de satisfacción del cliente cada trimestre, a cargo del encargado de atención al cliente, Además, la valoración se utilizará para realizar el reconocimiento (empleado del mes) y proporcionar los incentivos laborales (vale de despensa o compra). Véase anexos 10 y 17.

- **Registro de datos de la encuesta de satisfacción del cliente:**

1. Se debe realizar un formato en Excel. Véase figura 24.
2. En cada columna colocar la respuesta dada por el cliente, según la encuesta de satisfacción del cliente (cada fila es una encuesta).

Figura 24

Cuadro de vaciado de datos

A	B	C	D	E	F	G	H
	Encuentra lo que busca	Los empleados lo saludan	Los empleados están sonriendo	¿Cuánto tiempo espera en la fila para pagar en caja?	¿Cuándo solicita información o realiza una queja, la respuesta es inmediata?	Con cuántas personas tiene que tratar para resolver algún problema, con el servicio del supermercado?	¿Cómo califica su experiencia con el supermercado?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

- **Evaluación de la encuesta de satisfacción del cliente:**

1. Se debe realizar un formato en Excel para registrar el total de respuestas. Véase figura 25.
2. Se debe registrar la cantidad de respuestas obtenidas de cada pregunta, según la opción (columna 1, columna 2, columna 3).
3. En la columna de Total, se debe colocar el total de respuestas de cada pregunta.
4. Se debe registrar el porcentaje de cada opción de las preguntas (columna A, columna B, columna C).
5. Para obtener el porcentaje de las respuestas en cada opción de las preguntas, se divide cada columna (columna 1, columna 2, columna 3) entre la columna Total.
6. El servicio será calificado como satisfactorio, si todas las filas o como mínimo 7 de ellas, de la columna A obtienen el 90% de las respuestas.

Figura 25

Formato de evaluación de encuesta

IVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA							
2 : X ✓ fx							
A	B	C	D	E	F	G	H
Preguntas	Respuestas			Total	Respuestas en %		
	Columna 1	Columna 2	Columna 3		Columna A	Columna B	Columna C
Encuentra lo que busca	Siempre	A veces	Nunca		Siempre	A veces	Nunca
Los empelados lo saludan	Siempre	A veces	Nunca		Siempre	A veces	Nunca
Los empleados están sonriendo	Siempre	A veces	Nunca		Siempre	A veces	Nunca
¿Cuánto tiempo espera en la fil para pagar en caja?	1 a 2 min.	3 a 4 min.	Más de 4 min.		1 a 2 min.	3 a 4 min.	Más de 4 min.
¿Cuándo solicita información o realiza una queja, la respuesta es inmediata?	Siempre	A veces	Nunca		Siempre	A veces	Nunca
Con cuántas personas tiene que tratar para resolver algún problema, con el servicio del supermercado?	1 persona	2 personas	Más de 2 per.		1 persona	2 personas	Más de 2 per.
¿Cómo califica su experiencia con el supermercado?	Excelente	Buena	Mala		Excelente	Buena	Mala

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

iv. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento. Véase cuadro 20.

Cuadro 20

Plan de acción para la estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento

Empresa: Supermercado unidad de análisis		Fecha: Semana 1 a la semana 24				
Nombre de plan: Estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar en un 100% la estrategia de creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Total
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia al Gerente general y encargados de las áreas de ventas, atención al cliente, logística; desarrollo de aspectos tangibles en el supermercado, programa de motivación para el cliente interno	Aprobación al 100% de las estrategias de servicio, en 1 semana	Estudiante	Semana 1	Semana 1	Q. 80.00
2	Cotización de uniformes, gafetes, tarjetas de presentación, señalizadores, cafetera, dispensadores de agua, silla, logotipo	Adquisición al 100%, de la evidencia física, en 1 semana	Encargado de logística	Semana 3	Semana 3	Q. 30.00
3	Compra de cafetera, dispensadores de agua, sillas y señalizadores		Gerente general	Semana 3	Semana 3	Q. 1,989.00
4	Compra de insumos para atención al cliente	Adquisición al 100%, de los insumos necesarios para la atención del consu-	Encargado de venta	Semana 3	Semana 3	Q. 700.00

Continúa...

Continuación

		midor y empleado, en 1 semana				
5	Diseño y elaboración de uniformes y gafetes por empresa contratada	Implementación al 100%, de la evidencia física en el supermercado, en 2 semanas	Encargado de logística	Semana 3	Semana 4	Q. 2,913.40
6	Solicitud, elaboración y colocación de logotipo tipo block por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 3	Semana 4	Q. 4,960.00
7	Diseño y elaboración de tarjeta de presentación por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 3	Semana 4	Q. 1,250.00
8	Diseño y elaboración de señalización para cajero por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 3	Semana 3	Q. 50.00
9	Colocación de señalizadores de oficina, escritorio y cajero		Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 15.00
10	Diseño e impresión de formulario de evaluación de empleado, hoja de registro de cumpleaños para la evaluación individual a los empleados y registros de sus datos	Registro y evaluación al 100%, de los datos y el desempeño de cada empleado, en 5 semanas	Encargado de ventas, atención al cliente y logística	Semana 8	Semana 8	Q. 34.00
				Semana 12	Semana 12	
				Semana 16	Semana 16	
				Semana 20	Semana 20	
				Semana 24	Semana 24	
11	Evaluación de la encuesta de satisfacción del cliente	Evaluar al 100%, las encuestas realizadas, en 2 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 12	Semana 12	Q. 5,200.00
				Semana 24	Semana 24	
12	Evaluar lo realizado de la estrategia 3 y la meta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 semanas	Gerente general	Semana 3	Semana 24	Q. 60.00
Presupuesto para la implementación						Q.17,281.40

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

v. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para realizar la estrategia 3 Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento. Véase cuadro 21.

Cuadro 21

Presupuesto para la estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima la atención

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Uniforme	14	Q. 190.00	Q. 2,660.00
Gafete	14	Q. 18.10	Q. 253.40
Tarjeta de presentación	1,000	Q. 1.25	Q. 1,250.00
Identificación para cajero	1	Q. 50.00	Q. 50.00
Identificación para escritorio	2	Q. 20.00	Q. 40.00
Identificación para oficina	1	Q. 24.00	Q. 24.00
Logotipo tipo block iluminado	1	Q. 4,960.00	Q. 4,960.00
Cafetera	1	Q. 278.00	Q. 278.00
Dispensador de agua eléctrico	1	Q. 550.00	Q. 550.00
Silla metálica con cojín	3	Q. 99.00	Q. 297.00
Transporte	1	Q. 800.00	Q. 800.00
Vales de despensa (13 empleados; 2 trimestres)	26	Q. 200.00	Q. 5,200.00
Resma de hojas	0.25	Q. 28.00	Q. 7.00
Hoja fotografía (empleado destacado)	6	Q. 2.00	Q. 12.00
Tinta de impresión (4 colores)	0.25	Q. 60.00	Q. 15.00
Gastos varios (presentación de estrategia 3, cotización, control de cumplimiento de actividades e insumos para atención al cliente)	1	Q. 870.00	Q. 885.00
Presupuesto total			Q. 17,281.40

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

vi. Control

El control de la evidencia física lo debe realizar el gerente general, quien decidirá el momento para efectuarlo, mediante la observación, para verificar que todos los empleados usen el uniforme y gafete, la señalización (identificador para cajero, escritorio y oficina) este donde corresponde, las sillas estén en buen estado y ordenados; el gerente general decidirá la fecha para inspeccionar. Además, es importante que el gerente general y encargados de las áreas de ventas, atención al cliente y logística, realicen en reuniones mensuales establecidos en la estrategia 5 (comunicación interna y externa continua para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio), el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación a cada empleado y encuesta de satisfacción del cliente. Véase figura 25, anexos 6, 16 y 24.

3.3.3.4 Estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado

Actualmente el supermercado, a sus clientes externos les ofrece la opción de servicio a domicilio, sin embargo, no está definido la forma como realizarlo en la búsqueda de satisfacer al cliente. Para este servicio existe un empleado específico, 1 motocicleta y solo está disponible para el municipio de Panajachel (área urbana).

El desarrollo de este proceso, facilitará al consumidor, el acceso y una mejor experiencia, que permite su satisfacción.

i. Definición de la estrategia

Se propone un proceso eficaz para el servicio de entrega a domicilio, que establece el procedimiento que deben seguir los empleados; además, la forma de comunicación del servicio, para facilitar a su acceso. Esto permite mejorar la experiencia del consumidor.

ii. Objetivo

Implementar al 100%, el proceso para el servicio de entrega a domicilio del supermercado y sus implementos en 24 semanas.

iii. Descripción de táctica

Se presentan las tácticas para desarrollar el servicio de entrega a domicilio orientado al cliente externo, mediante un esquema de servicio y su comunicación.

a. Esquema de servicio de la forma de entrega

Se propone el proceso para brindar la atención, despacho y entrega del pedido, para el servicio a domicilio; el proceso que deben seguir los empleados. Además, mediante un plano de servicio, se representa el servicio desde el punto de vista del consumidor, con la finalidad de comprender mejor la entrega. Véase tabla 22 y esquema 17.

Tabla 22

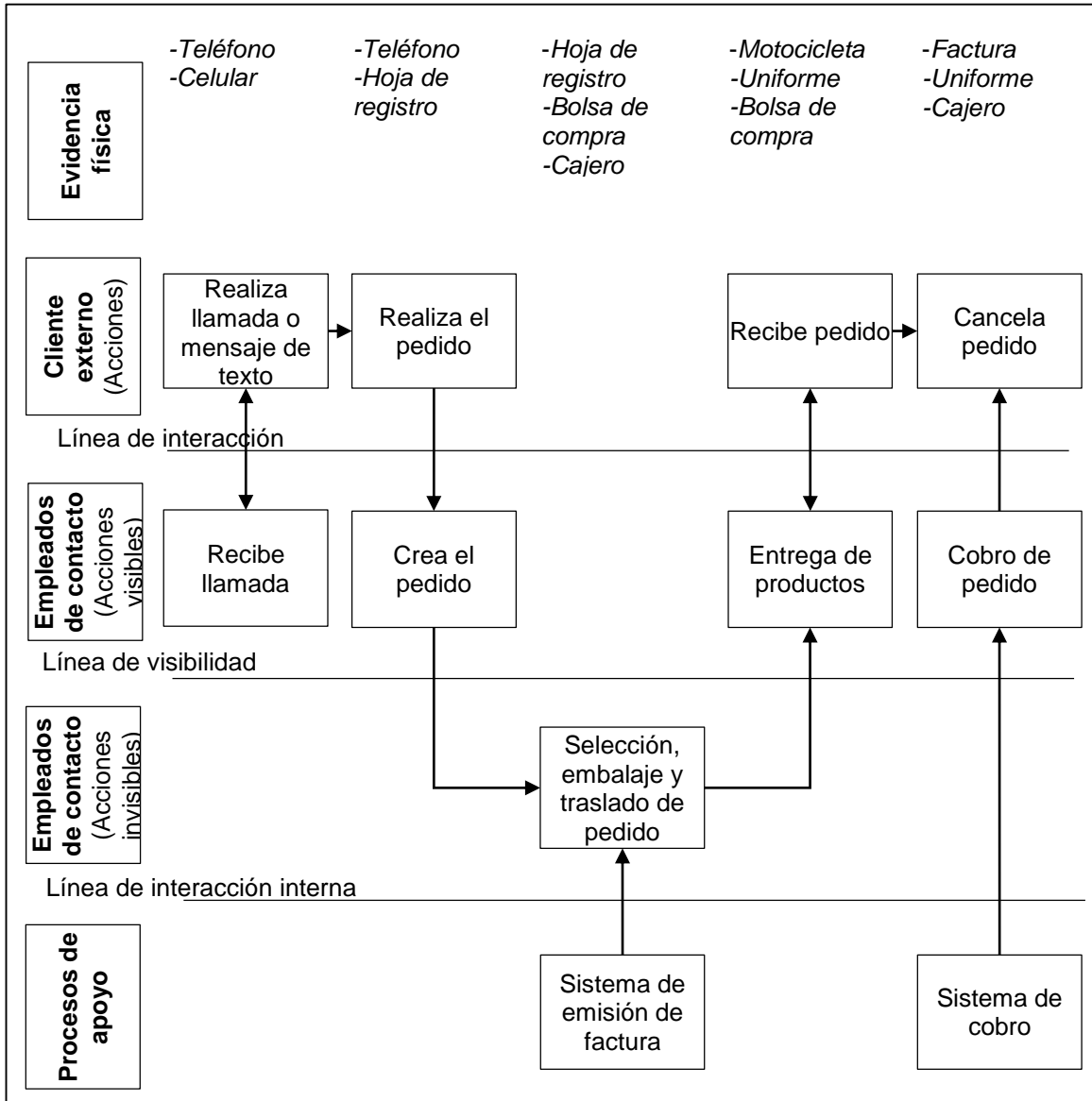
Componentes del plano de servicio de la entrega a domicilio del supermercado

Componente	Descripción
Evidencia física	Principales elementos físicos con los que tiene contacto el consumidor durante la entrega del servicio.
Cliente externo (Acciones)	Son todas las actividades e interacciones que tiene el consumidor con el empleado, para realizar su pedido.
Empleados de contacto (acciones visibles)	Son las acciones observables o perceptibles por el consumidor del servicio.
Empleados de contacto (acciones invisibles)	Son las acciones que se realizan para la entrega a domicilio, que no puede observar el consumidor, pero son necesarios para que este puede obtener el servicio deseado.
Procesos de apoyo	Son los pasos o interacciones necesarios para apoyar al empleado, en el servicio que se brinda al cliente en el momento de la entrega del servicio.
Líneas horizontales	Las líneas del plano de servicio son tres: la línea de interacción, son los momentos donde existe interacción entre empleados y clientes externos; la línea de visibilidad, es la que separa las acciones de los empleados, entre las que puede ver el cliente externo y las que no; la línea de interacción interna, es la que divide todas las interacciones de empleados y clientes externos, de las actividades de apoyo para la entrega del servicio.
Líneas verticales	Estas líneas conectan los encuentros y actividades que realizan empleados y clientes externos durante el proceso del servicio.

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

Esquema 17

Propuesta del plano de servicio de entrega a domicilio del supermercado



Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

a. 1 Proceso

En el supermercado existe una persona en el área de ventas, que realizará la entrega a domicilio, para ello se dispone de una motocicleta propiedad de la

empresa. El proceso empieza desde que el consumidor llama al número telefónico o envía un mensaje al número registrado en la plataforma de WhatsApp; el encargado de atención deberá anotar los productos solicitados por el consumidor en la hoja de pedido, entregárselo al empleado de entrega a domicilio, quien tiene 30 o 40 minutos para la selección de productos, traslado y entrega del pedido; la extensión del área urbana de Panajachel permite entregar el pedido en los tiempos estipulados. Véase anexos 19 y 20.

Condiciones de entrega:

1. El servicio solo aplicará para el área urbana de Panajachel.
 2. Horario de 10 a.m. a 6 p.m. de lunes a sábado.
 3. El tiempo de entrega debe ser, máximo 30 minutos después haber creado el pedido (10 minutos para selección de productos; 20 minutos para traslado y entrega del pedido); es importante indicarle al consumidor del cliente el tiempo de entrega. Sin embargo, cuando el empleado se encuentra en el traslado y entrega de un pedido anterior, el tiempo será de 40 minutos.
 4. Se aceptará pago en efectivo y con tarjeta de crédito o débito Visa (Visa POS).
- **Visa POS v1.10**

Es un servicio proporcionado por VisaNet Guatemala, para la aceptación de pagos electrónicos a los comercios afiliados. Esta empresa cobra una tasa de comisión por transacción, asignada por uno de sus ejecutivos de negocios, hasta que realice una visita al supermercado y dependerá a la categoría que pertenezca.

Se propone al supermercado, como uno de las formas de cobro en el servicio de entrega a domicilio, el uso de Visa POS. Esto permitirá que se acepten tarjetas de

crédito o débito Visa, como medio de pago a sus consumidores. Para adquirir el servicio, el gerente general debe contactarse con VisaNet Guatemala (<https://www.visanet.com.gt/contacto.php>) y afiliarse; la empresa asignará uno de los ejecutivos del departamento de Sololá, para realizar la visita y establecer la tasa de comisión.

b.1 Mercadeo externo

Los clientes externos podrán utilizar un número telefónico para realizar la llamada o la plataforma virtual WhatsApp, para realizar los pedidos al supermercado, esto será informado mediante la publicación en la página en Facebook (semana 5) y publicidad en el exterior del establecimiento (semana 5 a la 24); el encargado de ventas será quien realice la publicación en la red social. Véase figuras 26 y 27.

Además, se propone una mochila para el traslado de los pedidos, adaptado para transporte de productos congelados. Se presenta el diseño de una volante que debe ser entregado junto al pedido; cuando se realice la encuesta de satisfacción del cliente (semanas 10, 11, 22 y 23) el encargado de ventas deberá agregar la dirección web (enlace) y código QR que dirigirá al consumidor, al introducirlo en el buscador o utilizar alguna aplicación en el su celular para código QR, a la plataforma de Google para realizar la encuesta en línea. Véase figuras 28 y 29.

Pasos para obtener dirección web (enlace) y código QR:

1. Entrar a la plataforma de Google, donde se creó el formulario de encuesta en línea para el servicio de entrega a domicilio (<https://drive.google.com/drive>).
2. Buscar el formulario creado para la encuesta en línea para el servicio de entrega a domicilio, clic derecho y buscar la opción “obtener enlace para compartir”.

Dirección web (enlace)

3. Dirigirse a www.bitly.com y copiar el enlace en la opción “shorten”; se obtendrá el enlace que se debe colocar en el volante (ejemplo: <http://bit.ly/2H06fRK>).

Código QR

4. Dirigirse a <https://www.qr-code-generator.com/> y crear una cuenta gratuita.
5. Entrar a la cuenta y clic en la opción “create QR code o crear código QR”.
6. Seleccionar la opción “website” y clic en “next”.
7. Pegar el enlace en la opción “website” y clic en “next”.
8. Descargar el código QR generado al hacer clic en “download”; esta imagen descargada se debe colocar en el volante.

Figura 26

Propuesta de publicidad en el establecimiento



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

Figura 27

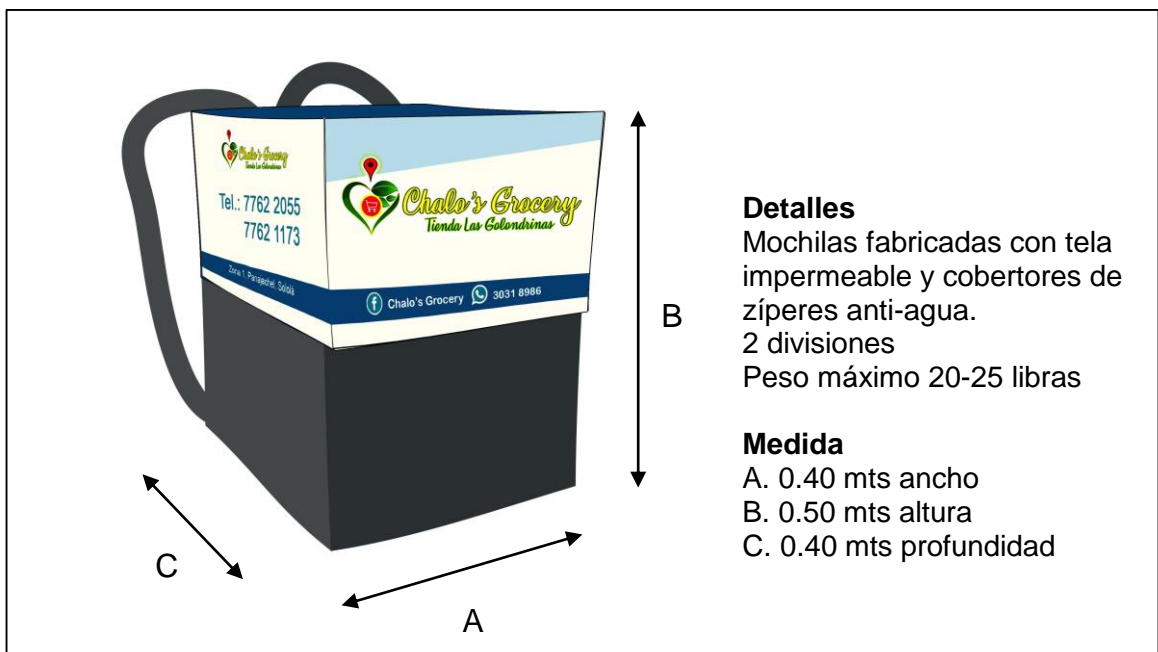
Propuesta de diseño de publicación para la página de Facebook del supermercado



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

Figura 28

Propuesta de mochila para entrega a domicilio



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

Figura 29

Propuesta de volante para el servicio de entrega a domicilio



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

iv. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado. Véase cuadro 22.

Cuadro 22

Plan de acción de la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado

Empresa: Supermercado unidad de análisis		Fecha: Semana 1 a la semana 24				
Nombre de plan: Estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar en un 100% la estrategia de desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Total
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia al gerente general y encargados de ventas, atención al cliente y logística; esquema de servicio de la forma de entrega	Aprobación al 100%, de las estrategias de servicio, en 1 semana	Estudiante	Semana 1	Semana 1	Q. 80.00
2	Cotización de banderola, manta vinílica, mochila y cobertor de mochila	Obtener al 100%, información para compra de equipo y material de comunicación, en 1 semana	Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 30.00
3	Cotización de servicio visa POS	Aprobación al 100%, de uso del servicio POS Visa, en 2 semanas	Gerente general	Semana 2	Semana 3	Q. 50.00

Continúa...

Continuación

4	Compra y envío de banderolas y mochila	Implementación al 100%, del servicio de entrega a domicilio del supermercado, en 3 semanas	Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 2,098.00
5	Diseño e impresión de manta vinílica por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 300.00
6	Elaboración de cobertor para mochila por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 110.00
7	Diseño e impresión de volantes		Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 58.00
				Semana 9	Semana 9	
			Semana 21	Semana 21		
8	Diseño e impresión de hojas de pedido	Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 116.00	
9	Publicación de anuncio en Facebook	Comunicar al 100%, la implementación del servicio de entrega a domicilio, en 1 semana	Encargado de ventas	Semana 4	Semana 4	Q. 20.00
10	Evaluar lo realizado de la estrategia y la meta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 semanas	Gerente general	Semana 3	Semana 24	Q. 47.00
Presupuesto para la implementación						Q. 2,909.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

v. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para realizar la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente y su acceso a los productos del supermercado. Véase cuadro 23.

Cuadro 23

Presupuesto para la estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente, para el cliente

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Banderola	2	Q. 599.00	Q. 1,198.00
Manta vinílica	2	Q. 150.00	Q. 300.00
Mochila	1	Q. 850.00	Q. 850.00
Cobertor de mochila	1	Q. 110.00	Q. 110.00
Resma de papel:			
Volante (2,000 volantes; 4 por hoja)	1	Q. 28.00	Q. 28.00
Hoja de pedido (2,000 hojas; 2 por hoja)	2	Q. 28.00	Q. 56.00
Tinta para impresión (4 colores)	1.5	Q. 60.00	Q. 90.00
Gastos varios (presentación de estrategia 4, cotizaciones, control de cumplimiento de actividades, costo de envío y publicación)	-	Q. 207.00	Q. 207.00
Presupuesto total			Q. 2,909.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

vi. Control

El gerente general y los encargados de ventas, atención al cliente y logística deben reunirse cada mes, propuesto en la estrategia 5 (comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio)

para evaluar el proceso de entrega a domicilio; además, el encargado de atención al cliente debe realizar la evaluación de la encuesta de satisfacción del cliente conforme lo propuesto en la estrategia 3 (creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia del cliente en el establecimiento) y exponerlo en la reunión. Véase figuras 24, 25 y anexo 24.

Es importante que el gerente general tenga comunicación frecuente con el empleado encargado de realizar las entregas, para que exista retroalimentación sobre aspectos que se pueden mejorar

3.3.3.5 Estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio

La comunicación dentro y fuera de la empresa debe estar coordinado, para cumplir las promesas realizadas a los clientes externos. El supermercado debe facilitar las herramientas para que los empleados consigan entregar el servicio que se ha ofrecido.

i. Definición de la estrategia

Utilizar los medios de promoción de forma efectiva y el uso de herramientas para la comunicación interna, es importante; esto permite que el mensaje que realiza el supermercado a los clientes externos, sea de la forma correcta y el servicio sea entregado según la expectativa del consumidor.

ii. Objetivo

Utilizar las herramientas de promoción y comunicación en el supermercado para que el mensaje deseado, sea comunicado al 100% de la población

económicamente activa de Panajachel y coordinado en el establecimiento en 24 semanas.

iii. Descripción de táctica

Las tácticas que se presentan a continuación, forman parte de la promoción de ventas y herramientas de comunicación interna para empleados.

a. Gestión de herramientas de promoción

La correcta utilización de las herramientas de publicidad en el supermercado, contribuyen a transmitir el mensaje deseado a los clientes externos. Para la empresa se propone el manejo eficaz de los medios de publicidad; además, de la correcta aplicación de las promociones de ventas y gestión de la página la plataforma virtual de Facebook.

a.1 Publicidad

Transmitir el mensaje por los medios eficaces, es importante para que el mensaje llegue a los clientes; además, realizarlo de la forma correcta permite que la información que reciben sea la correcta.

Se plantea el uso de la televisión, publicidad en el punto de venta y bolsas de papel; forma como se debe realizar para comunicar el servicio del supermercado.

- **Televisión local**

La televisión local permite al supermercado ser reconocido en los municipios cercanos a Panajachel (San Andrés Semetabaj, Santa Catarina Palopó, Sololá) a

través de su canal, donde los clientes externos tengan acceso mediante la cobertura de los servicios de cable; además, existe transmisión en línea por la página en Facebook, de su canal.

En la búsqueda de comunicar el servicio del supermercado, se propone el patrocinio de la transmisión de 4 eventos culturales cada mes, con inicio en la semana 5; son los programas de mayor audiencia, debido a la falta de programación disponible para el público por el canal de la televisora. Esto permite que el supermercado, tenga menciones realizada por la persona asignada por la televisora para que conduzca el evento o cintillo de texto en la parte inferior de la pantalla durante la transmisión; cualquiera de las opciones queda a discreción de la televisora. Véase figura 30.

No existe una programación establecida para el patrocinio (menciones o cintillo de texto), debido a que dependerá de los eventos transmitidos; el gerente general debe solicitar a la televisora local que le notifique las transmisiones de eventos que realizarán, para que el encargado de atención al cliente logre enviar la información que debe contener las menciones o cintillo de texto .

Contenido de la mención o cintillo de texto:

1. Nombre del supermercado.
2. El mensaje: resaltar las características diferenciables del servicio ante competidores.
3. Contacto: dirección, Facebook, WhatsApp.

Propuesta de contenido para la mención:

“Supermercado Chalo’s Grocery; atención personalizada y amable, productos importados, además servicio a domicilio; encuéntranos en zona 1 de Panajachel, Facebook como Chalo’s Grocery o escríbenos al WhatsApp 3031 8986.”

Figura 30

Cintillo de texto en la transmisión de eventos



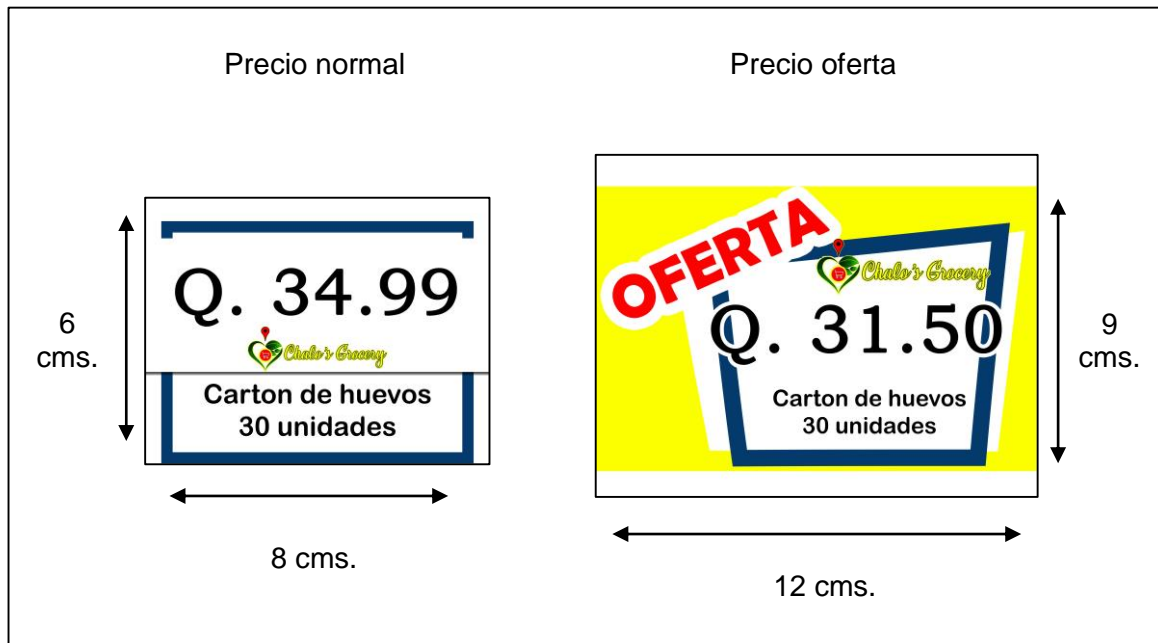
Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

- **Publicidad en el punto de venta**

La publicidad en el punto de venta para el supermercado, tiene la finalidad de influir en la experiencia del consumidor y su decisión de compra, por ello, se propone el diseño de identificación para precios normales y de oferta para la estantería del supermercado; los empleados de colocación del área de logística deberán colocar durante la semana 4. Véase figura 31.

Figura 31

Propuesta para identificación de precios



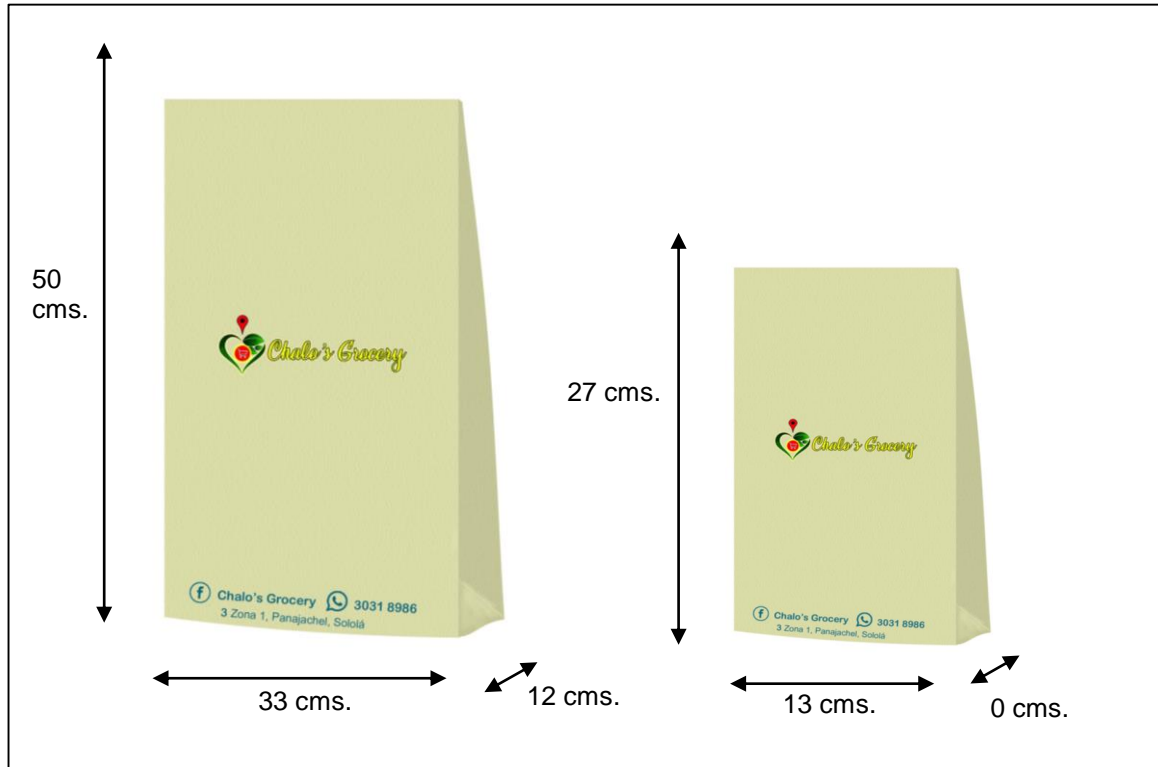
Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

- **Bolsas de compra de papel**

Se propone el uso de bolsas de compra de papel kraft, con la finalidad de no utilizar bolsas de plástico y evitar la contaminación; esto brindará al supermercado una imagen positiva ante el cliente externo. Los empleados de caja, deben ofrecer a los consumidores para empacar los productos adquiridos. Véase figura 32.

Figura 32

Propuesta de bolsa de compra de papel



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

a.2 Promoción de ventas

La propuesta de promoción de ventas para el supermercado, consiste en promover e incentivar al consumidor. Se plantea el uso de bolsa promocional de tela, que deberá entregarse durante las semanas 12 y 24, por los cajeros a los consumidores que realicen compras, sin ningún costo. Véase figura 33.

Figura 33

Propuesta de bolsa promocional de tela



Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

a.3 Mercadeo interactivo

El supermercado, actualmente tiene una página en la plataforma virtual Facebook, pero es utilizada de forma ineficaz, lo que impide interactuar con los clientes externos que son seguidores o acceden a la página.

Se plantea la contratación de una agencia encargada en gestión de redes sociales, que se enfoque en crear valor para los que visitan la página en Facebook: creación de contenido, promoción, seguimiento y medición de publicaciones. Es importante que el encargado del área de atención al cliente tenga acceso a la página para el manejo de la comunicación vía mensajes que realicen los clientes externos (quejas, sugerencias, consultas).

b. Comunicación interna

La comunicación interna es importante, debido a que de ello depende cumplir con la promesa realizada en el mercadeo externo (publicidad, mercadeo interactivo). La propuesta está dirigida a mejorar este aspecto, mediante la utilización de herramientas que permiten facilitar a todos los empleados un mejor desempeño en la entrega del servicio.

b.1 Manual de empleado

Se crea un manual con toda la información que requiere el empleado, para tener conocimiento del funcionamiento del supermercado. Este se debe proporcionar a los encargados de las áreas de ventas, atención al cliente, logística y a los 10 empleados de cada área por el gerente general; la entrega se debe realizar durante la reunión con empleados en la semana 1, propuesto en el cronograma de reuniones de equipo de trabajo. Véase anexo 21 y 24.

b.2 Notificaciones

Se debe crear un grupo en la plataforma de Facebook y WhatsApp, donde solo tengan acceso los empleados, administrado por el gerente general y los encargados de ventas, atención al cliente y logística. Se establece un formato de nota informativa que servirá para la comunicación de información, debe ser entregada de forma física y digital, por lo encargados de las áreas de ventas, atención al cliente y logística, a los empleados a su cargo; en el caso de la información digital, se debe escanear el formato y enviarse por el área de atención al cliente. Esto permitirá la interacción entre empleados y encargados de cada área y facilitará la comunicación entre ambas partes. Véase anexo 22.

b.3 Reuniones

Se propone que el gerente general debe realizar 2 reuniones mensuales con los empleados, para facilitarles información que deben conocer u obtener retroalimentación de situaciones ocurridas, esto con la finalidad de mantener comunicación, debido a que ellos son quienes mantienen contacto directo con los consumidores; también, reuniones mensuales con los encargados de ventas, atención al cliente y logística, para comunicar actividades a realizar o planificarlas.

La reunión se debe planificar con anticipación, para ello se presenta un formato de convocatoria para reuniones que debe circular de forma física y digital; en los grupos de las plataformas virtuales (Facebook y WhatsApp), se debe enviar la información con todos los datos establecidos en el formato. Véase anexos 23 y 24.

iv. Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción para implementar la estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio. Véase cuadro 24.

Cuadro 24

Plan de acción para la estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio

Empresa: Supermercado unidad de análisis		Fecha: Semana 1 a la semana 24				
Nombre de plan: Estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar en un 100% la estrategia de comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Total
				Inicio	Final	
1	Presentación de la estrategia al gerente general y encargados de ventas, atención al cliente, logística; gestión de herramientas de promoción, comunicación interna	Aprobación al 100%, de las estrategias de servicio, en 1 semana	Estudiante	Semana 1	Semana 1	Q. 40.00
2	Presentación del manual de empleado a los 10 empleados de las área de ventas y logística	Socialización del 100% del manual con todos los empleados, en 1 semana	Gerente general	Semana 1	Semana 1	Q. 40.00
3	Cotización de patrocinio de eventos, bolsas de papel kraft, bolsa promocional y elaboración de manual de empleado	Obtener al 100%, información requerida para la publicidad y promoción, en 1 semana	Encargado de logística	Semana 3	Semana 3	Q. 30.00

Continúa...

Continuación

4	Diseño y elaboración de bolsas de papel kraft por empresa contratada	Implementar al 100%, la promoción de ventas efectiva, en 2 semanas	Encargado de logística	Semana 3	Semana 4	Q. 15,780.00
5	Diseño y elaboración de bolsas promocionales por empresa contratada		Encargado de logística	Semana 3	Semana 4	Q. 4,110.00
6	Diseño e impresión de manual de empleado	Coordinar al 100%, de manera efectiva la comunicación interna con la externa (promoción, publicidad), en 3 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 2	Semana 3	Q. 40.00
7	Diseño e impresión de formato de nota informativa y formato de convocatoria para reuniones		Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 40.00
8	Encuadernado de manual de empleado por empresa contratada		Encargado de atención al cliente	Semana 4	Semana 4	Q. 420.00
9	Diseño, impresión y colocación de identificación de precios a anaqueles		Encargado de logística	Semana 4	Semana 4	Q. 465.00
10	Programación de patrocinio de evento por la televisora contratada	Coordinar al 100%, el mensaje que el supermercado desea transmitir a sus clientes, en 23 semanas	Encargado de atención al cliente	Semana 5	Semana 24	Q. 2,500.00
11	Contratación de agencia de marketing digital		Gerente general	Semana 2	Semana 4	Q. 5,700.00
12	Evaluar lo realizado de la estrategia y meta	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 semanas	Gerente general	Semana 3	Semana 24	Q. 47.00
Presupuesto para la implementación						Q. 29,212.00

Fuente: elaboración propia, septiembre 2019.

v. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para realizar la estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente en la entrega del servicio. Véase cuadro 25.

Cuadro 25

Presupuesto para la estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Publicidad en televisión:			
<i>Patrocinio de eventos deportivos (2 menciones por mes; 5 meses)</i>	10	Q. 150.00	Q. 1,500.00
<i>Patrocinio de eventos sociales (2 menciones por mes; 5 meses)</i>	10	Q. 100.00	Q. 1,000.00
Identificación de precios:			
<i>Paquete de hoja fotográfica con adhesivo (precio normal; 20 hojas; 9 por hoja)</i>	10	Q. 25.00	Q. 250.00
<i>Paquete de hoja fotográfica con adhesivo (precio oferta; 20 hojas; 4 por hoja)</i>	5	Q. 25.00	Q. 125.00
Resma	1.25	Q. 28.0	Q. 35.00
Tinta de impresión (4 colores)	2.25	Q. 60.00	Q. 135.00
Bolsa bolsa kraft grande (50 x 33 cms; 12 cms fuelle)	3,000	Q. 3.85	Q. 11,400.00
Bolsa kraft pequeña (27 x 13 cms)	6,000	0.73	Q. 4,380.00
Bolsa promocional de tela (40 x 35 cms; 12 cms fuelle)	600	Q. 6.85	Q. 4,110.00

Continúa...

Continuación

Encuadernado de manual de empleado	14	Q. 30.00	Q. 420.00
Agencia de marketing digital	5	Q. 1,140.00	Q. 5,700.00
Gastos varios (presentación estrategia 5, presentación de manual, cotización, control de actividades de plan)	-	Q. 157.00	Q. 157.00
Presupuesto total			Q. 29,212.00

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

vi. Control

El encargado de atención al cliente debe verificar, cuando se realice publicidad en la televisora local, para constatar que el mensaje se mencione o transmita con el orden de la estructura propuesta. Véase tabla 23.

El gerente general y los encargados de las áreas de ventas, atención al cliente y logística deben reunirse cada mes para evaluar los resultados de las estrategias o realizar los cambios necesarios para cumplir con los objetivos específicos establecidos en la propuesta; también, el gerente general debe reunirse con los empleados de las áreas de venta y logística 2 veces por mes, para brindar información necesaria que ellos deben conocer. Para esto se propone el cronograma con la finalidad de orientar al gerente general para coordinar el tiempo para cada tipo de reunión. Véase anexo 24.

Además, se presenta un cronograma de las actividades que se deben desarrollar, según las tácticas para implementar cada estrategia; esto sirve para que pueda visualizarse la secuencia y lógica para realizar cada actividad. Véase anexo 25.

Tabla 23

Estructura de mensaje para publicidad en televisión

Estructura		Contenido
1.	Nombre del supermercado:	Chalo's Grocery.
2.	Mensaje:	Atención personalizada y amable, productos importados, además servicio a domicilio.
3.	Contacto:	Encuétranos en zona 1 de Panajachel, Facebook como Chalo's Grocery o escríbenos al WhatsApp 3031 8986.

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

3.4 Resumen de presupuesto para aplicar las estrategias de mercadotecnia de la propuesta

A continuación, se presenta un resumen del presupuesto necesario para aplicar las 5 estrategias como parte de la propuesta para desarrollar un servicio eficiente que permite el desarrollo comercial del supermercado. Véase cuadro 26.

Cuadro 26

Presupuesto de las estrategias de servicio al cliente para el supermercado

Descripción	Costo	Total
Estrategia 1. Definición de la cultura de servicio con enfoque al cliente		Q. 1,219.00
<i>Filosofía empresarial</i>	Q. 1,040.00	
<i>Esquema de servicio</i>	Q. 22.00	
<i>Gastos varios (presentación de estrategia 1, cotización y control de cumplimiento de actividades)</i>	Q. 157.00	

Continúa...

Continuación

Estrategia 2. Retroalimentación constante de la entrega del servicio, que mediante procesos definidos, se obtenga información de los clientes:		Q. 5,166.00
<i>Encuesta para conocer la percepción del cliente</i>	Q. 116.00	
<i>Base de datos de cliente reales</i>	Q. 3,781.00	
<i>Registro de quejas y sugerencias</i>	Q. 888.00	
<i>Proceso de recuperación por falla en el servicio</i>	Q. 174.00	
<i>Gastos varios (presentación de estrategias, cotización y control de cumplimiento de actividades)</i>	Q. 207.00	
Estrategia 3. Creación de un ambiente de servicio orientado a la óptima atención para mejorar la experiencia:		Q. 17,281.40
<i>Desarrollo de aspectos tangibles en el supermercado</i>	Q. 11,162.40	
<i>Programa de motivación para el cliente interno</i>	Q. 5,234.00	
<i>Gastos varios (presentación de estrategia 3, cotización, control de cumplimiento de actividades e insumos para atención al cliente)</i>	Q. 885.00	
Estrategia 4. Desarrollo del servicio de entrega a domicilio, que facilite un proceso eficiente:		Q. 2,909.00
<i>Esquema de servicio de la forma de entrega</i>	Q. 2,702.00	
<i>Gastos varios (presentación de estrategia 4, cotizaciones, control de cumplimiento de actividades, costo de envío y publicación)</i>	Q. 207.00	
Estrategia 5. Comunicación interna y externa continúa para cumplir con las expectativas del cliente:		Q. 29,212.00
<i>Gestión de herramientas de promoción</i>	Q. 28,555.00	
<i>Comunicación interna</i>	Q. 500.00	

Continúa...

Continuación

<i>Gastos varios (presentación estrategia 5, presentación de manual, cotización, control de actividades de plan)</i>	Q. 157.00	
Presupuesto total		Q. 55,787.40

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

3.5 Relación costo/beneficio de la propuesta

La relación costo/beneficio sirve para determinar si se considera favorable el costo total, necesario para aplicar las estrategias y sus tácticas, como propuesta de servicio al cliente para el supermercado.

Para obtener la relación costo/beneficio, primero se realizó el pronóstico de ventas para el primer semestre del año 2020, con base en las ventas desde el año 2013 al 2017; se utilizó el método de mínimos cuadrados para pronóstico de ventas, con la finalidad de obtener la proyección de ingresos en quetzales que se prevé para el supermercado, durante el primer semestre del año 2020. Véase cuadro 1 y 27.

Fórmula (método mínimo cuadrados):

N= Número de período

X= Período a pronosticar

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$Y = a + bX$$

$$C = \frac{b(n)}{\sum y}$$

Datos para calcular las ventas para el primer semestre del año 2020:

Cuadro 27

Datos de pronóstico de ventas para el primer semestre del año 2020

Año	Período	Ventas en millones de quetzales (Semestre I)			
	x	y	x ²	Y ²	x * y
2013	1	3.7700	1	14.2129	3.7700
2014	2	3.6200	4	13.1044	7.2400
2015	3	3.4860	9	12.1522	10.4580
2016	4	3.3840	16	11.4515	13.5360
2017	5	3.0130	25	9.0782	15.0650
Σ	15	17.2730	55	59.9991	50.0690

Fuente: elaboración propia con base en las ventas trimestrales del supermercado del año 2013 al 2017, octubre 2019.

N= 5 años

X= 8 (año 2020)

$$b = \frac{5(50.0690) - (15)(17.2730)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = - 0.1750$$

$$a = \frac{17.2730 - (-0.1750)(15)}{5}$$

$$a = 3.9796$$

$$Y = 3.9796 + (-0.1750)(8)$$

Y= **2.5796 millones de quetzales en ventas**

$$C = \frac{-0.1750(5)}{17.2730}$$

$$C = - 0.05$$

$$C = -0.0507 (100)$$

C= - **5.07% decrecimiento en cada período (años) de venta**

Los resultados obtenidos al aplicar el método de mínimos cuadrados para pronóstico de ventas, se obtiene que las ventas para el primer semestre del año 2020 serán de Q. 2, 579,600.00. Además, no se refleja crecimiento en las ventas durante los primeros semestres, entre cada año; existe descenso aproximado de 5.07%, según el método aplicado.

A continuación, se utiliza el índice de deseabilidad o costo/beneficio para obtener la relación entre beneficio y costo de la propuesta, mediante su fórmula y criterio de decisión.

Fórmula (costo/beneficio):

$$RBC = \frac{VA \text{ Ingresos}}{VA \text{ Costo total}}$$

Donde:

RBC= Relación costo/beneficio.

VA Ingresos = Ingreso (ventas para el año 2020 del supermercado)

VA Costos = Costo total de la empresa (85% de ventas) + costo de la propuesta

Criterio de decisión:

RBC mayor que 1, se acepta la propuesta.

RBC igual que 1, se acepta la propuesta (según criterio).

RBC menor que 1, se rechaza la propuesta.

Datos para calcular la relación costo/beneficio de la propuesta:

Cuadro 28

Ingreso de ventas y costo estimado para el primer semestre del año 2020

Descripción	Sub-Total	Total
Ingreso estimado, año 2020		Q. 2,837,560.00
<i>Pronóstico de ventas, año 2020</i>	Q. 2,579,600.00	
<i>10% de aumento en ventas</i>	Q. 257,960.00	
Costos estimado, año 2020		Q. 2,248,447.40
<i>Costos de ventas y gastos antes de impuestos (85% sobre ventas)</i>	Q. 2,192,660.00	
<i>Costo de la propuesta</i>	Q. 55,787.40	
Total utilidad antes de impuestos		Q. 589,112.60

Fuente: elaboración propia, octubre 2019.

$$\text{RBC} = \frac{\text{Q. 2, 837,560.00}}{\text{Q. 2, 248,447.40}}$$

$$\text{RBC} = \text{Q. 1.26}$$

Según el resultado obtenido, con base en el criterio de decisión, la propuesta de servicio al cliente para el supermercado, es aceptable; al aumentar 10% de las ventas, a través de la implementación de las estrategias de servicio al cliente, los ingresos estimados serían de Q. 2, 837,560.00 y conforme el resultado de la relación entre costo y beneficio de Q. 1.26, la propuesta puede ser aceptada, debido a que, por cada Q. 1.00 invertido se obtiene Q. 0.26.

3.6 Retorno de la inversión de la propuesta

El indicador financiero retorno de la inversión o ROI, se utiliza con el objetivo de determinar el rendimiento que generará el 10% de aumento en las ventas, debido a la inversión que se realizará al implementar las estrategias y sus tácticas en el supermercado. Los datos que se utilizan para el cálculo de ROI, es con base en los ingresos y costos estimados para el primer semestre del año 2020. Véase cuadro 28.

Fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Donde:

ROI= Retorno de la inversión

Beneficio obtenido = Ingresos (10% de aumento en ventas, para el año 2020)

Inversión= Costo de la propuesta para el supermercado

Cálculo de ROI de la propuesta:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Q. 257,960.00} - \text{Q. 55,787.40}}{\text{Q. 55,787.40}}$$

$$\text{ROI} = \text{Q. 3.62}$$

Con base en el ROI obtenido de Q. 3.62, se puede indicar que el beneficio que se obtendrá al realizar la inversión de Q. 55,787.40, es de Q. 3.62 por cada Q. 1.00 invertido para implementar las estrategias y sus tácticas. Además, la tasa de interés que se conseguiría con la propuesta, ganancia a obtener por la inversión, es más rentable que la tasa de interés promedio ponderada del sistema bancario en Guatemala.

Conclusiones

1. Se comprobó que actualmente en el supermercado se aplican herramientas mercadológicas con el propósito de incentivar a la compra, sin embargo, se realiza de forma deficiente y con estrategias no enfocadas en el cliente; esto impide un servicio eficiente, no permite el desarrollo comercial positivo de la empresa.
2. Se determinó a través de la investigación de campo y documental que las tácticas que aplica la empresa unidad de análisis no están orientadas a la satisfacción del cliente y no permiten el desarrollo comercial de la empresa.
3. La expectativa y percepción de los clientes hacia el supermercado es positiva, pero la falta de estrategias definidas impide que esto mejore; el servicio al cliente es evaluado como excelente 37% y bueno 59% por los consumidores.
4. En el supermercado no existen definidos los estándares de servicios orientados al cliente, que permiten medir y evaluar si se cumple el servicio esperado por el consumidor.
5. La falta de estrategias mercadológicas enfocadas al servicio para el consumidor, provoca deficiencias en aspectos como el personal 14%, atención al cliente 17%, instalaciones 41%, mobiliario y equipo 28%.
6. Los clientes reales y potenciales han estado expuestos a promociones, como televisión, promociones de ventas, herramientas que sirven para incentivar a la compra y el posicionamiento; además existe preferencia por el uso de redes sociales como medio para establecer contacto con los clientes.

7. No existe un programa de comunicación interna del supermercado, que permite cumplir con las promesas realizadas a sus consumidores en la entrega del servicio.

Recomendaciones

1. Ejecutar de manera integral las estrategias mercadológicas orientadas al cliente, propuestas para el supermercado, dirigidas a un servicio eficiente para su desarrollo comercial.
2. Se propone aplicar las tácticas que forman parte de la propuesta para un servicio eficiente, para incidir en el aumento en las ventas del supermercado, a través de la satisfacción del consumidor.
3. Utilizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente y el registro de quejas y sugerencias para evaluar cómo se entrega el servicio; además, descubrir lo que espera el cliente externo.
4. Aplicar la filosofía empresarial y esquema de servicio propuesto, para brindar un servicio de calidad al consumidor.
5. Implementar los aspectos físicos en la instalación y programa de motivación para el cliente interno, para desarrollar un ambiente de servicio que mejore la atención en el supermercado.
6. Gestionar la comunicación externa del supermercado, mediante el uso de herramientas de promoción efectivas propuestas; también, el manejo efectivo de la plataforma virtual Facebook y del servicio de entrega a domicilio.
7. Establecer las notificaciones, reuniones periódicas y el manual de empleado, propuesta como herramientas de comunicación interna, para mejorar la interacción y coordinación de la información entre las áreas de ventas, atención al cliente, logística y la gerencia general.

Bibliografía

1. Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica* (5 ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
2. Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica* (6 ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
3. Clow , K. E., & Donald Baack. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing* (4 ed.). México: Pearson Educación.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
5. Coello Puente, T., & Joj Churunel, C. (2016). *Panajachel: Puerta de Entrada al Atitlán Mágico*. Panajachel, Guatemala.
6. Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana .
7. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
8. Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
10. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11 ed.). México: Pearson Educación.
11. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de markegting* (12 ed.). México: Pearson Educación.

12. Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). México: Pearson Educación.
13. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
14. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (5 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

E-grafía

15. Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca del Lago de Atitlán y su Entorno. (2016). *AMSCLAE*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de <http://www.amsclae.gob.gt/descargas/3fomento.pdf>
16. Guatemala.Com. (05 de Enero de 2017). *GUATEMALA.COM*. Recuperado el 22 de Julio de 2019, de <https://aprende.guatemala.com/cultura-guatemalteca/fiestas-patronales/fiesta-patronal-de-panajachel-solola/>
17. Instituto Guatemalteco de Turismo. (2018). *INGUAT*. Recuperado el Mayo de 18 de 2019, de <http://www.inguat.gob.gt/posts/inguat-inaugura-nueva-sede-de-turismo-en-panajachel-solola-576.php>
18. Instituto Guatemalteco de Turismo. (s.f.). *INGUAT*. Recuperado el Mayo de 18 de 2019, de <http://www.inguat.gob.gt/uiip/images/Plan-Maestro-2015-2025.pdf>
19. Instituto Nacional de Estadística Guatemala. (s.f.). *Resultados del censo 2018*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de <https://censopoblacion.gt/>

20. Ministerio de Ambientes y Recursos Naturales. (19 de Setiembre de 2019). *Ministerio de Ambientes y Recursos Naturales*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <http://www.marn.gob.gt/Multimedios/15329.pdf>
21. Municipalidad de Panajachel. (2010). *Infile Leyes*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de https://le yes.infile.com/index.php?id=181&id_publicacion=62485&cmd=login#comprar_membresia
22. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. (2007). *SEGEPLAN*. Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/biblioteca-documental/biblioteca-documentos>
23. Universidad Rafael Landívar. (2012). *Universidad Rafael Landívar*. Recuperado el 19 de Julio de 2019, de <https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/SOLOLA%20Estudio%20de%20potencial%20econ%C3%B3mico.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

LISTA DE COTEJO

El fin de este instrumento es verificar ciertos aspectos; la presencia o ausencia de tangibles (elementos físicos), dentro del establecimiento del supermercado.

Instrucciones:

-Leer los aspectos a evaluar y verificar estos, mediante la visita al establecimiento.

-Marcar con una X, la opción que corresponda.

Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
Las secciones o áreas en el supermercado están debidamente identificadas. (Embutidos, lácteos, bebidas, productos para el hogar, etc.)			
Todas las secciones o áreas están bien iluminadas.			
Los estantes están abastecidos con los productos que le corresponden.			
Los productos están perfectamente alineados y ordenados en los estantes.			
El interior del establecimiento refleja una imagen cuidada y ordenada.			
Tiene publicada las políticas sobre la forma de actuar de los clientes dentro del establecimiento, en un área visible.			
Existe música ambiente.			
Existen carros de compra o cestas.			
Los empleados están identificados con gafetes y uniforme.			
Existe zona de vestuarios y servicios higiénicos para el personal.			
Existe área para la atención al cliente, en las instalaciones.			
El establecimiento cuenta con buzón de quejas o sugerencias.			

Se observa expresiones felices en los empleados dentro de las instalaciones.			
Se le da la bienvenida al cliente al entrar al establecimiento.			
El empleado se despide del cliente con amabilidad.			
El trato hacia los clientes es cortés y agradable.			
El área de espera en caja registradora está debidamente identificada.			
¿Cuál es el tiempo de espera en la caja registradora?			
La pantalla donde aparece el precio de los productos o total a pagar de la caja registradora es visible para el cliente.			

Otras observaciones:

Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA

Con el objeto de obtener información que permita analizar el funcionamiento del supermercado, se presenta la siguiente guía. Esta información será de uso exclusivo para la realización de la investigación de Tesis y de forma confidencial.

Instrucciones:

- Emplee un bolígrafo de tinta negra para anotar las respuestas de las preguntas.
- Marcar con una X, para las preguntas donde existen opciones múltiples.

Puesto: _____

Área o Departamento: _____

Edad: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

I. GENERALIDADES.

1. Nombre del establecimiento.

2. ¿Año que fue fundado?

3. El supermercado tiene establecida la misión.

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cuál es?

4. El supermercado tiene establecida la visión

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cuál es?

5. El supermercado tiene objetivos definidos.

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cuál es?

6. ¿Qué estrategias utilizan para alcanzar los objetivos del supermercado?

7. Existe alguna persona responsable en la elaboración y ejecución de la planificación en el supermercado.

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

8. ¿Establecen objetivos de mercadotecnia?

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

9. ¿Ejecutan programas de actividades de mercadotecnia?

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

10. El supermercado tiene presupuesto destinado para la ejecución de actividades de mercadotecnia.

Si _____

No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

11. El supermercado posee organigrama.

Si _____

No _____

12. Mencione los departamentos o áreas que existen en el supermercado. (Ejemplo: departamento de ventas, departamento de logística, departamento financiero.)

13. Mencione los puestos dentro del supermercado y cantidad de empleados por puesto. (Ejemplo: encargado de bodega, ayudante de bodega, vendedor, cajero, personal de limpieza, gerente, etc.)

14. ¿Cuáles son las debilidades del supermercado?

15. ¿Cuáles son las fortalezas del supermercado?

16. ¿Cuáles son los competidores del supermercado?

17. En lo referente a tecnología ¿Cómo es la situación del supermercado, respecto a los competidores?

18. ¿Cuál es el horario de atención?

19. ¿Cuál es el tamaño (espacio físico) del supermercado?

II. CLIENTE INTERNO

20. Considera suficiente la cantidad de empleados en el supermercado

Si _____ No _____

Si la respuesta es No ¿Por qué?

21. ¿Cuál es el proceso para contratar personal?

22. ¿Cuál es el proceso de inducción en el puesto, para el nuevo personal?

23. Existe capacitación para el personal.

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

24. ¿Cómo es el tipo de comunicación utilizado en el supermercado con el personal?

Verbal _____ Por escrito _____ Ambas _____
¿Cómo se realiza?

25. ¿Existen incentivos para el personal del supermercado?

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Qué tipo de incentivos y de qué forma se realiza?

26. El supermercado realiza evaluación de desempeño de personal.

Si _____ No _____

Si la respuesta es Si ¿Cómo se realiza?

III. CLIENTE EXTERNO.

27. Existe alguna manera de medir el número de clientes del supermercado

28. El número de clientes del supermercado, ha disminuido o aumentado.

29. El supermercado cuenta con una base de datos de sus clientes (edad, género, ocupación, etc.)

30. Si cuenta con base de datos de sus clientes ¿Cómo se gestiona?

31. El supermercado utiliza algún medio para tener contacto o comunicación con sus clientes.

32. Tiene conocimiento, si se recibe queja de los clientes

33. Si tiene conocimiento de las quejas de los clientes ¿Cuál es la queja más frecuente?

34. ¿Cuál es la forma de respuesta ante quejas o mal servicio a los clientes?

35. ¿Qué medios de publicidad utiliza? (Televisión, promocionales, correo electrónico, página web, redes sociales, etc.)

36. ¿Qué tipo de promoción utiliza el supermercado? (Calendarios, descuentos, rifas, etc.)

Anexo 3

Boleta No.:

ENCUESTA PARA EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener un diagnóstico interno del supermercado. La información y respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Datos generales del encuestado:

Sexo	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>	<i>Masculino</i>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Escolaridad	<i>Primaria</i>	<i>Básico</i>	<i>Diversificado</i>	<i>Universitario</i>	<i>Ninguno</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edad	_____				
Puesto	_____				
Área o departamento	_____				
Años en la empresa	_____				

Instrucciones:

- Emplee un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Responda el cuestionario, escribiendo la respuesta o marcando con una X la opción que considere se acerca más a su opinión.

I. PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO.

1. ¿Cómo considera la relación laboral con su jefe o superior?

<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Mala</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Su jefe o superior evalúa de forma justa su trabajo.

<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Muy en desacuerdo</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. La comunicación es frecuente entre usted y su superior inmediato o jefe.

Muy frecuente

Frecuente

Casi nunca

Nunca

4. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

5. Recibe ayuda de empleados de otras áreas o departamentos ¿Cuándo lo necesita?

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

II. SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO.

6. Recibe el reconocimiento de su jefe por el trabajo realizado.

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

7. Recibe de forma frecuente felicitaciones de parte de su superior inmediato o jefe, por un buen desempeño en el supermercado.

Siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

8. Por un buen desempeño en el supermercado ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir?

Regalos

Cupones de descuentos para productos

Ambos

9. ¿Tiene los materiales y equipo necesario para realizar el trabajo de manera correcta?

SI

NO

10. ¿Qué material o equipo considera que le haga falta para desempeñarse bien en su puesto de trabajo?

11. La carga de trabajo de su puesto ¿Cómo lo evalúa?

Muy satisfecho *Satisfecho* *Neutral* *Insatisfecho* *Muy insatisfecho*

12. ¿Considera satisfactorio el ambiente laboral en el supermercado?

Muy de acuerdo *De acuerdo* *Neutral* *En desacuerdo* *Muy en desacuerdo*

III. ATENCIÓN AL CLIENTE.

13. Conoce la misión y la visión del supermercado.

SI NO

14. Es frecuente recibir reclamos o quejas por parte de los clientes en su puesto de trabajo.

Muy frecuente *Frecuente* *Casi nunca* *Nunca*

15. ¿Cuál es la queja frecuente o muy frecuente?

16. Si se recibe alguna queja ¿Cómo se resuelve?

17. Poseen alguna guía o documento para servicio y atención al cliente

SI NO

18. El supermercado brinda capacitación para los empleados ¿Qué tipo de capacitación?

Temas de servicio y atención al cliente *Temas de funcionamiento para un supermercado* *Ninguno*

19. Cuando se realizan promociones para los clientes del supermercado, lo comunican a los empleados.

Siempre *A veces* *Casi nunca* *Nunca*

20. El trabajo en equipo es indispensables para una excelente atención a los clientes del supermercado.

Muy de acuerdo *De acuerdo* *Neutral* *En desacuerdo* *Muy en desacuerdo*

21. ¿Qué tan satisfecho esta con la atención y trato que se le brinda al cliente?

Muy satisfecho *Satisfecho* *Neutral* *Insatisfecho* *Muy insatisfecho*

22. Según su experiencia qué otros supermercados se encuentran por la zona

23. De los siguientes supermercados ¿Cuál visita con más frecuencia?

Sandra´s *Despensa Familiar* *La Torre*

24. Si se presenta un problema en el servicio del supermercado, de las siguientes opciones ¿Cuáles considera más importante, como compensación?

Ofrecer una disculpa por el inconveniente *Informar el motivo del problema* *Descuento en la próxima visita* *Compensación con producto gratis*

25. ¿Cuál de estos medios le facilitaría comunicar sugerencias a la administración del supermercado?

Correo electrónico *Redes sociales* *Buzón en el establecimiento* *Por teléfono*

26. ¿Cuál de estas redes sociales utiliza con más frecuencia?

Twitter *Instagram* *Facebook*

27. De los siguientes medios ¿En cuál ha observado más anuncios de supermercados?

Televisión *Radio* *Redes sociales* *Volantes* *Otro*

28. De estas opciones ¿Qué le gustaría que hubiera en el supermercado y qué mejoraría la experiencia del cliente en el lugar?

Cajero automático

Cafetería

Productos orgánicos

Productos biodegradables

29. Actualmente, el supermercado ofrece promociones.

SI

NO

Si la respuesta es sí, continúe siguiente pregunta. Caso contrario pase a la pregunta 31.

30. ¿Qué tipo de promoción ofrece?

Cupones

Muestras gratis

Rebajas/Descuentos

Concursos/Rifas

31. ¿Qué considera necesario para mejorar el servicio y la atención al cliente en el supermercado?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 4

Boleta No.:

ENCUESTA PARA CLIENTES DEL SUPERMERCADO

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener datos que contribuyan a mejorar el servicio al cliente. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Datos generales del encuestado:

Sexo	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Escolaridad	<i>Primaria</i>	<i>Básico</i>	<i>Diversificado</i>	<i>Universitario</i>	<i>Ninguno</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edad	<i>Menos de 18</i>	<i>18 a 30</i>	<i>31 a 42</i>	<i>43-55</i>	<i>56 o más</i>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ocupación	<hr/>				
Nacionalidad	<hr/>				
Barrio o municipio	<hr/>				

Instrucciones:

- Emplee un bolígrafo de tinta negra para rellenar el cuestionario.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Responda el cuestionario, escribiendo la respuesta o marcando con una X la opción que considere se acerca más a su opinión.

I. PERCEPCIONES DEL CLIENTE.

1. ¿Cómo se enteró de este supermercado?

<i>Televisión</i>	<i>Radio</i>	<i>Redes sociales</i>	<i>Por otra persona</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo es el trato del personal del supermercado?

<i>Excelente</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Pésimo</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Encuentra los productos que busca?

<i>Siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuándo necesita ayuda, los empleados le prestan atención y logran resolver su inconveniente?

<i>Siempre</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>Nunca</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Los productos están etiquetados y con los precios visibles.

<i>SI</i>	<input type="text"/>	<i>NO</i>	<input type="text"/>
-----------	----------------------	-----------	----------------------

6. ¿Con qué frecuencia realiza compras en un supermercado, por semana?

<i>1 vez</i>	<i>2 veces</i>	<i>3 veces</i>	<i>4 veces o más</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Además de visitar este supermercado, de la siguiente lista ¿Cuál visita con más frecuencia?

<i>Sandra´s</i>	<i>Dispensa Familiar</i>	<i>La Torre</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

II. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

8. ¿Qué le motiva a comprar en este supermercado?

<i>Ubicación del supermercado</i>	<i>La atención del personal</i>	<i>Precio</i>	<i>Variedad de productos</i>	<i>Comodidad para comprar</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. En este supermercado ¿Qué otros servicios o productos le gustaría que se ofrecieran?

<i>Cajero automático</i>	<i>Cafetería</i>	<i>Productos orgánicos</i>	<i>Productos biodegradables</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. ¿Cuál es el tiempo máximo que considera pertinente esperar, en la fila para la caja registradora?

<i>1 a 2 minutos</i>	<i>3 a 4 minutos</i>	<i>5 a 7 minutos</i>	<i>8 a 10 minutos</i>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. Es importante que el supermercado de a conocer las promociones (como ofertas, descuentos) para los clientes.

<i>SI</i>	<input type="text"/>	<i>NO</i>	<input type="text"/>
-----------	----------------------	-----------	----------------------

12. ¿Ha participado en promociones del supermercado?

<i>SI</i>	<input type="text"/>	<i>NO</i>	<input type="text"/>
-----------	----------------------	-----------	----------------------

Si la respuesta es sí, continúe siguiente pregunta. Caso contrario pase a la pregunta 17.

13. ¿Qué tipo de promoción le ofrecieron en el supermercado?

Cupones

Muestras gratis

Rebajas/Descuentos

Concursos/Rifas

III. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

14. ¿Cómo considera el servicio de este supermercado?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

15. En el supermercado ¿A cuál de estas opciones, que a continuación se le presenta, sugiere realizar cambios o mejorar?

Mobiliario y equipo

Instalaciones

Personal

Atención al cliente

16. Si se presenta un problema en el servicio del supermercado ¿Cómo le gustaría que reaccionara la administración del supermercado para compensar?

Ofrecer una disculpa por el inconveniente

Informar el motivo del problema

Descuento en la próxima visita

Compensación con producto gratis

IV. COMUNICACIÓN.

17. ¿Qué red social utiliza con más frecuencia?

Instagram

Twitter

Facebook

Otro

18. ¿Por cuál de estos medios le gustaría recibir información del supermercado?

Redes Sociales

Correo Electrónico

19. ¿Cuál de estos medios le facilitaría comunicar sugerencias a la administración del supermercado?

Correo electrónico

Redes sociales

Buzón en el establecimiento

Por teléfono

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 5

Encuesta para clientes potenciales del supermercado

Investigación sobre supermercados en Panajachel

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de conocer lo que esperan y perciben los clientes de supermercados en Panajachel. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

*Obligatorio

Instrucciones:

No hay respuestas correctas o incorrectas.
Responda el cuestionario, escribiendo la respuesta o seleccionando la opción que considera se acerca más a su opinión.

Datos generales del encuestado:

Sexo *

- Femenino
 Masculino

Escolaridad *

- Primaria
 Básico
 Diversificado
 Universitario
 Ninguno

Edad *

- Menos de 18 años
 18 a 30 años
 31 a 42 años
 43 a 55 años
 56 años o más

Ocupación (Ejemplo: Ama de casa, contador (a), trabajador (a) social, abogado (a), etc.) *

Tu respuesta _____

Nacionalidad *

Tu respuesta _____

Barrio de Panajachel o municipio en el que reside *

Tu respuesta _____

I. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.

1. ¿Visita regularmente un supermercado? *

- Sí
- No

2. De los siguientes supermercados ¿Cuál visita con más frecuencia? *

- Supermercado unidad de análisis
- Supermercado 1
- Supermercado 2
- Supermercado 3

3. ¿Por qué le gusta asistir a ese supermercado? *

- Ubicación del supermercado
- La atención del personal
- Precio
- Variedad de productos
- Comodidad para comprar

4. ¿Con qué frecuencia realiza compras en un supermercado, por semana? *

Si su asistencia es menos frecuente, seleccione la opción: 1 vez

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces o más

5. ¿Cómo es el trato del personal del supermercado, al que asiste con frecuencia? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Pésimo

6. ¿Cuál de los siguientes productos prefiere comprar en un supermercado? *

- Artículos de consumo diario
- Verduras
- Carnes
- Embutidos
- Lácteos
- Bebidas

Otros

II. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

7. De estas opciones ¿Qué le gustaría que hubiera en el supermercado al que asiste con frecuencia? *

- Cajero automático
- Cafetería
- Productos orgánicos
- Productos biodegradables

8. ¿Qué tipo de promoción le gustaría que le ofrecieran en un supermercado? *

- Cupones
- Muestras gratis
- Rebajas/Descuentos
- Concursos/Rifas

9. ¿Qué aspectos mejoraría del supermercado de su preferencia? *

- Mobiliario y equipo
- Instalaciones físicas
- Personal
- Atención al cliente

III. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y COMUNICACIÓN.

10. Si se presenta un problema en el servicio del supermercado, de las siguientes opciones ¿Cuál considera más importante, como compensación? *

- Ofrecer una disculpa por el inconveniente
- Informar el motivo del problema
- Descuento en la próxima visita
- Compensación con producto gratis

11. ¿Cuál de estos medios le facilitaría comunicar sugerencias a la administración del supermercado? *

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Buzón en el establecimiento
- Por teléfono

12. ¿Cuál de estas redes sociales utiliza con más frecuencia? *

- Twitter

- Instagram
- Facebook

13. De los siguientes medios ¿En cuál ha observado más anuncios de supermercados? *

- Televisión
- Radio
- Redes sociales
- Volantes
- Otro

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Enviar

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 6

Hoja de control de estándares de servicio

Chalo's Grocery				
CONTROL SEMANAL DE ESTÁNDARES DE SERVICIO				
<p>Instrucciones.</p> <p>-Debe ser realizado por el encargado de cada área del supermercado, un día predeterminado a la semana.</p> <p>-En cada cuadro, colocar Si o No, según lo observado.</p> <p>-En cada cuadro, colocar la fecha de verificación.</p>				
				Nombre del encargado
		Ventas	Atención al cliente	Logística
ESTÁNDAR	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Personal identificado (Responsable: encargado de atención al cliente)				
Uniforme				
Gafete				
Anaqueles (Verificado por: encargado de logística)				
Productos ordenados				
Anaqueles abastecido				
Tiempo de espera en caja (Verificado por: encargado de ventas)				
1 a 2 minutos				
3 a 4 minutos				
Más de 4 minutos				
Comportamiento de empleados (Verificado por: encargados de ventas, atención al cliente, ventas)				
Saludo al cliente				
Sonrió cuando hizo contacto el cliente				
Instalaciones ordenadas (Verificado por: encargados de ventas, atención al cliente, ventas)				
Área de caja ordenada				
Se encontraron objetos en los pasillos				
Observaciones				
Semana 1				
Semana 2				
Semana 3				
Semana 4				

Anexo 7

Boleta de encuesta de satisfacción del cliente



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener datos que contribuyan a mejorar el servicio al cliente.

Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Instrucciones:

-Responda con una X la opción que considere se acerca más a su opinión.

Género	
Hombre	Mujer
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Siempre	A veces	Nunca
1. Encuentra los productos que busca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siempre	A veces	Nunca
2. Los empleados del supermercado:			
Lo saludan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Están sonriendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siempre	A veces	Nunca
3. Los empleados del supermercado le brindan la atención necesaria a los problemas que encuentra en el establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 a 2 minutos	3 a 4 minutos	Más de 4 min.
4. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo espera en la fila para pagar en caja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siempre	A veces	Nunca
5. ¿Cuándo solicita información o realiza una queja, la respuesta es inmediata?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1 personas	2 personas	Más de 2 personas
6. ¿Con cuántas personas tiene que tratar para resolver algún problema, con el servicio del supermercado? (Si no ha tenido problemas, pase a la siguiente pregunta.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Menos de 30 minutos	30 minutos	30 a 40 minutos
7. ¿En cuánto tiempo le entregaron su pedido después de haberlo realizado? (Si no ha utilizado el servicio de entrega a domicilio del supermercado, pase a la pregunta 11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Si	No	
8. ¿En la entrega a domicilio, recibió exactamente los productos que solicitó? (Si no ha utilizado el servicio de entrega a domicilio del supermercado, pase a la pregunta 11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Excelente	Buena	Mala
9. ¿Cómo califica la atención de la persona que recibió su pedido, del servicio de entrega a domicilio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Excelente	Buena	Mala
10. ¿Cómo califica su experiencia con el supermercado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8

Formulario de encuesta de satisfacción del cliente en línea

Chalo's Grocery

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener datos que contribuyan a mejorar el servicio al cliente. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Instrucción:
Marque la opción que considera se acerca más a su opinión.

Género

Hombre

Mujer

1. Encuentra los productos que busca.

Siempre

A veces

Nunca

2. Los empleados del supermercado lo saludan.

Siempre

A veces

Nunca

3. Los empleados del supermercado están sonriendo.

Siempre

A veces

Nunca

4. Los empleados del supermercado le brindan la atención necesaria los problemas que encuentra en el establecimiento.

Siempre

A veces

Nunca

5. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo espera en la fila para pagar en caja?

1 a 2 minutos

Más de 4 minutos

6. ¿Cuándo solicita información o realiza una queja, la respuesta es inmediata?

Siempre

A veces

Nunca

7. ¿Con cuántas personas tiene que tratar para resolver algún problema, con el servicio del supermercado?

1 persona

2 personas

Más de 2 personas

8. ¿En cuánto tiempo le entregaron su pedido después haberlo realizado?
(Si no ha utilizado el servicio de entrega a domicilio del supermercado, pase a la pregunta 11.)

Menos de 30 minutos

30 minutos

30 a 40 minutos

9. ¿En la entrega a domicilio, recibió exactamente los productos que solicitó?
(Si no ha utilizado el servicio de entrega a domicilio del supermercado, pase a la pregunta 11.)

Sí

No

10. ¿Cómo califica la atención de la persona que recibió su pedido, del servicio de entrega a domicilio?
(Si no ha utilizado el servicio de entrega a domicilio del supermercado, pase a la pregunta 11.)

Sí

No

11. ¿Cómo califica su experiencia con el supermercado?

Excelente

Buena

Mala

Gracias por su colaboración.

Enviar

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Política de privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 9

Boleta de datos para clientes

LLENA LA BOLETA CON TUS DATOS



Registra tu datos

Y entras al sorteo por vales de compra, ¡cada semana!

Nombre	<input type="text"/>
Apellido	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>

Válido del día 1/mes 1/año 2019 al día 31/mes 3/año 2019

Anexo 10
Vale de compra

<i>vale de compra</i> Q. 300.00 <small>Aplica restricciones</small>	Nombre: _____
	Dirección: _____
	Vencimiento: _____
	F. _____ Gonzalo López Gerente General



Chalo's Grocery
Tienda Las Golondrinas

Tel.: 7762 1173
chalosgrocery@gmail.com

 Chalo's Grocery  3031 8986

*Vale canjeable únicamente en el supermercado Chalo's Grocery. *No aplica servicio a domicilio. *Después de fecha de vencimiento de la promoción, no será canjeable. *La compra que no cubra el total del vale, no tiene reintegro en efectivo.

Anexo 11

Requisitos para sorteo

A continuación, se presentan los requisitos y documentación para solicitar ante la Gobernación Departamental de Sololá, permiso para realizar el sorteo.

1. Memorial de solicitud de autorización dirigida al Gobernador Departamental de Sololá.
 - Mecánica y procedimiento para la realización del sorteo.
 - Detalle de los premios.
 - Período de duración.
 - Datos del lugar y fecha a realizar el sorteo.
 - Datos de identificación del coordinador o director (incluir número telefónico).
2. La solicitud deberá adjuntar la documentación siguiente.
 - Copia Legalizada del Acta o de la Escritura Constitutiva, debidamente inscrita en el registro correspondiente.
 - Personería jurídica del supermercado.
 - Fotocopia de DPI del representante legal del supermercado.
 - Fotocopia simple de la patente de comercio.
 - Fotocopia simple de Registro Tributario Unificado (RTU).
 - Factura de los premios, con valor y cantidad de los objetos.
 - Los sorteos gratuitos, quedan exentos del pago de impuestos.
3. Finiquito (luego de haber realizado el sorteo o rifa, deberá presentar la documentación original con la que se acredita el premio).
 - Acta notarial extendida por un abogado o notario, en la cual detalle el nombre del ganador, número de DPI, premio ganado y número premiado.
 - Ticket completo del número ganador.
 - Fotocopia del DPI del ganador.

Anexo 12

Rótulo de quejas o sugerencias



Te queremos eschuchar

Esríbenos


 Chalo's Grocery

 3031 8986

o a nuestro buzón de
quejas o sugerencias.

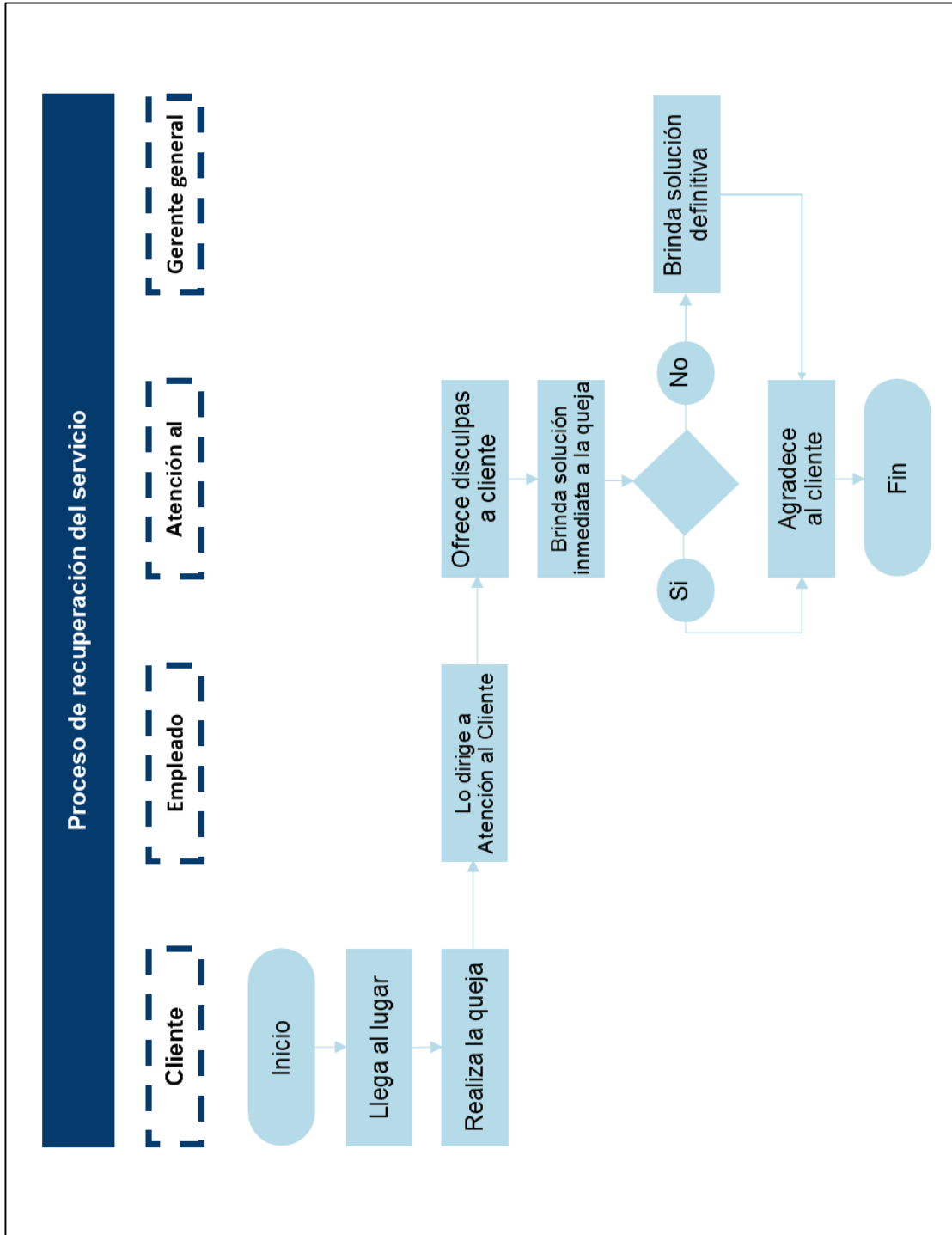
Anexo 13

Boleta de quejas o sugerencias

QUEREMOS ESCUCHARTE	Desea formular: <i>(Marque una X)</i>	QUEJA <input type="checkbox"/>
		SUGERENCIA <input type="checkbox"/>
	Fecha: _____	
	Motivo de la queja/sugerencia: _____ _____ _____	
	Ante lo expuesto solicito: _____ _____	

Anexo 14

Proceso de recuperación del servicio del supermercado



Anexo 16

Formulario de evaluación de empleado

Chalo's Grocery Formulario de evaluación de empleados



Instrucciones.

- La evaluación debe ser realizada por el encargado de cada área.
- Las puntuación asignada debe ser de manera imparcial.
- Los aspectos a evaluar, que se presentan, están enfocadas en el desenvolvimiento del empleado.
- Multiplicar, columna de **peso** con la columna de **calificación** para obtener la columna de **ponderación**, en cada fila.
- La columna de ponderación se suman, para obtener la **ponderación total**.
- El **porcentaje de ponderación** es el resultado de dividir la ponderación total entre 2.50.

Nombre del empleado: _____

Área laboral : _____

Puesto : _____

Criterio de evaluación: 5= Muy bueno, 4=bueno, 3=regular, 2=malo, 1=muy malo

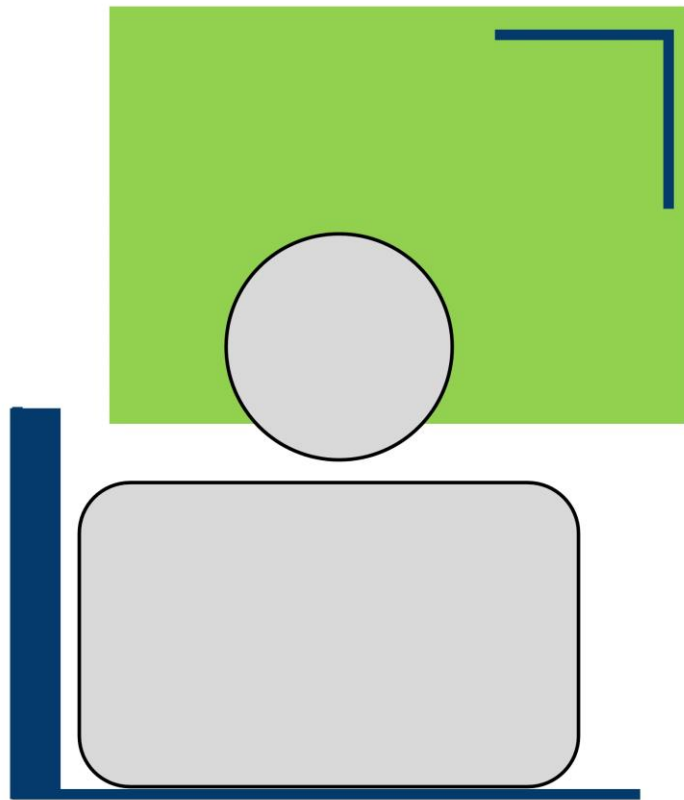
Aspectos	Peso	Mes 1		Mes 2	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Trato a los clientes externos	0.10				
Amabilidad y cortesía	0.10				
Identificación y solución de problemas	0.10				
Uniforme	0.10				
Orden en el trabajo	0.10				
Ponderación total					
%					

Aspectos	Peso	Mes 3		Mes 4	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Trato a los clientes externos	0.10				
Amabilidad y cortesía	0.10				
Identificación y solución de problemas	0.10				
Uniforme	0.10				
Orden en el trabajo	0.10				
Ponderación total					
%					

Anexo 17

Rótulo para empleado destacado

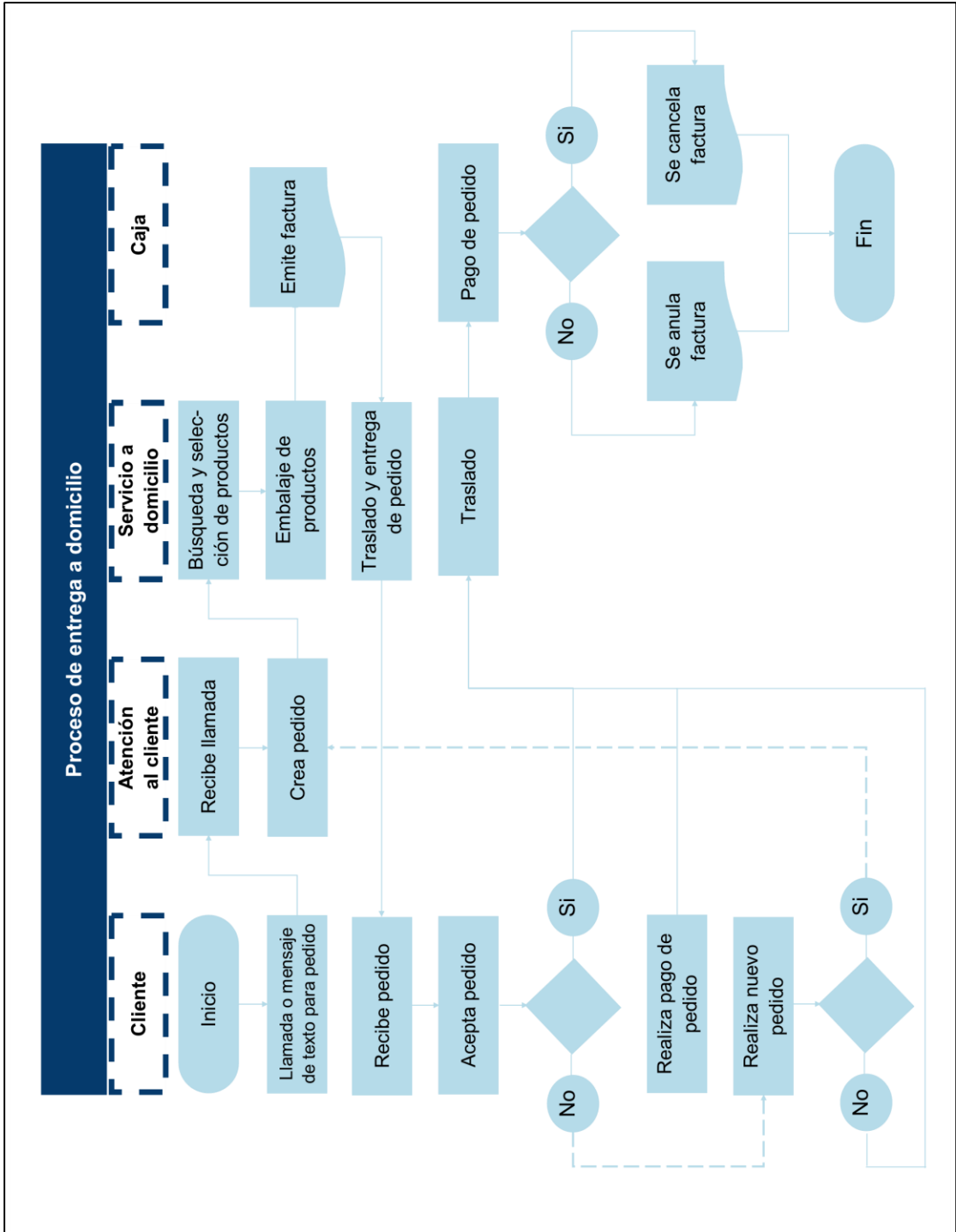
EMPLEADO DEL MES



Jorge Luis Santizo Solís

Anexo 19

Proceso de entrega a domicilio



Anexo 20
 Hoja de pedido



HOJA DE PEDIDO

Cliente: _____ Fecha del pedido: _____
 Dirección: _____ Hora del pedido: _____
 Teléfono : _____ Empleado que atendió: _____

Cantidad	Producto	Precio Unid.	Precio Total
TOTAL			

Repartidor: _____
 Lugar de envío: _____ Hora de envío _____
 Fecha de envío: _____ Hora de entrega _____

Anexo 21
Manual de empleado



MANUAL DE
EMPLEADO





INTRODUCCIÓN

El manual que a continuación se presenta, contiene la información que a usted como colaborador de esta empresa, le permite desarrollar de una forma eficaz sus habilidades. Esto contribuye a poder brindar como un equipo la mejor atención a nuestros clientes.



NUESTRA HISTORIA



Chalo's Grocery, fue fundada en 1975 por personas originarias del municipio Panajachel, con la intención de ofrecer productos de consumo diario. Desde entonces, siempre ha estado ubicado en la zona 1 de Panajachel.

Actualmente, contamos con gran variedad de productos; nos enfocamos en ofrecer una atención personalizada y amable, para que nuestro servicio sea de calidad.

NUESTRA FILOSOFÍA

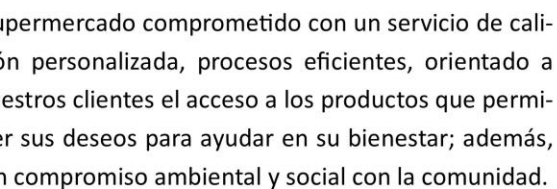


Visión

Ser una empresa con cobertura en el departamento de Sololá, que provea a las personas acceso a productos que demandan, para contribuir a su bienestar, con un servicio de calidad. Comprometidos con prácticas para el cuidado del medio ambiente y desarrollo social

Misión

Somos un supermercado comprometido con un servicio de calidad, atención personalizada, procesos eficientes, orientado a facilitar a nuestros clientes el acceso a los productos que permiten satisfacer sus deseos para ayudar en su bienestar; además, mantener un compromiso ambiental y social con la comunidad.





VALORES



Empatía

Los clientes son importantes para el supermercado, dispuestos a escuchar, ayudar y brindar una atención personalizada, de la manera más simple posible.

Espíritu de equipo

Todas las actividades deben de involucras a todos los actores que intervengan de forma directa o indirecta.

Compromiso

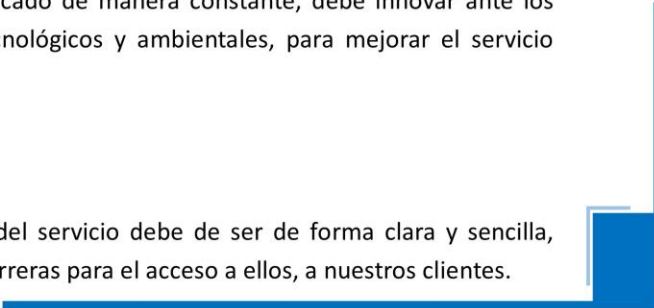
Estamos comprometidos en la satisfacción de nuestros clientes mediante el desarrollo continuo de soluciones que permitan el logro de su bienestar.

Perseverancia

El supermercado de manera constante, debe innovar ante los cambios tecnológicos y ambientales, para mejorar el servicio que brinda.

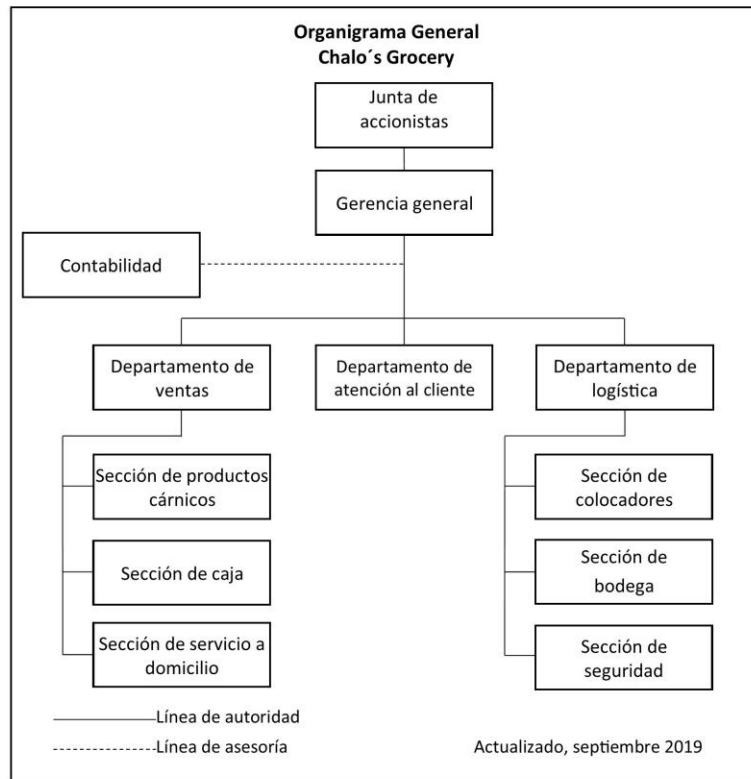
Simplicidad

La entrega del servicio debe de ser de forma clara y sencilla, evitar las barreras para el acceso a ellos, a nuestros clientes.





ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL






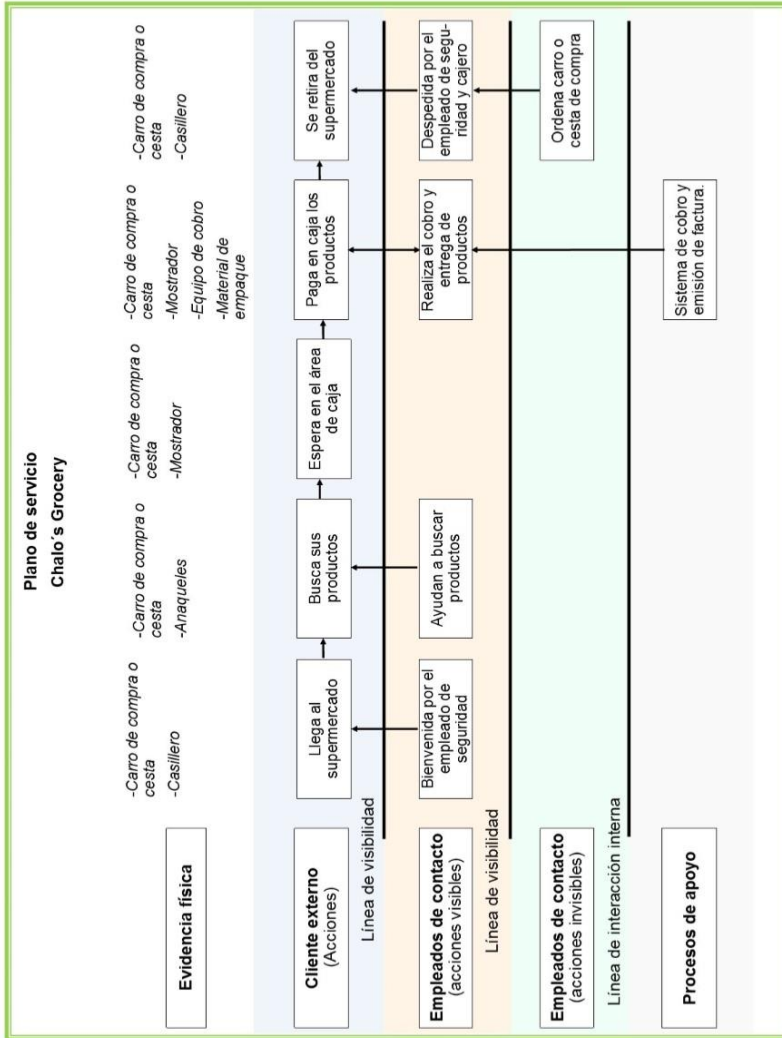
**ESQUEMA DE
SERVICIO**



Es la perspectiva que tiene el cliente de la manera, como nosotros entregamos el servicio.

Componente	Descripción
Evidencia física	Son todos los principales elementos físicos con los que tiene contacto el consumidor en el establecimiento.
Cliente externo	Son todas las actividades e interacciones del consumidor con el empleado, desde el momento que entra al establecimiento, hasta que realiza el pago en caja y se retira.
Empleados de contacto (acciones visibles)	Son las acciones observables por el cliente externo cuando visita el establecimiento.
Empleados de contacto (acciones invisibles)	Son las acciones que durante su visita al establecimiento del consumidor, este no puede observar pero son necesarios para obtener el servicio deseado.
Procesos de apoyo	Son los pasos o interacciones necesarios para apoyar al empleado, en el servicio que se brinda al consumidor en el momento que realiza su compra.
Líneas horizontales	Las líneas del plano de servicio son tres: la línea de visibilidad, son los momento donde existe interacción entre empleados y clientes externos; la línea de invisibilidad, es la que separa las acciones de los empleados, entre las que puede ver el cliente externo y las que no; la línea de interacción interna es la que separa todas las interacciones de empleados y clientes externos, de las actividades de apoyo para que se entregue el servicio.
Líneas verticales	Estas líneas conectan los encuentros y actividades que realizan empleados y clientes externos durante el proceso del servicio.







ESTÁNDARES DE SERVICIO



Nuestras medidas están fijadas, para que nuestro cliente obtenga calidad en el servicio.

Identificación de empleados´

- Todos los empleados deben portar el uniforme asignado.
- El uso de gafete de identificación es obligatorio portarlo en un lugar visible para el cliente.

Abastecimiento de anaqueles

- Mantener abastecido y ordenados los anaqueles con los productos que le corresponden.
- No se debe tener quejas por desabastecimiento.

Tiempo de espera en área de caja

- El tiempo que se mantiene al cliente en espera no debe ser más de 4 minutos.





Resolución de problemas

- Dos empleados como máximo deben atender el problema que se le presenta al cliente.
- Se debe eliminar toda barrera para resolver cualquier inconveniente al cliente externo.
- El problema se debe resolver la primera vez sea del conocimiento por el empleado.

Comportamiento del empleado

- Sonreír cuando se haga contacto visual con los clientes externos.
- Saludar a los clientes externos.

Empatía

- Los empleados cuando interactúan con el cliente le deben mostrar sensibilidad a sus problemas.
- Los empleados siempre deben escuchar primero al cliente, para obtener la información necesaria para resolver cualquier duda, queja o situación que se presenta.



Orden en las instalaciones

- Los pasillos dentro de las instalaciones deben estar libre de objetos de embalaje, utensilio de limpieza u objetos que impidan la libre circulación.
- El cajero debe estar ordenado y limpio.
- Los carros y cestas de compra siempre deben estar ordenados y colocados en el lugar que corresponde.

¿QUÉ HACER SI FALLA EL SERVICIO?

Si existe algún error en el momento que el cliente interactúa con algún empleado, se deben seguir las siguientes normas y los pasos que indica el proceso de recuperación del servicio, para actuar de la mejor manera ante la situación..

Rapidez

Ante una queja por parte del consumidor, se debe atender el problema que presenta lo más pronto posible.

Escuchar

Se debe escuchar atentamente al consumidor, sin interrumpirlo hasta que termine de manifestar su queja.



Ofrecer disculpas

Después de escuchar atentamente la queja del consumidor, se debe ofrecer las disculpas del caso.

Solución del problema

Se debe comunicar las medidas inmediatas que se van a tomar para solucionar el problema, la respuesta correspondiente.

Seguimiento

El empleado de atención al cliente debe dar seguimiento al consumidor, hasta que este quede satisfecho y el problema sea resuelto.

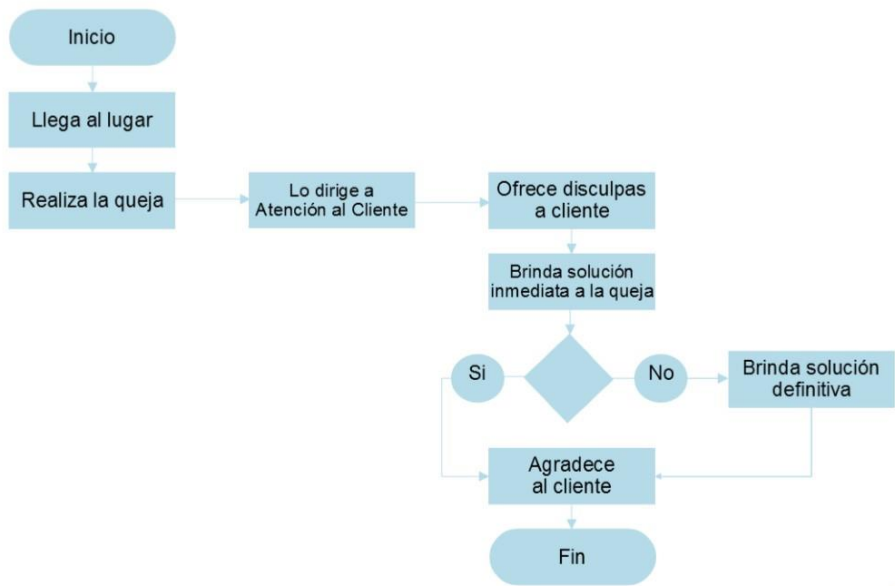
Informar

Todos los empleados involucrados o quienes tuvieron con el consumidor que realizó la queja, deben de ser comunicados de la forma como se solucionó el inconveniente.



Proceso de recuperación del servicio

Cliente Empleado Atención al Gerente general






**ENTREGA A
DOMICILIO**

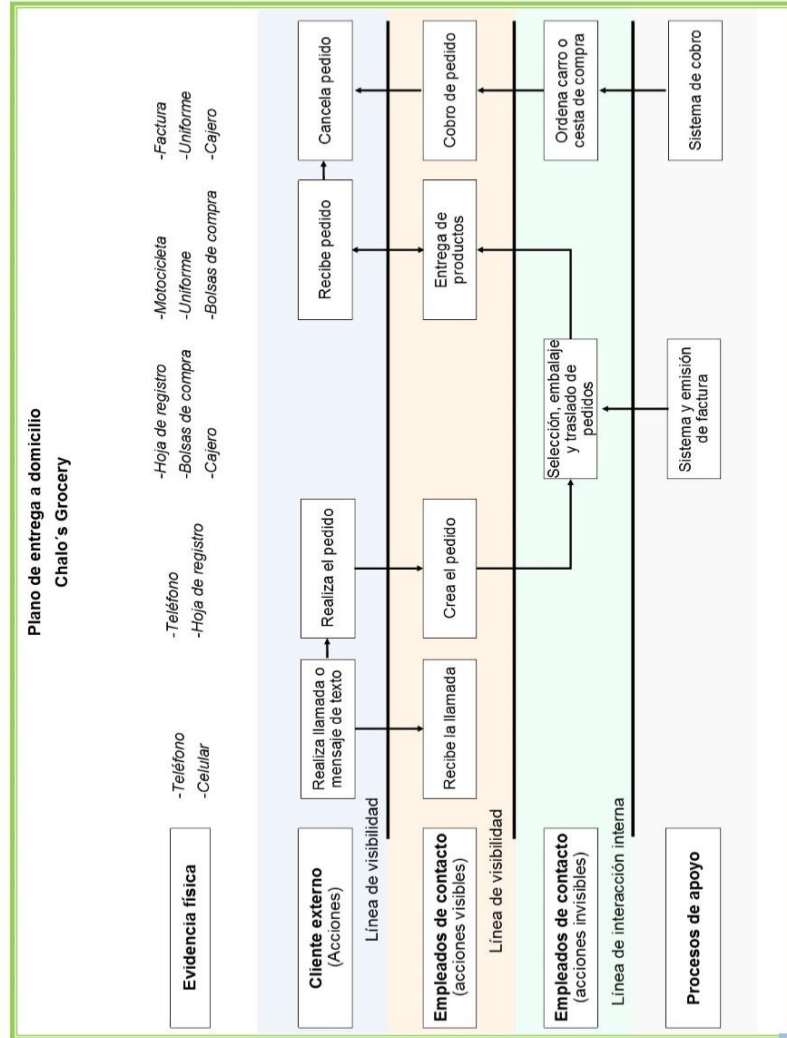


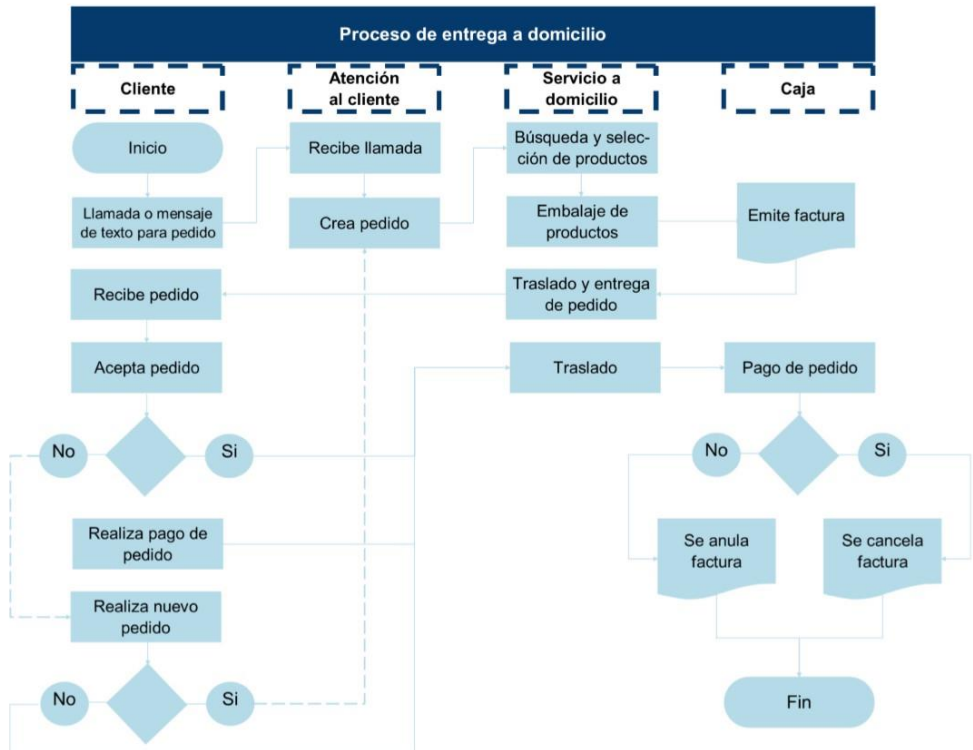
En Chalo's Grocery, brindamos el servicio de entrega a domicilio, es importante conocer todo el proceso, para entender como funciona.

Componente	Descripción
Evidencia física	Principales elementos físicos con los que tiene contacto el consumidor durante la entrega del servicio.
Cliente externo	Son todas las actividades e interacciones que tiene el consumidor con el empleado, para realizar su pedido.
Empleados de contacto (acciones visibles)	Son las acciones observables o perceptibles por el consumidor del servicio.
Empleados de contacto (acciones invisibles)	Son las acciones que se realizan para la entrega a domicilio, que no puede observar el consumidor, pero son necesarios para que este puede obtener el servicio deseado.
Procesos de apoyo	Son los pasos o interacciones necesarios para apoyar al empleado en el servicio que se brinda al cliente en el momento de la entrega del servicio.
Líneas horizontales	Las líneas del plano de servicio son tres: la línea de visibilidad, son los momentos donde existe interacción entre empleados y clientes externos; la línea de invisibilidad, es la que separa las acciones de los empleados, entre las que puede ver el cliente externo y las que no; la línea de interacción interna es la que divide todas las interacciones de empleados y clientes externos, de las actividades de apoyo para la entrega del servicio.
Líneas verticales	Estas líneas conectan los encuentros y actividades que se realizan empleados y clientes externos durante el proceso del servicio.



**Plano de entrega a domicilio
Chalo's Grocery**



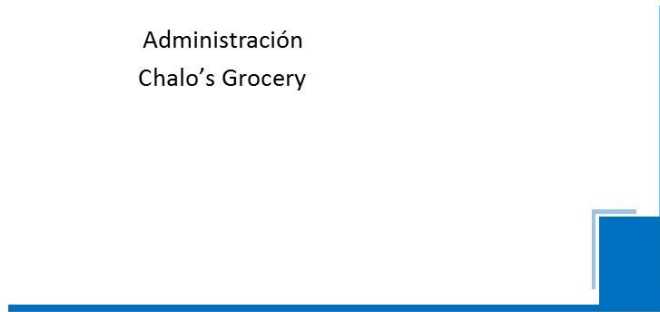




Gracias por tomar el tiempo necesario para leer, analizar y comprender el manual. Si tiene algún duda puede acercarse a la oficina administrativa, al área de Atención al Cliente.


Atentamente,

Administración
Chalo's Grocery



Anexo 22

Formato de nota informativa

NOTA INFORMATIVA	
Fecha: _____	
De: _____	Para: _____
Área: _____	Área: _____
Puesto: _____	Puesto: _____
Información:	
F. _____	

Anexo 23

Formato de convocatoria para reuniones



Para:

Fecha:

De:

Asunto:

Por medio de la presente se les comunica sobre la reunión periódica que se realiza cada dos semanas.

Fecha:

Hora:

Tema:

Atentamente,

Gonzalo López
Gerente General

Anexo 25

Cronograma de actividades de tácticas para implementar las cinco estrategias

Cronograma de actividades de tácticas para implementar las 5 estrategias		Mes																																							
		Semana							2							3							4							5							6				
Actividades	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24																
1	Presentación de las 5 estrategias, al gerente general y encargados de ventas, servicio al cliente y logística	Estudiante																																							
2	Presentación del manual de empleado a empleados de las áreas de ventas, logística	Gerente general																																							
3	Cotización: plaquetas, buzón, mantas vinílicas, guillotina, uniforme, gafetes, tarjetas de presentación, señalizadores, cafetera, dispensador, silla, logotipo, banderola, manta vinílica, mochila y cobertor, patrocinio de eventos, bolsas de papel kraft, bolsa promocional, manual de empleado	Encargado de logística																																							
4	Cotización: servicio Visa POS	Gerente general																																							
5	Contratación de agencia de marketing digital	Gerente general																																							
6	Compra: buzón, exhibidor para boletas, guillotina, banderolas y mochila	Encargado de logística																																							
7	Compra: cafetera, dispensador, silla y señalizadores	Gerente general																																							
8	Compra: insumos para atención al cliente	Encargado de ventas																																							
9	Diseño y elaboración: rótulos de quejas, uniforme, gafetes, tarjetas de presentación, señalización para cajero, manta vinílica, cobertor, bolsas de papel kraft y promocional	Encargado de logística																																							
10	Solicitud, elaboración y colocación de logotipo block	Encargado de logística																																							
11	Colocación de señalizadores de oficina, escritorio y cajero	Encargado de logística																																							
12	Diseño, elaboración y colocación de plaquetas de misión, visión y organigrama	Encargado de logística y gerente general																																							
13	Diseño, impresión y colocación de identificadores de precios	Encargado de logística																																							
14	Publicación de anuncio en Facebook	Encargado de																																							

Tabla 1 de 2

Cronograma de actividades de tácticas para implementar las 5 estrategias																											
Actividades	Responsable	Mes																								6	
		Semana		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
15	Diseño e impresión: boleta de queja, hoja de registro de quejas, boleta de datos de los clientes externos, vale de compra, boletas de encuestas, volantes, hoja de pedido, manual de empleado (encuadernado), formato de nota informativa y de convocatoria para reunión	Encargado de atención al cliente																									
16	Diseño e impresión de volantes	Encargado de atención al cliente																									
17	Solicitud de autorización y finiquito para sorteo, ante Gobernación Departamental de Sololá	Encargado de atención al cliente																									
18	Sorteo	Gerente general y encargado de atención al cliente																									
19	Diseño de formato de base de datos digital y registro de datos de clientes externos	Encargado de atención al cliente																									
20	Impresión de hoja de control de estándares de servicio y evaluación de estándares de servicio	Encargado de ventas, atención al cliente, logística																									
21	Realizar la encuesta en línea y física	Encargado de atención al cliente y ventas																									
22	Evaluación de la encuesta de satisfacción al cliente	Encargado de atención al cliente																									
23	Diseño e impresión de formulario de evaluación de empleado, hoja de registro de cumpleaños para la evaluación individual a los empleados y registro de sus datos	Encargado de ventas, atención al cliente, logística																									
24	Registro de quejas o sugerencias	Encargado de atención al cliente																									
25	Programación de patrocinio por la televisora	Encargado de atención al cliente																									
26	Control de cumplimiento de las actividades de planes de acción de las 5 estrategias	Gerente general																									

Tabla 2 de 2