



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE
MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN
DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Kenia María Mejía Ramos

Asesorado por la MSc. Inga. Carola Berioska García García

Guatemala, abril de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE
MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN
DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

KENIA MARÍA MEJÍA RAMOS

ASESORADO POR LA MSC. INGA. CAROLA BERIOSKA GARCÍA GARCÍA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joachin Juárez
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
SECRETARIO	Ing. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE
MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN
DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 14 de octubre de 2021.

Kenia Maria Mejia Ramos

Ref. EEPFI-1389-2021

Guatemala, 20 de septiembre de 2021

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10 DE CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante **Kenia María Mejía Ramos** carné número **200418300**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

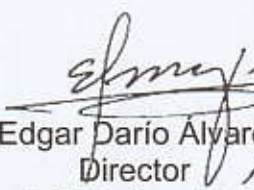
Atentamente,


"Id y Enseñad a Todos"


Carola Berioska Garcia Garcia
INGENIERA INDUSTRIAL
COLEGIADA 6045
Mtra. Carola Berioska Garcia Garcia
Asesora


Mtro. Carlos Humberto Aroche
Coordinador de Maestría
Gestión Industrial – Fin de Semana




Mtro. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10 DE CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **Kenia María Mejía Ramos**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Ernesto Urquizu Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2021

LNG.DECANATO.OI.262.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE MEDIANTE EL USO DE UN CRM PARA LA CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CEDE) UBICADO EN ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Kenia María Mejía Ramos**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Ariabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, abril de 2022

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por permitirme cumplir esta meta.

Mis padres

Por ser mi fortaleza y todo su apoyo. No me alcanzan las palabras para agradecerles todo.

Mis abuelos

María Farfán (q. e. p. d), Flavio Ramos (q. e. p. d), Luz Escobar (q. e. p. d) y Leopoldo Mejía (q. e. p. d) por sus consejos y enseñanzas.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi alma mater en donde aprendí mucho y fue mi segundo hogar durante los años de estudio.
Facultad de Ingeniería	Por brindarme las herramientas para el desarrollo de este diseño de investigación y de mi vida laboral.
Mis amigos	Por su apoyo y acompañarme en este viaje.
Mi asesora	MSc. Inga. Carola García, por su apoyo y sus palabras de ánimo.
CEDE	Angélica Cruz y Saúl Morales, por compartir conmigo sus conocimientos, por su paciencia, apoyo y motivación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3.1. Contexto general	15
3.2. Descripción del problema	15
3.3. Formulación del problema	16
3.4. Delimitación del problema	17
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. OBJETIVOS	21
5.1. General.....	21
5.2. Específicos	21
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	23

7.	MARCO TEÓRICO	25
7.1.	Servicio	25
7.2.	Usuario.....	26
7.3.	Servicio al usuario	26
7.3.1.	Importancia del servicio al usuario	27
7.4.	Características del servicio al usuario	28
7.5.	Calidad del servicio	29
7.6.	Satisfacción de los clientes	30
7.7.	Evaluación del desempeño	31
7.8.	Atención	32
7.9.	Atención al usuario.....	32
7.9.1.	Importancia de la atención al usuario.....	33
7.9.2.	Características de la atención al usuario según Desatruck (1990).....	34
7.9.3.	Atributos de la atención al usuario	35
7.10.	Estrategias	36
7.10.1.	Gestión de estrategias	37
7.10.2.	Marketing de relaciones	38
7.10.2.1.	Elementos del marketing relacional.....	39
7.10.3.	Marketing transaccional.....	39
7.11.	Concepto de cliente.....	40
7.12.	Consumidor.....	40
7.13.	El servicio al cliente.....	41
7.14.	Estrategia de negocios CRM.....	41
7.14.1.	Elementos de CRM	43
7.14.2.	Indicadores de CRM.....	45
7.14.3.	Objetivos y beneficios de CRM	46
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	49

9.	METODOLOGÍA.....	53
9.1.	Características del estudio	53
9.2.	Unidades de análisis	54
9.3.	Variables.....	54
9.4.	Fases del estudio	56
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	59
11.	CRONOGRAMA.....	61
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	63
13.	REFERENCIAS.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Esquema de solución	24
----	---------------------------	----

TABLAS

I.	Operacionalización de variables	55
II.	Fórmula para muestra poblacional.....	57
III.	Fórmula para media, mediana, moda y desviación estándar para < 30	59
IV.	Cronograma de actividades	61
V.	Gastos realizados en la investigación	64

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
\$	Dólar
%	Porcentaje

GLOSARIO

CEDE	Centro de Desarrollo Empresarial.
Cota	Número que indica la altura de un punto sobre el nivel del mar.
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> en inglés, en español significa gestión de la relación con los clientes o GRC.
GAP	Distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí.
<i>Mailing</i>	Envío de información publicitaria por correo a un gran número de personas de manera directa y personalizada.
Mipymes	Acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa.
<i>Networking</i>	Hacer contactos, se usa habitualmente en el mundo de los negocios para hacer referencia a una actividad socioeconómica en la que profesionales y emprendedores se reúnen o contactan para formar relaciones empresariales, crear y desarrollar oportunidades de negocio, compartir información y buscar clientes potenciales.

Promipyme

Centro de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.

RESUMEN

Es sabido que el buen servicio y atención al cliente es uno de los principales factores por los que se fideliza y retiene a los clientes, tener una buena experiencia al comprar un producto o adquirir un servicio genera oportunidad para atraer más clientes potenciales. Por tal motivo, es muy importante desarrollar estrategias de servicio al cliente que permitan la captación de clientes potenciales, la retención de los clientes que ya se tienen y que al mismo tiempo sean rentables para la institución.

El uso de un CRM (*Customer Relationship Management*) para gestionar la relación con el cliente se ha vuelto cada vez más común, esta herramienta permite a las empresas a administrar de mejor manera la información de los clientes para generar oportunidades de venta y de retención.

El presente diseño de investigación surge de la necesidad de diseñar una estrategia que permita brindar buen servicio y atención a los clientes que participan de los talleres, el uso de un CRM como estrategia de retención permitirá administrar la información del cliente para en base a sus gustos y preferencias generar fidelización y permanencia en el centro. Generando a mediano y largo plazo rentabilidad y sustentabilidad.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en el mal servicio es la principal causa de la pérdida de usuario. Según *la American Management Association*, (AMA), el 68 por ciento de los clientes que abandona su relación comercial con una empresa, lo hace porque el servicio es deficiente. Otro dato: el 90 por ciento de los compradores perdidos no intenta comunicarse con la compañía para explicarle qué sucedió. Un cliente insatisfecho comenta a 10 personas su descontento.

El satisfecho, en cambio, sólo difunde su experiencia a otros cinco individuos. Tom Peters dice que reemplazar US\$ 1 de un cliente perdido, cuesta US\$ 10. El presente documento contiene información relacionada a como se brinda la atención y servicio al cliente que se brinda.

El Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE- es un Centro especializado que atiende procesos de formación, desarrollo, asesoría y acompañamiento; *Networking* y Gestión de Relaciones Empresariales. A través de su Programa Promipyme impulsa el emprendimiento y fortalece a la micro, pequeña y mediana empresa, en su proceso de desarrollo, expansión y crecimiento, acompañando a los y las empresarias Mipymes en procesos de internacionalización. Todo eso dirigido a fortalecer el tejido empresarial del país, en el área urbana y rural.

El problema que tiene el Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE- es la necesidad de desarrollar estrategias de servicio al cliente para mejorar la captación, retención y rentabilidad del centro de desarrollo empresarial.

Se espera obtener como resultado la elaboración de una propuesta basada en una Guía de servicio al cliente, para el fortalecimiento en el desempeño del Recurso Humano Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE-, y un programa de capacitación sobre la implementación de las estrategias establecidas en el documento, con lo anterior se espera tener una mejora en los procesos para garantizar un servicio de calidad. Finalmente, el usuario siempre es y será la razón de ser de una institución, por eso se deben buscar estrategias que permitan satisfacer el servicio y llenar las expectativas del usuario; no olvidando que la buena calidad en la atención crea nuevos clientes, mantiene la lealtad y garantiza un negocio perdurable.

En el esquema de solución serán utilizados métodos empíricos, debido a que permite la recolección de datos a través de la observación y la entrevista al personal de operaciones, lo cual serán utilizados para determinar las causas.

Así mismo, serán utilizados métodos teóricos, ya que permiten profundizar en el conocimiento estrategias de servicio al cliente para mejorar la captación, retención y rentabilidad del centro de desarrollo empresarial como una de las principales herramientas.

La investigación está dividida en fases iniciando en la revisión documental de todo el proceso de los programas que desarrolla el Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE-, para conocer los antecedentes y herramientas de trabajo.

2. ANTECEDENTES

El servicio al cliente se origina desde mucho tiempo atrás, con el propósito del hombre por satisfacer y cubrir sus necesidades mediante la producción de bienes o servicios brindados por otros. Con el tiempo, los procesos y las necesidades se fueron modificando, lo que llevó a recorrer distancias con tal de cubrir las necesidades por bienes de otros países y esto derivó en la formación de mercados en donde llegaban los que tenían productos que ofrecer y los que querían cubrir una necesidad.

Posterior a eso los productores se vieron en la necesidad de diferenciar sus productos y darles un valor agregado al mismo para poder destacar de los demás y finalmente llevó a lo que hoy llamamos servicio o atención al cliente. En la actualidad surgen diversidad de herramientas y de estrategias que se pueden usar para la captación y retención de clientes, creando la fidelidad de estos.

Actualmente brindar calidad en el servicio es importante, esto permitirá dar valor agregado al centro, permitiendo así la captación de clientes y atrayendo a nuevos. El centro ha estado en la búsqueda de estrategias y de mejoras en los procesos que permitan retener y atraer clientes para hacer crecer la cartera de clientes que se maneja en la base de datos que son los que reciben la programación de los talleres y asesorías.

Mejía (2012) en su investigación *Percepción de un Grupo de Colaboradores de Nivel Operativo en una Empresa de Servicio al Cliente, Acerca de los Beneficios de un Programa de Calidad de la Ciudad de*

Guatemala, donde el objetivo fue conocer los beneficios obtenidos con la implementación en el año 2007 del programa de calidad, se evidenciaron las mejoras obtenidas con esta implementación, y que pretende dejar la cultura de calidad cómo un hábito que permita lograr la mejora del servicio tanto en los clientes externos como en los internos.

Se utilizó la entrevista como instrumento, las preguntas eran abiertas y estaban basadas en el programa en cuestión y que abarcaban varias áreas: cultura de calidad, tener una punto de vista claro, proponer soluciones, no complicaciones, asegurarse no dar por seguro nada, responsabilidad y compromiso, la encuesta se pasó a 10 personas individualmente, obteniendo como conclusión, que los beneficios obtenidos con la implementación del programa de calidad son: desarrollo laboral, resultados de calidad, mejora en la actitud, una mejor atención al cliente y mayor cuidado en hacer correctamente las actividades desde el principio.

La recomendación es darle continuidad al programa de calidad, implementando métodos de comunicación interna, que ayuden a dar a conocer los lineamientos del programa y fomentar el cumplimiento con el propósito de que se involucren todos los colaboradores de la empresa.

Barrios (2010), en la tesis que lleva por nombre *Importancia de la capacitación del personal para el mejoramiento del departamento de servicio al cliente (estudio realizado en la empresa eléctrica municipal de Quetzaltenango)*, planteó como objetivo conocer la atención que se está prestando al cliente en la Empresa Eléctrica Municipal de Quetzaltenango, la investigación es descriptiva, se realizaron encuestas dirigidas a 94 clientes y 8 trabajadores.

El estudio concluyó que la atención que dan los trabajadores de la empresa eléctrica es inadecuada debido a la insatisfacción de los clientes, pues los empleados no atienden con cordialidad, así como tampoco tienen estrategias para la captación y retención de los clientes, por lo cual recomendó que tanto los colaboradores como el gerente de la empresa eléctrica se interesen en brindar calidad en la atención al cliente, cumpliendo así con las exigencias del cliente.

Orellana (2010), en la tesis *Evaluación del servicio al cliente en las gasolineras ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa*, tuvo como objetivo principal el evaluar la situación actual del servicio a los clientes que visitan las gasolineras ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa. Concluyó que la atención que se brinda al consumidor en esas gasolineras no satisface completamente al cliente. Por lo tanto, el autor recomendó que los administradores y colaboradores de las gasolineras se comprometan a desempeñar sus funciones, enfocados en obtener clientes satisfechos.

Freyre (2009), en el artículo titulado *Servicio al cliente en las instituciones públicas*, cuestionó el servicio que dan estas partiendo de preguntas que son comunes en los visitantes a las instituciones públicas:

¿Quién no ha ido a alguna institución pública y ha salido mortificado por la pésima atención que recibió?, ¿Quién no ha esperado por algún trámite horas y horas sin resultado alguno?, ¿Por qué el personal de las instituciones públicas no hace un mejor trabajo? (párr. 2)

La mayoría de los colaboradores en estas instituciones generalmente no comprenden la importancia de brindar calidad de servicio; y que la imagen de la institución es tarea de todos y que cada uno es responsable de ella. El autor

concluye presentando varios puntos en los que las instituciones pueden verse beneficiados al mejorar la atención que se les brinda a los clientes:

a) Los usuarios bien atendidos, estarán agradecidos por la rapidez con la cual atendieron su caso. b) los usuarios atendidos con honestidad y transparencia estarán agradecidos por la calidad de la información brindada. c) Los usuarios atendidos con buenas maneras, con educación, y con prontitud estarán agradecidos a la institución y no a la persona que lo atendió de manera específica. (Freyre, 2009, párr. 3)

En el artículo *La importancia del servicio al cliente*, explica lo siguiente:

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, el objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así un valor percibido hacia la marca. La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo. Las empresas deben invertir en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado. (Kleyman, 2009, párr. 5)

Sigüenza (2009), en su columna titulada *Por un mejor País*, comentó respecto de la situación que comúnmente afrontan los ciudadanos que solicitan algún servicio en una institución gubernamental. Para este autor lo que ocurre,

con frecuencia, en las visitas realizadas a algunas de estas instituciones para la realización de trámites, los trabajadores muestran poca amabilidad y observa el caos en algunas oficinas.

Lo anterior es solo el reflejo de la ausencia o defectuosa cultura organizacional, lo cual no favorece en el desempeño ni de los colaboradores y mucho menos de la institución, todo lo contrario, resulta cara, burocrática y aburrida. El autor llega a la conclusión que cambiar esta cultura organizacional se requiere que los trabajadores comprendan la importancia que la entidad tiene en alcanzar los objetivos que persiguen el país.

Salguero (2009), en la tesis titulada *Servicio al Cliente en el Registro de Vecindad de la Municipalidad de Mixco*, fue de carácter descriptivo, en donde indica que los clientes son el elemento que le da vida a las organizaciones, ya que estos son los que adquieren el producto o servicio.

La autora estableció como objetivo principal, determinar el concepto de servicio que tienen los usuarios del *Registro de Vecindad de la Municipalidad de Mixco*, los encuestados fueron los usuarios a quienes se les entregó dos cuestionarios estructurados, uno de 36 preguntas y el segundo de 34 preguntas para obtener la información requerida.

Se concluyó que los usuarios perciben como bueno el servicio que se presta. Como recomendación general expuso aumentar el índice de satisfacción que los usuarios en cuanto a la información y comunicación mediante la actualización de las publicaciones y papelería impresa que entregada al vecino.

En la tesis *Servicio al cliente como estrategia para el crecimiento empresarial de los restaurantes de la ciudad de Quetzaltenango*, indicó:

El servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y mantenimiento o reparaciones previamente comprometidos. El servicio al cliente suele ser gratuito. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad, sin embargo, este no debe confundirse con los servicios que son en sí mismos lo que una empresa proporciona para la venta. (González, 2008, p. 21)

En el artículo titulado *Medición de la calidad del servicio*, sugirió que:

La investigación académica como la práctica empresarial vienen surgiendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. (Mendoza, 2008, párr. 3)

El modelo de brechas aplicado en el servicio es una herramienta que permite analizar y visualizar los obstáculos por los que no se logra cumplir con las expectativas de los clientes, este modelo permite reflexionar sobre lo que está mal y permite plantear soluciones que lleve a la satisfacción deseada.

De acuerdo con el libro *Marketing de servicios*:

El modelo de brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente. (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 747)

Este modelo propone que existen cinco brechas o GAP que se dividen en dos grupos, el primer grupo es la brecha del cliente y el otro grupo de brechas de la empresa. En el primer grupo incluye una de las cinco brechas y es la más importante que es la brecha del cliente, en donde se examina lo que el cliente espera y lo que percibe.

En el segundo grupo están las otras cuatro brechas las cuales son según lo plantea Zeithaml y Bitner, (2002):

- Brecha 1: es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.
- Brecha 2: la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.
- Brecha 3: la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.
- Brecha 4: la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas que hace una compañía de servicio mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras

comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio. (p. 12)

Straube (2008), realizó el estudio Calidad del servicio, un factor determinante en la satisfacción del usuario de los hospitales privados de la ciudad de San Marcos; esta investigación fue de tipo experimental y su objetivo fundamental, desarrollar un sistema de estructuras de calidad en los hospitales privados de la ciudad de San Marcos que contribuyera a mejorar el servicio al cliente, tomando para el efecto una muestra de 228 pacientes quienes se les administró una encuesta de 16 preguntas.

La investigadora concluyó que es importante la formación de estructuras que establezcan estándares de calidad ya que da un valor agregado al servicio, logrando así una plena satisfacción. Por lo anterior, recomendó instituir una política de servicio a nivel general de la organización tanto en empleados antiguos como de nuevo ingreso con la finalidad de inculcar en estos una cultura de calidad que les permita desempeñarse bajo principios enfocados no solo a la organización sino a los clientes.

Taype (2008) en la columna *Los modelos de atención al cliente*, de la Revista Benchmark, manifestó que detrás de las estrategias basadas en atención al cliente se encuentra un término considerablemente conocido por todos: La calidad.

Este concepto ha jugado un papel muy importante en la gestión relacionada al cliente, mucho tiene que ver el incremento de la competencia que surge entre las empresas y el auge de la cultura dirigida al consumidor. Básicamente, se concentra en hacer que los colaboradores presten mejores

atenciones a los clientes. Es importante dejar claro que lo que perciben y por lo que califican a la empresa es la actitud con la que son atendidos.

Ardón (2007), en la tesis titulada *Guía de Implementación del Liderazgo Lateral*, expuso que cuando no se cuenta con una cultura de servicio bien definida, los empleados ofrecen un mal servicio, lo cual se debe a que muchos departamentos de la empresa trabajan aislados unos de los otros. La finalidad de esta investigación fue mejorar la atención del servicio al cliente, mediante la modificación de la conducta y habilidades del personal.

La naturaleza del estudio fue descriptiva, entre las principales variables se encuentran, servicio al cliente, relaciones interpersonales y laborales, evaluación del grado de liderazgo, en los asistentes de gerencia y flujo de comunicación; los instrumentos que se utilizaron para recolectar información fueron: la entrevista directa con los asistentes de gerencia y cuestionarios con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, la cual está dirigida a los ejecutivos y clientes del departamento de inversiones del banco sujeto de estudio.

La conclusión del estudio fue que los asistentes de gerencia no toman en cuenta a los trabajadores, para solicitarles alguna sugerencia, al momento de tomar una decisión. Se recomendó implementar la propuesta de liderazgo lateral dirigido a la banca privada, para incrementar el rendimiento laboral y las relaciones interpersonales.

Cordón (2007), en la tesis titulada *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de cómputo*, se fijó como principal objetivo determinar si los clientes que adquieren el servicio se encuentran satisfechos con la atención recibida de la empresa. Los sujetos de estudio fueron 90

estudiantes y para recopilar la información utilizó una encuesta con 18 preguntas abiertas y 5 cerradas.

En la investigación la autora concluye que el porcentaje de complacencia de los clientes en la compañía de cómputo, en cuanto a los beneficios percibidos, se encontraban por debajo de lo esperado, sin embargo, el resultado fue positivo en el trato del personal y la variedad de servicios que la empresa ofrece, por lo que recomendó diversificar sus productos y ampliar el horario, y reducir el tiempo empleado en cada gestión.

Delgado (2006), en el artículo *Fundamentos teóricos sobre la calidad de servicio*, manifestó que alcanzar un nivel alto en calidad de servicio les brinda a las empresas beneficio de motivación de colaboradores, aumento de ventas, mejora en la eficiencia, reducción costos, diferenciación de las otras empresas y atracción de clientes, entre otros.

En base a esta evidencia se puede constatar que la correcta gestión del servicio es una maniobra efectiva y con el pasar de los días más son las empresas interesadas en mejorarla. La calidad es el punto de interés en el sector empresarial y de muchos investigadores con el propósito de diseñar modelos sobre esta.

Pérez (2007), en su trabajo *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*, define al conjunto de atenciones brindadas al consumidor como servicio al cliente, esto como resultado la adquisición de algún bien.

Para que las políticas de servicio al cliente tengan éxito, la organización debe poner especial atención en conocer a los compradores y los

comportamientos, esto permitirá a la empresa convertir las necesidades e intereses en demanda. Agrega el autor que la empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto, hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización.

Cuando la empresa comienza a ver las necesidades desde la perspectiva del cliente, proporciona el producto o servicio adecuadamente; además, mejora la publicidad e incrementa su participación en el mercado. La fidelización del consumidor permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los productos y servicios.

Por este motivo, el servicio al consumidor debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la organización. Para que la empresa logre la satisfacción y fidelización del cliente, debe contar con políticas de atención que sean efectivas; es decir, calidad en la atención, ofrecer un producto excelente y servicios complementarios.

Las investigaciones anteriores demostraron que brindar servicio de calidad al cliente es uno de los pilares principales en cualquier empresa, y los clientes siempre han exigido mejores tratos y atenciones con la compra, seguido por la innovación, calidad, tiempos de entrega cortos y buen precio, esta demanda obliga a las empresas a trabajar en buscar alternativas para mejorar en esos aspectos y satisfacer dichas exigencias.

El proceso de satisfacer a un cliente o usuario puede llevar bastante tiempo y a la vez, bastará un minuto en el que fallen las políticas de calidad para que se pierda un cliente.

Por tal motivo, se recomienda invertir tiempo para conocer estrategias sobre calidad en el servicio y ponerlas en práctica correctamente y así poder ampliar la clientela, el buen uso de las estrategias tendrá como resultado buena imagen y aumento en las recomendaciones.

El cuestionario SERVQUAL, es una herramienta estandarizada desarrollada para cuestionar dichas necesidades y además propone un enfoque teniendo en mente la calidad al momento de brindar un servicio.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema radica en que no se cuenta con estrategias para la retención de los clientes, ni que permitan atraer nuevos.

3.1. Contexto general

El problema consiste en que los clientes asisten a un taller, pero si el siguiente no les interesa dejan de asistir y además se pierde el contacto al terminar la calendarización de las actividades del mes. La cartera de clientes depende de las circunstancias y del tema que se está brindando.

Al carecer de publicidad, la captación de clientes potenciales es muy pobre y sin efecto, solo se cuenta con la captación por medio de *mailing*, sin embargo, la base de datos queda sujeta a la empresa que se encarga de los envíos, por lo que no se tiene control de los perfiles.

3.2. Descripción del problema

El problema principal es el servicio al cliente, siendo una empresa que ejecuta proyectos orientados al progreso económico y social, cofinanciados por la Cooperación Internacional y dirigido a crear condiciones, competencias y habilitaciones para el desarrollo, productividad y mejora en la calidad de vida del sector social y económicamente vulnerable.

3.3. Formulación del problema

A continuación, se presentan las preguntas que se realizan en relación con la formulación del problema.

- **Pregunta central**

¿Cuáles son las estrategias de servicio al cliente para aumentar la captación, retención y fidelización del centro de desarrollo empresarial?

- **Preguntas auxiliares**

- ¿Cuáles estrategias se utilizan actualmente para aumentar la cartera de clientes?
- ¿Cómo aumentar y recuperar la cartera de clientes?
- ¿Cómo se pueden optimizar los procesos administrativos internos para mejorar la captación de clientes potenciales?
- ¿Cuáles son las principales razones por las que los clientes dejan de asistir a los talleres y asesorías?
- ¿Cómo captar clientes?

3.4. Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en el Centro de Desarrollo Empresarial de la Asociación de Gerentes de Guatemala, ubicada en la 14 calle 2-51 zona 10, Torre Citibank, oficina 402, Ciudad de Guatemala en un lapso de 6 meses.

4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación con la que se relaciona este trabajo es la de Normalización de Procesos, la finalidad de realizar esta investigación nace por la necesidad de estrategias de servicio al cliente que actualmente no se cuenta. La finalidad es dar servicio de calidad y atención al cliente, ya que el centro se debe al usuario y por ser de ayuda social al empresario y al emprendedor quienes son el futuro de la economía del país.

Cabe mencionar que se han mejorado algunos procesos y prácticas que puedan mejorar la atención y alcanzar la fidelidad de los clientes. Sin embargo, falta corregir las estrategias de captación y retención de los usuarios.

La importancia principal para realizar este trabajo de investigación es aportar al centro de desarrollo estrategias de servicio al cliente para mejorar la captación, retención del usuario y mejorar la rentabilidad del centro.

Los beneficios que aporta la realización de esta investigación es aumentar la cantidad de clientes e incrementar la rentabilidad en el centro.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Desarrollar las estrategias de servicio al cliente para aumentar la captación, retención y fidelización del centro de desarrollo empresarial (CEDE).

5.2. Específicos

- Conocer las diferentes estrategias de servicio al cliente.
- Aplicar las estrategias que mejor se adapten para la captación de clientes nuevos.
- Optimizar los procesos administrativos internos para la mejora en la captación de clientes potenciales.
- Aumentar la cartera de clientes y la retención de los mismos, mejorando el servicio y atención.
- Proponer un CRM (*Customer Relationship Management*) como una estrategia de servicio al cliente.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

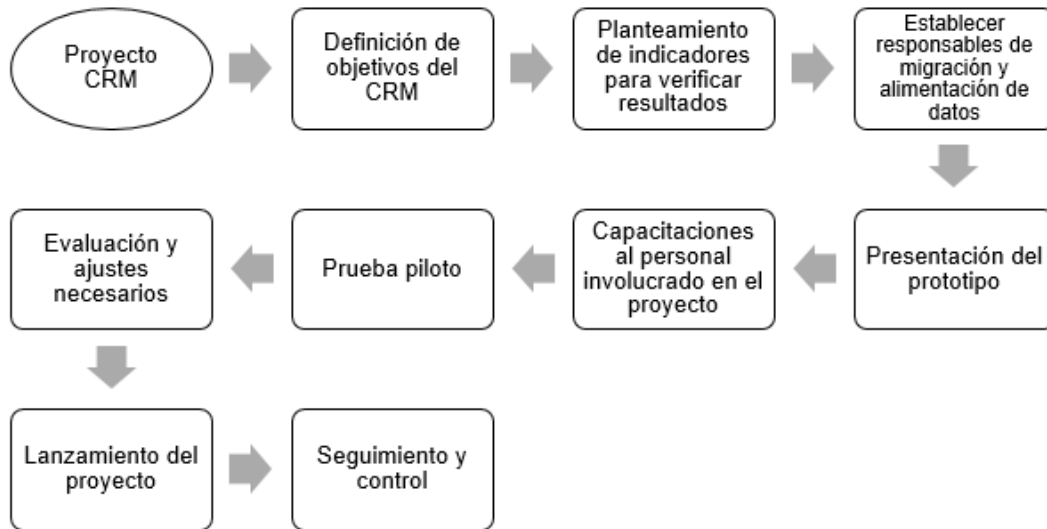
La necesidad de una estrategia que beneficie en la retención de clientes y que atraiga clientes potenciales, se debe a que actualmente se cuenta con un presupuesto limitado el cual se destina a publicidad mediante *mailing* externos e internos, los cuales no tienen un alcance significativo ni es efectivo.

Con la aplicación de una estrategia definida se espera cubrir la necesidad de atraer clientes potenciales y con el uso de la red social Facebook, dar a conocer el centro entre los usuarios que cuenten con un emprendimiento.

El CRM para mejorar el servicio al cliente, será de beneficio para que el personal del centro pueda llevar un registro exacto de los clientes y de las participaciones que cada uno realice a las asesorías, llevar un registro de los temas de interés para poder realizar convocatorias específicas dependiendo de la agenda mensual de asesorías.

Todo esto, resultará en un mejor servicio y seguimiento para cada cliente, además de facilitar la realización de informes que se presentan a los donantes al finalizar cada proyecto.

Figura 1. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

7. MARCO TEÓRICO

En la presente sección será descrita la información literal, con conceptos relacionados a estrategias de servicio al cliente para mejorar la captación, retención y rentabilidad.

7.1. Servicio

La palabra servicio se ha vuelto muy familiar en el medio, para unos se constituye en un diferenciador, para otros en un producto; en otros casos puede ser un valor agregado.

Según Jany (2005):

El servicio es como una actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a complacer las necesidades de los clientes. Se deriva del latín *servitium*. Un encuentro de servicio a menudo se describe como un desarrollo interactivo. Un proveedor de servicios empresariales genera un proceso de experiencia, en el cual el consumidor y el personal de atención al público de servicios, se comprometen en un intercambio comunicativo a través del cual cada parte obtiene de la otra alguna esencia de valor. (p. 5)

Actualmente se puede encontrar muchas definiciones de servicio, algunos mencionan es un proceso tal como lo menciona Castañeda (2001): “Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones”. (p. 18). Otros autores indican es un conjunto de

acciones que van de la mano con la compra directamente, así como lo sugiere Cobra (2000): “El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar”. (p. 3). Se debe notar la importancia que el servicio ha adquirido y de la utilización que se le da, permite alcanzar la satisfacción del usuario.

7.2. Usuario

Al hablar de usuario, se hace referencia a las personas que utilizarán el producto o servicio obtenido a la institución, que se espera sean cumplidas las expectativas y satisfaga las necesidades, a estos se les llama clientes finales o beneficiarios.

Por esto Mondy y Noe (2005), expresa que los usuarios exigen productos de excelente calidad y esperan servicio post venta. Por tal motivo, la fuerza laboral debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de alta calidad. En toda organización el elemento más importante es el cliente, un ser humano que tiene necesidades, preocupaciones, merece ser tratado cordialmente. Es un ser con inquietudes, aspiraciones y es una misión satisfacerlo, en una empresa los usuarios son todos los clientes que buscan la formación empresarial que ofrece el Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE-.

7.3. Servicio al usuario

Cada vez más empresas utilizan los sistemas de incentivos para recompensar y fomentar un mejor servicio al usuario. Se ha demostrado que una empresa junto a su personal efectúa actividades para satisfacer a los usuarios.

Todas las instituciones tienen que determinar lo que los usuarios desean, cómo satisfacer esa necesidad o deseo y así ganar dinero. Deberán considerar esos factores para elaborar los planes estratégicos y planes de comercialización. Es importante conocer lo que el usuario desea obtener al momento de adquirir el producto o servicio y así satisfacer sus necesidades.

Lo relevante para una empresa no es que venda sus productos o servicios, sino la estrategia que se aplique para diferenciarse y mantener a los clientes reales. Por lo tanto, es la forma en que estos coordinen la mezcla de mercadotecnia, lo que permitirá mantener un consumidor fiel. Paz (2005) “El servicio al usuario no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (p. 17).

7.3.1. Importancia del servicio al usuario

El público espera que, al adquirir un servicio, a éste se le agregue atención, amabilidad y buen trato. Por esto Kotler y Armstrong (2006), enfatizan que hace varios años al mismo tiempo de modificar estilos de comportamiento, se han realizado infinidad de investigaciones que permiten conocer cuáles son los beneficios y consecuencias de brindar buen servicio al usuario. Entre muchos de estos resultados o estadísticas, las siguientes son las más importantes.

La importancia del buen servicio al cliente según Kotler y Armstrong (2006):

- Un usuario satisfecho está dispuesto a gastar mucho dinero en nuestra institución.

- El usuario que ha sido bien atendido se convierte en un usuario frecuente.
- Un usuario bien atendido lo transmite como mínimo a doce personas.
- Las usuarias satisfechas se convierten en la mejor arma de mercado: la publicidad de persona en persona. (p. 8)

Cada contacto que se tiene con un cliente cultiva o destruye esa relación. Es importante entonces que todos en la empresa acepten la responsabilidad de ofrecer servicio de la mejor calidad y es obligación de la institución brindar capacitación al personal para que brinden ese servicio esperado.

7.4. Características del servicio al usuario

Un servicio al usuario es cualquier actividad o beneficio intangible, que no es necesario dar la propiedad física de algún producto, el servicio no se puede ver, oler, degustar sentir ni oír.

Características del servicio al cliente según Kotler y Armstrong (2006):

- Intangible: algo que no se puede tocar, pero sí percibir, ejemplo: ser tratado con amabilidad.
- Inseparable: no se puede separar de quien lo provee, ejemplo: el apoyo de un trabajador municipal en la gestión realizada por el vecino.
- Variable: depende de quién lo proporciona, cambia día a día, ejemplo: la manera del servicio varía según quien lo preste.
- Perecedero: una vez que este ha sido entregado no se puede usar posterior, ejemplo: el servicio al cliente tiene un inicio y un fin. (p. 12)

7.5. Calidad del servicio

La mejora en la calidad con la que se presta un servicio debe ser una prioridad, ya que se ve reflejado en la satisfacción del cliente. Para Hoffman y Bateson (2002), prestar servicio de calidad es la mejor manera para triunfar ante los competidores, sobre todo si una considerable cantidad de empresas ofrecen servicios parecidos y se compite en zonas pequeñas.

Componentes claves para un sistema de servicio de calidad basado en Hoffman y Bateson (2002):

- Escuchar: la calidad la definen los usuarios, algo que se consigue mediante el aprendizaje constante tomando en cuentas las expectativas y percepciones de estos.
- Investigaciones de los empleados: son muy importantes ya que estos son los que tienen el contacto directo con el usuario.
- Confiabilidad: es lo principal, si un cliente observa que algo no es confiable, no adquiere producto alguno.
- Servicio básico: los clientes desean obtener lo básico, es decir recibir lo vital de lo que buscan. (p. 14)

Es importante un servicio de calidad en las relaciones cliente organización, Kotler y Armstrong (2006), manifiestan que una de las mejores maneras en que una empresa puede diferenciarse es mediante la entrega de calidad consistente. Pueden incluirse los estándares técnicos, como lo son los tiempos de respuesta o de comportamiento, entre otros.

Las empresas necesitan comunicar a todos los colaboradores que están en comunicación directa con los clientes, que son los estándares de servicio que se implementan; esta información ocurre durante la orientación de los nuevos empleados, sin embargo, las empresas deben luchar por reforzar día a día los estándares de servicio para lograr mantener la consistencia y efectividad.

Es de suma importancia para toda organización la calidad, es la garantía que la empresa ofrece a los clientes. Así como, también el vehículo utilizado para alcanzar los objetivos fijados, que proporcionen la total complacencia del cliente y de quienes conforman la empresa.

La calidad que se brinda en el servicio al usuario se puede ver como el instrumento que permite llegar a los usuarios y marcar en estos un precedente en el valor que perciben al comprar un producto o servicio, como lo expresa Alet (2004):

La calidad en el servicio al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa (p. 24).

7.6. Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes es la relación entre la expectativa del comprador y el efectivo desempeño del producto adquirido. Si el producto no cumple con el desempeño que el cliente espera, conlleva un sentimiento de inconformidad. Si por el contrario las expectativas son cumplidas por el producto, se logra la satisfacción del cliente. Indican que las expectativas del

usuario se basan en las experiencias de compra, en las opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas del mercadólogo y de sus competidores.

Se debe tener cuidado en establecer un nivel correcto de posibilidades, para que se ofrezcan servicios atractivos que cumplan con las características esperados por el consumidor al adquirir un servicio en específico. Las compañías líderes en el mundo han podido descubrir e incluso anticiparse, a los requerimientos de sus clientes y consumidores, debido a que existe un gran interés en vincular la labor productiva con los deseos, aspiraciones y requerimientos de la población, para lograr mayor aceptación de sus usuarios en el mercado actual competitivo.

En las empresas que ofrecen servicios, la calidad radica en los aspectos visibles y que pueden medir del servicio que al mismo tiempo generan satisfacción. En resumen, es la manera en cómo lo recibe, para obtener la satisfacción del cliente es vital la calidad. Dentro de la empresa es de suma importancia los aspectos tangibles que conlleve a alcanzar la satisfacción del cliente.

7.7. Evaluación del desempeño

Para Chiavenato, (2006), mediante la evaluación del desempeño se puede descubrir quiénes son los colaboradores que no realizan sus tareas satisfactoriamente y averiguar cuáles son los departamentos dentro de la empresa que necesitan entrenamiento y capacitación. Evaluar el desempeño del trabajador es un factor delicado, ya que tiene que ver sobre la moral de éste y sobre la eficiencia con la que cuenta la empresa; por tanto, debe ser considerado.

Es importante hacer conciencia que se tiene, determinar objetivos al inicio del año, (semanal, mensual y semestral), que incluyan parámetros de cumplimiento y que sean revisados con la periodicidad con que fueron establecidos.

Aunado a la fijación de metas, deberán establecerse las políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen desempeño, así como medidas correctivas para lograr evitar un desempeño deficiente y la utilización de métodos para la evaluación del desempeño como: encuestas, entrevistas dirigidas, boletas de desempeño, entre otro.

Se puede decir que si existen programas bien diseñados e implementados pueden tener un motivacional en los evaluados, puede estimular el rendimiento y desarrollar un sentido de responsabilidad y aumentar el compromiso con la organización.

7.8. Atención

Real Academia Española (2014). Al hablar de atención hace referencia a lo que se hace en provecho de alguien por cortesía o amistad. Incluye una cortesía, demostración de cariño u obsequio. Para esta investigación se entenderá como atención a los actos de cortesía ofrecidos por el personal hacia el usuario.

7.9. Atención al usuario

En la actualidad este concepto ha ido teniendo más importancia y cada vez más, esto debido al crecimiento mundial del mercado. Andrews (1971) establece que es:

Más económico, retener al cliente actual, que tratar de ganar un cliente nuevo. Las personas que tienen mayor éxito en el servicio a los clientes son las que regalan amabilidad, dulzura y sonrisas. El cliente valora los servicios amigables y honestos. (p. 28)

La atención es la clave para llegar al corazón de los consumidores y la que permite quedar grabado en la mente de estos. La amabilidad va de la mano del servicio ya que brinda una sensación de amistad. Hacer las cosas bien, en el momento y tiempo exacto eso es rapidez, cumpliendo con los procesos y estándares de medición previamente establecidos.

Una estrategia efectiva para despedir al cliente es decirle la palabra mágica: gracias, esta palabra que resonará en sus recuerdos y con la cual la empresa transmite el agradecimiento por el favoritismo. La atención al cliente requiere que una empresa optimice la satisfacción que recibe el consumidor, entre estas: seguimiento de quejas, acompañamiento durante la venta y seguimiento post venta, entre muchas otras.

Un servicio competitivo es una manera de valorar al usuario, como la persona más importante para la institución, hacerlo sentir bien, en confianza y bien tratado. Para lograr esto, es necesario hacer partícipes a todos en la institución y hacerles saber la importancia de mejorar en la actitud que se tenga hacia los clientes.

7.9.1. Importancia de la atención al usuario

El cliente está insatisfecho cuando no recibe la atención esperada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. A veces olvida que el objetivo de todas las acciones que se realizan es él, los empresarios

tienen la responsabilidad de asegurar que cada colaborador de la empresa tome en serio el lema de que el cliente es el objetivo primordial y que se vea reflejado en una correcta actitud en el desempeño de sus labores.

En cualquier empresa, el que un solo empleado no trate al cliente como es debido, pone en evidencia a toda la organización. La capacidad de crecimiento empresarial se basa en la satisfacción constante de las necesidades de los clientes. Aquí radica la importancia de considerar un servicio que cubra con las expectativas.

Mejorar día a día la atención con la que se recibe al cliente, es un canal importante para lograr ganar la lealtad de los consumidores, es en realidad, un componente necesario para las empresas de todos los tamaños, desde la más grande hasta la más pequeña, todas las que quieran progresar y avanzar en el mundo competitivo de la actualidad.

El reto de no verse desplazada por una competencia más agresiva y por los usuarios que son cada día más juiciosos del poder que tienen de elegir, conscientes de lo que quieren y mucho más exigentes de cómo lo fueron pocos años atrás.

7.9.2. Características de la atención al usuario según Desatrick (1990)

Según Desatrick (1990) las características principales en la atención al cliente son:

- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.

- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita, el agradecerá que quiera ser amable con él.
- El público se molesta de gran manera si el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reducir la diferencia entre la realidad y lo que se desea.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva.
- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. (p. 99)

Las personas que se desempeñan en el sector servicio se caracterizan porque su actividad genérica es captar, procesar, analizar y proporcionar información, para orientar a solucionar los problemas de los usuarios del servicio.

Al ser parte de un sector gubernamental de servicios, se requiere estar en la posición de trabajo dirigido a la atención del público, que deberá ser de la mejor calidad.

7.9.3. Atributos de la atención al usuario

Tratándose de atención al cliente García, García y Gil (2003), establecen que los atributos básicos, son las particularidades mínimas que exige el usuario

para sentir que lo que él recibe le satisface y, por tanto, lo hará regresar. Entre estos están:

- Amabilidad: es mantener contento al cliente mientras es atendido, haciéndole ver que para la empresa es lo principal, al mostrar interés en sus necesidades y a través de la forma de dirigirse al cliente.
- Comunicación: según Chiavenato (2006) la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos. Cualquier comunicación para que sea efectiva necesita como mínimo dos personas: una quien envía el mensaje y la otra que lo recibe.

Una persona sola no puede entablar una comunicación, esto debido a que el acto de comunicar sólo puede completarse con un receptor. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias; una buena comunicación asegura la satisfacción del cliente y el deseo de continuar visitando la empresa.

7.10. Estrategias

Andrews (1971) define las estrategias como:

El patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. (p. 35)

7.10.1. Gestión de estrategias

La palabra estrategia, ha sido utilizada por las instituciones militares, para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer. Robbins y Coulter (2010). Las empresas utilizan diversas estrategias para orientar las áreas de operación y, así lograr los objetivos.

Según indica la tesis *Estrategias de marketing para el restaurante tipo familiar “Las Delicias” en tiempos de recesión 2009-2010, ubicado en zona uno de la Ciudad de Guatemala:*

Todas las compañías que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra servicio, al existir una estrategia de servicio clara y convincente, los gerentes encargados de tomar decisiones se forman una mejor idea de las iniciativas aprobar y cuáles a rechazar. La estrategia es su guía. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan el servicio saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos. (Meoño, 2010, p. 27)

Con el fin de obtener resultados, toda organización basa su éxito en los planes y estrategias para lograr sus objetivos, “una estrategia de servicio es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real” (Albrecht y Zemke, 1988, p. 64) lo cual depende de la organización productos de bienes o servicios.

En el caso de los bancos, como instituciones de servicio, desarrollan estrategias en áreas como: mercadeo de servicios, segmentación de clientes, canales de marketing (transmisión de mensajes hacia el mercado meta, entrega y distribución del producto o servicio al comprador o usuario) entre otros.

Anderson y Kerr (2003) indican que “en el ambiente empresarial, hay que pensar en una estrategia de gestión de relaciones con los clientes, en un plan a gran escala para alcanzar el objetivo de crear, conservar y ampliar las relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes” (p. 2).

Resulta conveniente desarrollar y estudiar el concepto de la estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) en su totalidad, el cual beneficiará los procesos y gestiones al cliente.

7.10.2. Marketing de relaciones

Según Kotler (2003), “el marketing de relación tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, entre las partes clave de clientes, proveedores, distribuidores a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo”. (p. 7).

Se refiere a una relación duradera, en la cual la organización logra establecer un fuerte vínculo de tipo económico, técnico y social con los consumidores a través de transacciones, basadas en un servicio de calidad.

El objetivo clave del marketing de relaciones es conservar la relación con todos los clientes. De acuerdo con Cram (2003) “el éxito de una empresa depende de que ésta dedique la atención que merece a sus clientes clave. Y esa atención pasa por establecer una buena relación” (p. 7).

7.10.2.1. Elementos del marketing relacional

Según Reinares y Ponzoa (2004), hay elementos que pueden formar parte del mercadeo relacional:

- *Marketing one to one*: hace énfasis en recursos de personalización y adaptación. Es una estrategia individualizada que trata de modos distintos a los diferentes clientes.
- *Marketing directo*: es una estructura de empresa orientada al cliente y a la comunicación directa con él (distribución directa).
- Programas de fidelización o lealtad: es una estrategia encaminada a crear programas de fidelización o retención, logrando que el producto esté adaptado a los demás particulares de los clientes.

7.10.3. Marketing transaccional

Es el concepto clásico de intercambios basados en transacciones, tomando como punto de partida la solicitud del cliente.

- Gestión de base de datos: es un proceso que implica la recopilación, procesamiento y análisis de un alto volumen de información generado por todos los elementos y niveles donde se establecen relaciones. Este proceso exige un conocimiento y manejo de sofisticadas aplicaciones que, en sí mismo, sólo implican la posesión de una determinada estructura.

- Acuerdos de *partner to partner*: es una estrategia relacional que se encamina a establecer nexos entre los diversos tipos de clientes existentes, entre el consumidor final y la organización. Entre estos clientes se menciona: canal o distribuidor, cliente interno, proveedores, negocio a negocio.
- Venta relacional: la venta relacional busca facilitar y simplificar el *proceso* de compra por medio de la estandarización de los procedimientos. Este elemento utiliza el concepto de re-ingeniería de procesos, con el fin de trasladar a toda organización enfocada en el producto o servicio hacia una organización enfocada en el cliente.
- *Customer Relationship Management* (CRM): Es una estrategia basada en las relaciones, mediante un conjunto de herramientas capaces de facilitar y agilizar la toma de decisiones y de dirigir acciones bien segmentadas con los clientes con que la empresa interactúa.

7.11. Concepto de cliente

La definición de cliente ha ido cambiando y adaptándose con el paso de tiempo, Horovitz (2006) define al cliente como “cualquier persona que se acerca al establecimiento pidiendo un producto o servicio para satisfacer sus necesidades”. (p. 68)

7.12. Consumidor

Es el cliente de las ventas al por menor o para consumo personal, es la persona que adquiere un producto o servicio.

7.13. El servicio al cliente

Se define como acción realizada por una parte a favor de la otra (McCarthy y Perreault, 1996), el servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años un significado importante dentro de todas las organizaciones. En realidad, es el punto de inicio para las estrategias comerciales, “el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo” (Lovelock, 1990, p. 491), el servicio debe tener como objetivos principales: complacer al cliente y la rapidez con la que se atiende.

Las estrategias de servicio se refieren a objetivos claros y metas alcanzables de la organización enfocadas en el servicio, los sistemas que interactúan con el cliente son elementos no humanos (sistemas de comunicación, sistemas informáticos) y al mismo tiempo el elemento humano de la organización.

7.14. Estrategia de negocios CRM

Según Brown (2001), el concepto *Customer Relationship Management* en inglés (CRM) o Administración de las Relaciones con el Cliente, no se debe entender como un concepto o proyecto. Se trata de un viaje que inicia con una renovación en el plan estratégico, cambio en los procesos, de organización y técnico que tiene como finalidad gestionar mejor las actividades.

Por lo tanto, se busca emplear la información que emanan de los clientes en los diversos puntos de contacto entre él y la organización. Por otro lado, “La administración de las relaciones con el cliente (CRM) es un enfoque

empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad” (Swift, 2002, p. 12). Así se podrá equilibrar los ingresos y utilidades de la organización, con la máxima satisfacción del cliente.

La Administración de la Relación con el Cliente (CRM) contempla una estrategia empresarial que busca gestionar las necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales. Para destacar en el mundo globalizado, las organizaciones están obligadas a conocer lo que los clientes quieren y cuáles son las necesidades que estos tienen, por lo que la estrategia CRM es la opción.

La estrategia CRM es básicamente una respuesta de la tecnología para las empresas que buscan fortalecer lazos con sus clientes; es un concepto que integra la identificación, captación y retención de clientes; se maximizará el valor de cada interacción a través de múltiples canales, departamentos, centros de costo y ubicaciones geográficas.

Cedillo, Y., Menjivar, F. y Orellana, C., (2018) consideran que “Con CRM las empresas crearán clientes satisfechos y leales que repetirán sus compras, reducirá el costo de adquirir nuevos clientes y aumentará el valor de la marca; logrando mejores resultados financieros y un máximo retorno de la inversión.” (pp. 27-28)

Fica y Jadue (2012) aseguran que:

El concepto de CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología (bajo la forma de sistemas software) que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio adheridos a la gestión de la relación de

la empresa con el cliente, en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte. (p. 95)

De esta forma la estrategia CRM se aplica a diferentes áreas o departamentos de una organización en forma de módulos de sistemas o software y así al optimizar, personalizar y mediante la diferenciación en la relación con el cliente buscar aumentar los beneficios de la empresa.

Según Vega (2003) comenta que la estrategia CRM combina la adquisición de información de los clientes, con la aplicación de una serie de tecnologías para la gestión de tal información y su conversión en conocimiento de negocio. Proporciona una plataforma común para la comunicación e interacción con el cliente.

Es así como CRM constituye el proceso que reorienta el producto para enfocarse hacia una visión enfocada al cliente, proceso en el que la empresa administra la información de sus clientes la cual es obtenida a través de distintas interacciones.

7.14.1. Elementos de CRM

Brown (2001) destaca más elementos que constituyen el CRM estrategia, segmentación, tecnología, procesos y organización.

- Estrategia: debe alinearse con el plan estratégico de la organización y estar en equilibrio con las necesidades de procedimientos y operativos de la misma.

- Segmentación: la segmentación determinará la estructura y agrupación según distintos criterios de los clientes, hace algunos años se utilizaba a sólo un producto o mercado en específico. Es frecuente que a las empresas les cuesta ubicar a sus clientes de algún sector en específico ya que partan de segmentos muy amplios.

Tecnología: la solución será diferente ya que va relacionada con las necesidades específicas y con los recursos disponibles con cada situación. Elementos principales para considerar son la base de datos; las herramientas que se usarán para extraer los datos, apoyo en campañas y en los sistemas utilizados dentro del centro de atención.

El CRM depende de información y datos, la elaboración de una base de datos única e integrada que esté encaminada a las operaciones se realiza mediante un departamento especializado, Swift (2002) afirma que “La función tradicional de los departamentos de tecnología de la información (IT) ha sido el de proporcionar estrategias, entorno-redes, tecnología, información y procesos para que una empresa pueda administrar, proteger y dar acceso a datos” (p. 67).

Los departamentos de IT (Infrastructure Technology) crean almacenes de datos, solo al tener claros los objetivos que se quieren alcanzar la tecnología tendrá sentido.

- Procesos: señalar los métodos que se incluyen en la ejecución de CRM, no es tarea difícil. Lo complejo es conseguir que la organización lo apruebe, establecer indicadores para verificar la eficacia del proceso y el uso de tecnología que permita el efectivo cumplimiento de todo.

- Organización: se debe gestionar un cambio general en la cultura organizacional para que el enfoque principal sea el cliente. La clave es la comunicación interna y la formación para crear una cultura basada en el servicio al cliente.

7.14.2. Indicadores de CRM

Según Brown (2001), existen cuatro indicadores de CRM, que los Gerentes o administradores pueden utilizar con el propósito de retener a clientes que planean renunciar.

- Recuperar o conservar: consiste en reconquistar a un cliente que está considerado prescindir del servicio o atraerlo nuevamente para que vuelva a ser cliente después de haber abandonado la organización.
- Prospección: planificación para atraer clientes nuevos, los tres fundamentos para la prospección son: la segmentación, ser selectivo y las fuentes. Desarrollar un modelo de basado en la segmentación permite a la organización un mejor enfoque para dirigir la oferta.
- Lealtad: en este sentido, se refiere a la experiencia de un cliente hacia algún bien o servicio de una organización; es decir, un cliente es leal conforme a los beneficios agregados que le ofrecen. Las empresas puedan reducir las pérdidas de sus consumidores al implementar tres aspectos básicos: segmentación basada de acuerdo al valor, segmentación por necesidades y el uso de modelos para prever cambios.

Las organizaciones emplean las campañas de lealtad, mediante incentivos de compras o programas de beneficios a sus clientes. En definitiva,

la lealtad es el fruto de una relación interpersonal que se da entre el cliente, la empresa y la marca; que dura un periodo largo de tiempo, consolidándose por medio de la aplicación de diversos mecanismos en los diferentes planos que intervienen de manera integral.

- Ventas cruzadas / ascendentes: conocido como incremento de la porción de la billetera, no se refiere a un producto complementario, sino en ofrecer un producto innovador distinto al que normalmente consume.

7.14.3. Objetivos y beneficios de CRM

La aplicación de la estrategia de CRM dentro de una organización lleva a definir los objetivos que se pretenden alcanzar y obtener, beneficios que reflejen mejores utilidades, por medio de 3 formas, basados en los tipos de CRM.

- Retención de clientes: es la capacidad para impedir que los clientes se retiren de la organización y para que canales leales y beneficiosos apoyen con el crecimiento del negocio, al obtener rentabilidad.
- Adquisición de clientes: conseguir clientes nuevos, en base a rasgos conocidos por medio de investigación para impulsar la expansión y hacer que los márgenes crezcan.
- Rentabilidad de clientes: aumento en los márgenes de ganancias que deja un cliente, al brindarle productos que sean de interés en el momento correcto.

Se establece como el objetivo primordial dentro de las organizaciones, que adopten la estrategia CRM, la maximización de las utilidades al tener marcadas y saber cuáles son necesidades de los clientes.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Antecedentes del estudio

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Contexto general

2.2 Descripción del problema

2.3 Formulación del problema

2.3.1 Pregunta central

2.3.2 Preguntas auxiliares

2.4 Delimitación del problema

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Servicio

3.2 Usuario

3.3 Servicio al usuario

- 3.3.1 Importancia del servicio al usuario
- 3.3.2 Características del servicio al usuario
- 3.3.3 Calidad del servicio al usuario
- 3.4 Satisfacción del usuario
- 3.5 Evaluación del desempeño
- 3.6 Atención
- 3.7 Atención al usuario
 - 3.7.1 Importancia de la atención al usuario
 - 3.7.2 Características de la atención al usuario
 - 3.7.3 Atributos de la atención al usuario
- 3.8 Estrategias
 - 3.8.1 Gestión de estrategias
 - 3.8.2 Marketing de relaciones
 - 3.8.2.1 Elementos del marketing relacional
 - 3.8.2.2 Marketing transaccional
 - 3.8.3 Concepto de cliente
 - 3.8.4 Consumidor
 - 3.8.5 El servicio al cliente
 - 3.8.6 Estrategia de negocios CRM
 - 3.8.7 Elementos de CRM
 - 3.8.8 Indicadores de CRM
 - 3.8.9 Objetivos y beneficios de CRM

4. MARCO METODOLÓGICO

- 4.1 Características del estudio
 - 4.1.1 Enfoque
 - 4.1.2 Alcance
 - 4.1.3 Diseño
- 4.2 Población

- 4.2.1 Muestra
 - 4.2.2 Criterios de inclusión
 - 4.2.3 Criterios de exclusión
 - 4.3 Unidad de análisis
 - 4.4 Hipótesis
 - 4.5 Variable
 - 4.5.1 Operacionalización de variables
 - 4.6 Fases del estudio
 - 4.7 Técnicas de análisis de información
 - 4.7.1 Pruebas de normalidad
 - 4.7.2 Análisis multivariado
 - 4.7.3 Serie de tiempo
 - 4.8 Técnicas de recolección de datos
 - 4.8.1 Técnica
 - 4.8.2 Instrumentos
 - 4.9 Procesamiento y análisis de datos
- 5. ESTUDIO TÉCNICO
 - 5.1 Descripción del área en estudio
 - 5.2 Misión del área en estudio
 - 5.3 Visión del área en estudio
 - 5.4 Áreas de atención del estudio
 - 5.5 Recursos físicos y tecnológico del área en estudio
- 6. ARQUETIPO DE SOLUCIÓN
 - 6.1 Funcionalidad del sistema
 - 6.2 Diseño de sistema
 - 6.3 Arquitectura de sistema
 - 6.4 Operación del sistema

- 6.5 Herramientas de desarrollo
- 6.6 Detalle de la funcionalidad
- 6.7 Documento de funcionamiento
- 6.8 Presupuesto
 - 6.8.1 Inversión inicial
 - 6.8.2 Inversión de mantenimiento

7. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

- 7.1 Factibilidad técnica del estudio
- 7.2 Factibilidad económica del estudio

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

9. METODOLOGÍA

En la presente sección se presenta la metodología de la investigación donde se describe el diseño, tipo de estudio, alcances, variables e indicadores, fases, resultados esperados.

9.1. Características del estudio

El enfoque es mixto por las siguientes razones:

- Cuantitativo porque se utiliza la evaluación del comportamiento de los clientes con relación a la capacitación, formación y planificación de los diferentes programas que imparte el Centro de Desarrollo Empresarial – CEDE –, el cual sirve para conocer y evaluar el mismo.
- Cualitativo porque utiliza la revisión documental cuando se investiga antecedentes del problema y marco teórico relacionado.

El alcance es descriptivo dado que consiste en evaluar ciertas características de una situación particular de uno o más puntos de tiempo. En esta investigación se analizan los datos obtenidos para poder descubrir que variables están relacionadas entre sí.

Se ha definido que el diseño del estudio será no experimental, debido a que no se introducirán variables nuevas al sistema, siendo únicamente una observación seguida de una propuesta de mejora.

Para el tipo de estudio se ha definido que será cualitativo y cuantitativo al mismo tiempo, debido a que se contará con un análisis a través de encuestas a los empleados, evaluaciones de desempeño, para finalizar con una propuesta para Centro de Desarrollo Empresarial – CEDE –.

El estudio será prospectivo ya que se evaluará el funcionamiento y los resultados obtenidos de la implementación de una guía de servicio al cliente, con los cuales se evaluará el cumplimiento de los objetivos.

Si el diseño está concebido, el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido.

No es lo mismo seleccionar un tipo de diseño que otro; cada uno tiene sus características propias. La precisión de la información obtenida puede variar en función del diseño o estrategia elegida.

9.2. Unidades de análisis

La población en estudio será los empresarios del Centro de Desarrollo Empresarial (CEDE), este estudio se encuentra dividida en subpoblaciones que son emprendedores y microempresarios, de la cual se extraerán muestras de forma aleatoria, que serán estudiadas en su totalidad.

9.3. Variables

Las variables en estudio se describen a continuación:

Tabla I. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Indicador
Servicio al cliente	<p>Según el autor Serna Gómez 2009) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (pag.19)</p> <p>Morales 2009, p. 2): El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento</p>	<p>Se estará empleando encuestas que se le harán llenar en cada curso o actividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción del cliente (CSAT) • Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS)
CRM	<p>Se define CRM como "la integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos" (Bose, 2002, p.89)</p>	<p>Se medirá con cada gestión completada y cerrada en CRM</p>	<p>Tiempo de respuesta a gestiones</p>
Captación	<p>Según (Quiroa, 2020) "La captación de clientes es el proceso de incorporar nuevos clientes a la empresa, con el propósito que compren nuestros productos y se conviertan en una fuente de utilidad para el negocio."</p>	<p>Será medido en el llenado de cada ficha de inscripción, se preguntará si es primera vez que participa</p>	<p>Fichas de inscripción</p>
Fidelización	<p>Se trata de conseguir que un cliente regrese y compre los productos sin comparar siquiera con la competencia, porque confía plenamente en que lo que le ofrecen es lo mejor en todos los sentidos. (Pérez y Pérez, 2006, p. 34)</p>	<p>Se hará un recuento anual de las participaciones por cliente</p>	<p>Participaciones anuales</p>

Continuación de la tabla I.

		Reporte de renuncias
Retención	La retención de clientes se refiere a la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un período de tiempo determinado. (Steil, 2018)	$\text{Tasa de retención de clientes} = ((\text{CE} - \text{CN} / \text{CS})) \times 100$ <p>CE = Número de clientes al final del período CN = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período CS = Número de clientes al inicio del período</p>

Fuente: elaboración propia.

9.4. Fases del estudio

El proceso para cumplir con los objetivos del diseño de investigación debe llevarse a cabo de la siguiente forma:

- Fase 1: responde a la revisión documental y literaria para enriquecer de conceptos el marco teórico de la investigación. (2 semanas).
- Fase 2: En la investigación propuesta en este protocolo se aplicará el método científico en sus tres fases y la metodología utilizada será tanto cualitativa como cuantitativa.

Se mostrará el proceso de indagación o fase Indagadora cuando se esté en la parte de recolección de la información de fuentes primarias. Se tendrá acceso a fuentes secundarias como libros, textos, legislación relativa al tema.

La fase expositiva ya que al final se pretende en el informe final utilizar los procesos de conceptualización para informar a la interesada en desarrollar físicamente este modelo en proyecto.

La investigación pretende ser del tipo de descripción analítico, ya que utilizara datos de estudios previos sobre el tema con el objetivo de explicar los impactos positivos que están generando para retener a los clientes.

Como tercera fase se contempla el diseño propiamente de una Guía de servicio al cliente para el fortalecimiento en el desempeño del Recurso Humano Centro de Desarrollo Empresarial –CEDE-.

Para esto se calculó el tamaño de muestra con una población de la totalidad de los empleados: 30 personas; en el departamento de CEDE laboran 3 personas de manera permanente, se cuentan con instructores, pero estos son contratados por horas.

Tabla II. **Fórmula para muestra poblacional**

Tipo de indicador	Servicios	¿Qué mide?
Tamaño de muestra conociendo la población	Personal administrativo	La muestra necesaria para realizar el análisis sensorial
$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$ $N = \frac{12 \times 1.96 \times 1.96 \times 0.05 \times 0.95}{(0.05 \times 0.05 \times (12 - 1)) + (1.96 \times 1.96 \times 0.05 \times 0.95)} = 10.44$		

Fuente: elaboración propia.

Para fines de un 100 % de nivel de confianza se utilizará el 100 % de la población (33 colaboradores).

- Fase 3: se realizará la presentación y discusión del análisis de resultados, mediante diagramas y gráficas. (4 semanas).
- Fase 4: En función a las conclusiones derivadas del análisis se evaluará la propuesta de la aplicación. (6 semanas).

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se utilizará técnicas de la estadística descriptiva como:

Determinación de indicadores estadísticos para el análisis de la información como la media, mediana, desviación estándar, entre otros.

Tabla III. **Fórmula para media, mediana, moda y desviación estándar para < 30**

Tipo de indicador	Formula	¿Qué mide?
Media aritmética	$X = \frac{\sum X}{N}$	Media aritmética
Mediana	$Md = \frac{N + 1}{2}$	Mediana
Moda	<i>Mo. el dato mas frecuente</i>	Moda
Desviación estándar	$\sqrt{\sum \frac{(X - Md)(X - Md)}{N}}$	Desviación estándar

Fuente: elaboración propia.

Revisión y ajuste de los instrumentos para su posterior aplicación en trabajo de campo.

- Procesamiento de los datos obtenidos mediante el apoyo de herramientas informáticas; análisis e interpretación y redacción de los resultados de la investigación.
- Preparación de las conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso.
- Elaboración de propuesta de solución a la problemática identificada.

Redacción y presentación de informe final.

11. CRONOGRAMA

Tabla IV. Cronograma de actividades

No. Actividad	2011_2012																											
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												

Fuente: elaboración propia

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación es factible porque se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar cada una de las fases de la presente investigación y cumplir con los objetivos propuestos. Centro de Desarrollo Empresarial – CEDE – autoriza la ejecución del presente trabajo de investigación, proporcionando los recursos:

- Humanos: personal a disposición para realizar las tareas requeridas en la investigación.
- Tecnológicos: para la observación del comportamiento de variables, acceso a internet.
- Información: acceso a la información requerida en la investigación con el compromiso de respetar los derechos de propiedad.
- Equipo e infraestructura: la utilización de los equipos de informática y mobiliario dentro de la empresa, así como la infraestructura que permita la realización de la investigación.

El recurso financiero necesario para para realizar la investigación será aportado por el investigador.

Se presenta el siguiente presupuesto de gasto relacionado a la investigación:

Tabla V. **Gastos realizados en la investigación**

No.	Recurso	Descripción del gasto	Monto en quetzales	Porcentaje (%)
1	Intelectual	Tiempo propio de inversión	7,000.00	47
2	Intelectual	Asesor de campo de trabajo de investigación	2,500.00	17
3	Material	Papelería y útiles	2,000.00	13
4	Transporte	Consumo de combustible y depreciación de vehículo	1,400.00	9
5	Alimentación	Alimentación	1,000.00	7
6	Tecnológico	Internet	350.00	2
7	Varios	Imprevistos (5%)	712.50	5
			14,962.50	100

Fuente: elaboración propia.

13. REFERENCIAS

1. Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Albrecht, K. y Zemke, R. (1988), *Gerencia del servicio*. Bogotá, Colombia: Editorial Legis.
3. Alet, Joseph, (2004). *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
4. Anderson, K. y Kerr, C. (2003). *CRM para directivos*. España: McGraw-Hill.
5. Andrews. K. (26 de marzo, 1971). *El concepto de estrategia de la empresa*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/06/09/formulacion-de-la-estrategia/#:~:text=Estrategia%2es%20el%20patr%C3%B3n%20de,empresa%20es%20o%20que%20re%20ser>.
6. Ardón, I. (2007). *Guía de Implementación del liderazgo lateral dirigida a la banca privada*. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez.
7. Baez, S. (2006). *Hotelería*. México: Compañía Editorial Continental.
8. Barrios, I. (2010). *Importancia de la capacitación del personal para el mejoramiento del departamento de servicio al cliente*. (Estudio

realizado en la empresa eléctrica municipal de Quetzaltenango).
Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

9. Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México: Pearson Prentice Hall.
10. Bourret, M. (2011). *El poder de la empatía: Una solución a los problemas de relación*. España. Sal Terrae.
11. Breithaupt, F. (2011). *Culturas de la Empatía*. Argentina: Katz.
12. Brown, S. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press.
13. Camisón, C. et al. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
14. Casas, M. (2007). *Guía de atención al cliente, Cámara oficial de comercio, industria y Navegación de Cartagena*. España: LOYGA, Artes Gráficas.
15. Cedillo, Y., Menjivar, F. y Orellana, C., (2018). *Estrategia para Selección e Implementación de CRM en la Pymes del Sector Comercio Específicamente en el Rubro Ferretero en San Salvador*. (Tesis de Maestría, Universidad Don Bosco). Recuperado de: <http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11715/1396/1/64121.pdf>
16. Chao, M. (2011). *Disposición y venta de productos, grado medio*. España: McGraw-Hill.

17. Chias, J. (2008). *El Marketing*. Barcelona, España: Editorial UOC.
18. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
19. Conti, T. (2007). *Los antecedentes y el examen del Modelo de Calidad Premio Europeo*. EE.UU.: The TQM Magazine.
20. Córdón, E. (2007). *Medición de la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de cómputo*. (Tesis de maestría). Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales.
21. Cram, T. (2003). *Estreche las relaciones con los clientes que cuentan: Nuevos retos en la atención al cliente*. España: Pearson Educación, S. A.
22. Dearing, J. (2007). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Editorial Eumed.
23. Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación Fundamentos y Metodología*. México: Pearson Educación.
24. Delgado, J. (12 de junio, 2006). *Medición de la calidad del servicio*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de NY://www.monografias.com/trabajos38/calidad-de-servicio/calidad-eservicio2.shtml
25. Desatríck, R. (1990). *Cómo conservar su clientela. El secreto del servicio*. Bogotá, Colombia: Editorial Legis IESA.

26. Domínguez, I. (2006). *Servicio Invisible*. Bogotá, Colombia: ECOE
27. Fica, S. y Jadue, Y. (2012). *CRM Móvil para una Empresa de Transporte Terrestre*. (Tesis de maestría). Pontifica Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Recuperado de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-0500/UCE0547_01.pdf
28. Freyre, H. (3 de enero, 2009). *Servicio al cliente en las instituciones públicas*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://herlanfreyreantich.blogspot.com/2009/05/servicio-clientes-en-instituciones.html>
29. García, F., García, P. y Gil, M. (2003). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. España: Editorial Paraninfo, S. A.
30. Gómez, E. (2009). *Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave)*. Argentina: El Cid Editor.
31. González, M. (2008). *Servicio al Cliente como estrategia para el crecimiento empresarial de los Restaurantes de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Chacon-Ever.pdf>
32. Gosso, F. (2008). *Híper satisfacción del cliente*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

33. Grönroos, C. (2007). *Servicio de Gestión y Marketing: Gestión de Clientes en la competencia de servicio*. Lexington, Massachussets: Editorial Lexington Books.
34. Hoffman K. Bateson G. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. México: Editorial Thomson
35. Horovitz, J. (2006). *Los siete secretos del servicio al cliente*. España: Pearson Hall Educación.
36. Jany, J. (2005). *Investigación integral de mercados. Decisión sin incertidumbre*. Colombia: McGraw-Hill.
37. Kleyman, S. (2009). *Importancia del servicio al cliente*. Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de <http://goo.gl/iQ3Rq>.
38. Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México: Pearson educación.
39. Kotler, P. Armstrong, G. (2006). *Dirección de marketing*. México. Pearson educación.
40. Lamb Ch., J. Hair y C. Mc Daniel (2006) *Marketing*. Bogotá, Colombia: Thomson.
41. López, A. (2009). *Diagnóstico del servicio al cliente que brindan las farmacias privadas de la cabecera municipal de Jutiapa*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

42. Lloréns, F. y Fuentes, M. (2006). *Gestión de la calidad empresarial, fundamentos e implantación*. Madrid, España: editorial Pirámide.
43. Lovelock, C. (1990). *Services Marketing. Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
44. Martínez, L. (2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*. Documento, Universidad de la habana, Recuperado el septiembre de 2018 <http://www.eumed.net/ciel>
45. McCarthy, E. y Perreault, W. (1996). *Marketing: Planeación Estratégica de la teoría a la práctica*. Colombia: McGraw-Hill.
46. Mendoza, A. (5 de mayo, 2008). *Medición de la calidad del servicio*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>
47. Mejía, M. (2012). *Percepción de un Grupo de Colaboradores de Nivel Operativo en una Empresa de Servicio al Cliente, Acerca de los Beneficios de un Programa de Calidad de la Ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Mejia-Monica.pdf>
48. Meoño, S. (2010). *Estrategias de marketing para el restaurante tipo familiar "Las Delicias" en tiempos de recesión 2009-2010, ubicado en zona uno de la Ciudad de Guatemala*. Tesis. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2934.pdf

49. Miranda, F. Chamorro, A. y Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de calidad*. Madrid, España: Editoriales Delta Publicaciones.
50. Mondy R. Wayne y Noe Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación.
51. Morales, A (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Cuba: Editora política.
52. Orellana, J. (2010). *Evaluación del servicio al cliente en las gasolineras ubicadas en la cabecera departamental de Jutiapa*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
53. Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente*. España: Editorial Ideas Propias.
54. Pérez, D. y Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*.
55. Pérez, V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Editorial Ideas propias.
56. Puchol, L. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Díaz De Santos.
57. Quiroa, M. (4 de febrero, 2020). *Captación de clientes*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/captacion-de-clientes.html>

58. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Publicada en 2001.
59. Reinares, P. y Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. España. Pearson Educación, S. A.
60. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice-Hall
61. Rodríguez, B. et al. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?*. España: McGraw-Hill Interamericana.
62. Romero, M. (11 de octubre, 2008). *Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia2008/2008_105_128.pdf
63. Salguero, L. (2009). *Servicio al cliente en el registro de vecindad de la municipalidad de Mixco*. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
64. Serna, H. (2009). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
65. Sigüenza, M. (4 de abril, 2009). *Por un mejor país*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://www.periodicolanoticia.com/012009/11092009-110909opinion/460-por-unmejor-pais>

66. Straube, R. (2008). *Calidad del Servicio, un factor determinante en la satisfacción del usuario de los hospitales privados de la ciudad de San Marcos*. Tesis. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
67. Stanton, W. Etzel, M. y Walter, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial M Graw-Hill.
68. Steil, T. (4 de diciembre, 2018). *Los 6 KPIs de servicio al cliente que deberías estar rastreando*. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>
69. Swift, R. (2002). *CRM: Cómo Mejorar las Relaciones con los Clientes*. México: Pearson Educación.
70. Taype, M. (2008). *Columna Los modelos de atención al cliente*. Revista Benchmark.
71. Vega, M. (2003). *Customer Relationship Management (CRM) administración de las relaciones con el cliente*. (Tesina de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
72. Vértice Institute. (2008). *Gestión del punto de venta*. España: Publicaciones Vértice S.L.
73. Vila, M. (2006). *Best Practices de Innovación en el sector hotelero*. Barcelona, España: Editorial ESADE.

74. Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
75. Zacarias, E. (2008). *Calidad Total para mejorar el servicio al cliente en las empresas hoteleras de la Ciudad de Santa Cruz del Quiche*. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
76. Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. (2002). *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw-Hill.
77. Zeithaml, V. (2008). *Boletín económico de información comercial española: Publicación semanal del Ministerio de Económica y Hacienda*. México: McGraw-Hill.