

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de servicio al cliente en una empresa
que presta servicios de consultoría**

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Dinorah Isabel Pinillos Alvarez

Guatemala, abril 2011

**Análisis de servicio al cliente en una empresa
que presta servicios de consultoría**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Dinorah Isabel Pinillos Alvarez

M. Sc. Estuardo Navas, Asesor
Licda. Ingrid de Núñez, Revisora

Guatemala, abril 2011

Autoridades de la Universidad Panamericana

Lic. Mynor Herrera Lemus

Rector

M . Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Vicerrector Administrativo

M . Sc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Federico Robles

Examinador

M. Sc. Gabriela Corado

Examinadora

Licda. Marisol Arroyo

Examinadora

M. Sc. Estuardo Navas

Asesor

Licda. Ingrid de Núñez

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0031-2010-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 23 DE MARZO DEL 2011**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Estuardo Navas, tutor y licenciado licenciada Ingrid de Nuñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ANÁLISIS DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE CONSULTORÍA”. Presentada por la estudiante Dinorah Isabel Pinillos Alvarez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00161, de fecha 18 de noviembre del 2,011; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

**Lic. César Augusto Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Tutor: M. Sc. Estuardo Navas

Título: “Análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría”.”

E-mail: oenavas@hotmail.com

Guatemala, 01 de octubre del 2010

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría**”, realizado por Dinorah Isabel Pinillos Alvarez , carné número **0912272**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial, con la nota de **noventa (90) puntos de cien (100)**.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'E' followed by a series of horizontal strokes and a small heart-like flourish at the end.

M. Sc. Estuardo Navas

Guatemala,
26 de octubre de 2010

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que la alumna **Dinorah Isabel Pinillos Alvarez**, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones sugeridas a su trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por título "*Análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría*".

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards, ending in a small hook.

Licda. Ingrid de Núñez
Colegiado No. 10652



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

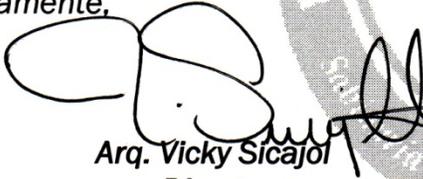
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYC.157.2011

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante PINILLOS ALVAREZ, DINORAH ISABEL con número de carné 0912272, aprobó con **80 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciocho días del mes de noviembre del año dos mil diez.- Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de marzo del año dos mil once. _____

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Maria José M.
cc.Archivo

DEDICATORIA

A DIOS Y LA SANTISIMA VIRGEN: Quienes han sido luz y guía en mi camino y me han bendecido a lo largo de mi vida.

A MI MADRE: Stella Alvarez García
Por su amor, paciencia dedicación y apoyo incondicional recibido durante toda mi vida.

A MI PADRE: Por su amor y apoyo que siempre me ha brindado.

A MI ESPOSO: Vinicio Vásquez
Por su amor, paciencia y apoyo incondicional que me ha brindado para poder lograr esta meta.

A MI ABUELITA: Isabel García (QEPD)
Por su amor, cuidado y dedicación que siempre me brindó.

A MIS AMIGOS Y FAMILIA: Por animarme a concluir mis estudios y por su apoyo.

A MI GRUPO DE ESTUDIO: Gracias por su amistad y apoyo.

CONTENIDO

	Página
Resumen Ejecutivo	1
Introducción	2
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes Históricos	3
1.1.1 Servicios	4
1.1.2 Misión	5
1.1.3 Visión	5
1.1.4 Estructura organizacional actual	6
1.1.5 Análisis FODA	7
1.2 Marco teórico	8
1.2.1 Servicio excelente	8
1.2.2 Cliente	8
1.2.3 Programa de calidad en el servicio y atención	8
1.2.4 ¿Qué es la calidad en el servicio?	8
1.2.5 Medir la satisfacción del cliente	10
1.2.6 Servicio al cliente	12
1.2.7 La actitud de servicio	12
1.2.8 Estrategias de servicio al cliente	12
1.2.9 El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing	12
1.3 Planteamiento del problema	15
1.3.1 Pregunta de investigación	15
1.4 Objetivos de la investigación	16
1.4.1 General	16
1.4.2 Específicos	16
1.5 Alcances y límites	16
1.5.1 Alcances	16
1.5.2 Límites	17

	Página
Capítulo 2	
2. Metodología	18
2.1 Tipo de investigación	18
2.2 Sujetos	18
2.3 Instrumentos	19
2.4 Población	19
2.5 Diseño de la investigación	19
Capítulo 3	
3. Resultados de la investigación	20
Capítulo 4	
4. Análisis de los resultados	44
Capítulo 5	
5. Conclusiones	47
Capítulo 6	
6. Propuesta	49
6.1 Introducción	49
6.2 Objetivos	49
6.2.1 General	49
6.2.2. Específicos	49
6.3 Proceso de mejora en el servicio al cliente	50
6.4 Encuesta de satisfacción	52
6.5 Programa de capacitación de los consultores y personal administrativo	54
6.6 Organigrama propuesto	59
6.7 Presupuesto anual	60
6.8 Perfil del puesto	61
Referencias	63
Anexos	64

Resumen

La presente investigación se realizó con el fin de conocer la importancia de realizar un análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría, ya que hoy día la satisfacción del cliente se ha constituido como el requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los consumidores.

En el Capítulo 1 de la presente investigación se describen los antecedentes de la empresa, los servicios que presta, el organigrama, el análisis FODA, así como el marco teórico que fundamenta el estudio, el planteamiento del problema y los objetivos del mismo.

El capítulo 2 presenta la metodología aplicada en la investigación, donde se define el tipo de investigación que se utilizó, los sujetos y los instrumentos utilizados y una breve descripción del diseño del trabajo de investigación.

En el capítulo 3 se desarrollan los resultados de la investigación con sus respectivas gráficas, con relación a las encuestas realizadas a los clientes externos y a los empleados de la empresa, en el capítulo 4 se presenta el análisis de los resultados y en el capítulo 5 las conclusiones de la investigación.

En el capítulo 6 se encuentra la propuesta para crear un área de atención al cliente donde se sugiere contratar una persona encargada para esta área, que se dedique a dar seguimiento y escuche lo que el cliente necesita y así pueda trasladar a la gerencia general los resultados para mejorar el servicio para que los clientes estén satisfechos con la atención que recibe de la empresa.

Introducción

En la actualidad la atención al cliente es un tema muy importante en todas las empresas ya que sin los clientes no existiría ningún negocio. En el mundo globalizado y competitivo en el que se vive hoy en día, donde el cliente es el rey, es fundamental conseguir que los clientes estén satisfechos. Hasta la última revolución industrial ocasionada por la informática, los nuevos materiales y las comunicaciones, las empresas desarrollaban su actividad en un entorno estable, donde los clientes eran más bien pasivos al existir más demanda que oferta en el mercado. Los ciclos del producto eran largos y la competitividad mucho menor a la actual. Ahora, el avance tecnológico ha posibilitado la superproducción de bienes y la globalización del mercado. El cliente se aprovecha de todo lo anterior y no cabe duda de que además de ser el rey del mercado, en ocasiones se convierte en caprichoso y vicioso.

Se debe integrar la satisfacción de los clientes dentro de la estrategia de la empresa y para ello se debe aprender a gestionar y medir esta satisfacción. El cliente es el que decide qué producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva. La satisfacción del cliente es la parte más importante de la estrategia empresarial ya que proporciona resultados como compras repetitivas, propaganda boca a boca, reducción de costos.

En la presente investigación se estudia la importancia de realizar un análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría. Las decisiones de la empresa se deben tomar teniendo en cuenta la situación del mercado y los posibles impactos en el cliente.

Con la presente investigación se busca reunir toda la información necesaria en los diferentes departamentos para saber de qué manera se puede lograr brindar el mejor servicio y cumplir las expectativas de los clientes.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes Históricos

La empresa que presta servicios de consultoría (de aquí en adelante se denominará “Consultores y Asociados, S.C.” o la “empresa”) se fundó a principios de los años 70 en Guatemala.

Lo anterior se debió a la alta necesidad de contar con consultores de calidad técnica, sensible a sus necesidades específicas, independiente, conducido eficiente y efectivamente, con el fin de ser reconocidos por la comunidad de negocios, clientes y público en general, principalmente en el área de la ciudad capital, pero no ha limitado sus servicios a los departamentos.

El enfoque de la empresa consultora es principalmente el área financiera que va mucho más allá de pronunciarse acerca de la razonabilidad de los estados financieros. La filosofía de servicio incluye trabajar estrechamente con la dirección para identificar las áreas de mayor riesgo y buscar soluciones para maximizar el potencial del negocio del cliente. Así en el transcurso de una auditoría efectuada por la empresa consultora, se debe entregar a los clientes recomendaciones basadas en las observaciones de su operación y en la experiencia y habilidades de los profesionales. Es por eso que la empresa ha experimentado un crecimiento consistente durante todos los años de servicio que tiene en Guatemala.

La empresa ha ampliado sus servicios para adaptarse al mercado local actualmente tiene más de 100 empleados con especialización en varias áreas de asesoría e industrias, lo que permite identificar las áreas de mayor riesgo para realizar mejores recomendaciones a los problemas que deben ser solucionados para mejorar los sistemas de control.

La empresa cuenta con el respaldo de modernos sistemas de información que le permite a los consultores moverse con soltura en los complejos ambientes de sistemas de información de las

distintas empresas, lo que la ha hecho posicionarse muy bien dentro del mercado nacional, especialmente con las empresas multinacionales.

Cuenta con el respaldo y experiencia de sus accionistas quienes fungen como gerentes en diferentes áreas, quienes son profesionales conocidos en la sociedad empresarial de Guatemala.

La empresa cuenta con una estructura jerárquica que permite su mejor funcionamiento para mantener un buen ambiente organizacional y la lealtad de sus empleados a la vez de fomentar su crecimiento y sentido de pertenencia.

1.1.1 Servicios

Consultores y Asociados, S.C. responde a las complejas necesidades de sus clientes con un enfoque global de servicios que cubre varias industrias. Los servicios que presta son: Auditoría, asesoría fiscal y legal, de consultoría, de administración de riesgo en tecnología de la información y contratación de personal.

El servicio de auditoría es la base para fomentar la confianza en los mercados de capitales. Consultores y Asociados, S.C. está dedicada a proveer los recursos y herramientas tecnológicas necesarias para apoyar a los equipos que realizan las auditorías a una amplia gama de clientes.

El enfoque de auditoría permite detectar áreas de mejora y efectuar recomendaciones para ayudarle a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la medición de resultados y el asesoramiento en gestión de riesgos y un conocimiento de los aspectos críticos del negocio.

Los servicios fiscales reflejan las necesidades específicas y objetivos de cada cliente, asesorándolos en la planificación fiscal para ayudar a reducir la carga fiscal y cumplir con el sistema tributario vigente y atender asuntos de índole jurídico que les puedan afectar.

Los servicios de consultoría ayudan a las compañías a manejar los riesgos del negocio, a mejorar el desempeño y a crear valor.

Consultores y Asociados, S.C. ha desarrollado una amplia gama de servicios de asesoramiento enfocada a ayudar a sus clientes a reducir sus riesgos, a responder a los retos financieros y a desarrollar estrategias dirigidas a mejorar resultados.

1.1.2 Misión

Transformar el conocimiento en valor, en beneficio de nuestros clientes y de nuestra gente.

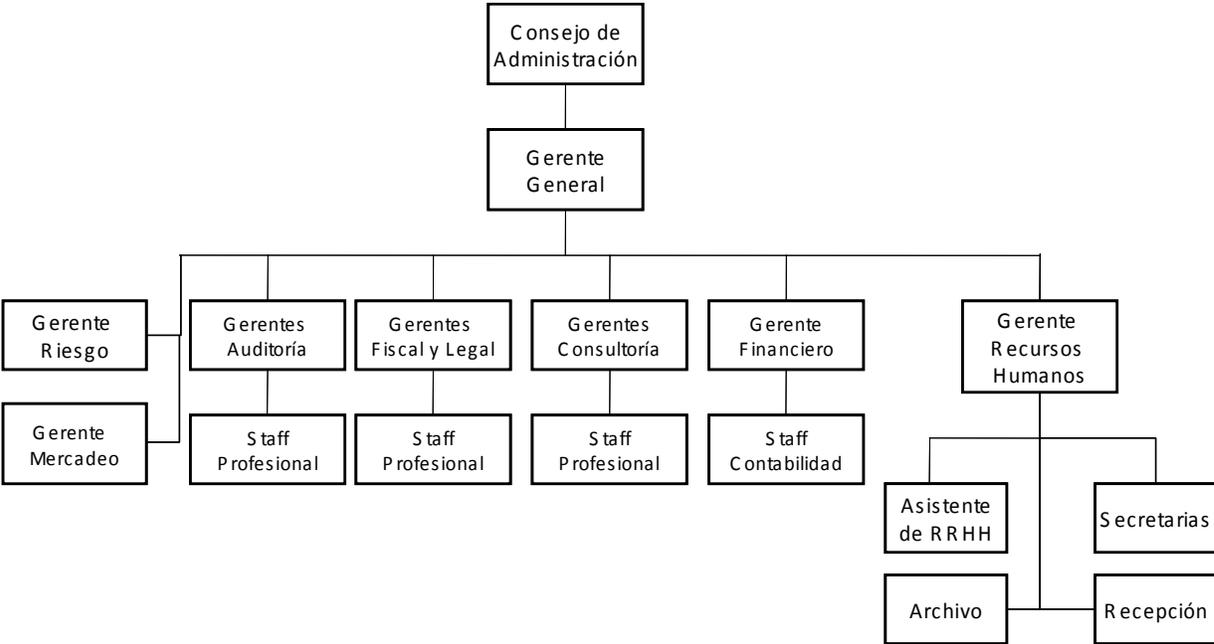
1.1.3 Visión

Ser líderes en el mercado y ser reconocidos como la empresa más prestigiosa en servicios de consultoría, obteniendo la preferencia y valoración de nuestros clientes.

1.1.4 Estructura Organización Actual

Gráfica No. 1

Organigrama Consultores y Asociados, S.C.



Fuente: Elaboración propia.

1.1.5 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Los clientes tienen mucha confianza en la empresa.</p> <p>Hay clientes que están con la empresa desde hace muchos años.</p> <p>El personal es profesional.</p> <p>Hay diversidad de profesionales con diferentes carreras.</p>	<p>Los clientes están insatisfechos por los servicios que les brinda otras empresas.</p> <p>Las empresas buscan que la empresa que los asesore tenga prestigio y solidez.</p> <p>Los cambios en leyes constantes que requieren de una asesoría.</p> <p>Crisis internacional que requiere que los negocios locales se asesoren bien.</p>
<p>No existe un área encargada de visitar a los clientes para indagar sobre los servicios.</p> <p>No darle seguimiento al servicio que se les presta a los clientes.</p> <p>Sólo se visita al cliente una vez al año y no constantemente.</p>	<p>La competencia.</p> <p>Inflación y devaluación.</p> <p>Los honorarios parecen altos para el medio.</p>

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Servicio excelente

Según David Cottle (1991), Servicio excelente es un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes, que le permita a su organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que lo de su competidores.

Los clientes suelen cambiar de empresa debido a la calidad de servicio. Los clientes están dispuestos a pagar por un servicio de alta calidad, por ello es importante desarrollar una perspectiva completamente nueva enfocando que la calidad de sus servicios permitirá cobrar más por ello, generando resultados cuantificables en la rentabilidad, y en los niveles de ahorro en costes.

1.2.2 Cliente

Según David Cottle (1991), cliente es la persona más importante de toda organización. Es un ser humano que tiene necesidades y preocupaciones y merece el trato más cordial y atento que le podemos brindar. Es una persona que traslada sus necesidades y deseos y la misión es satisfacerlos.

1.2.3 Programa de calidad en el servicio y atención

Enrique Muller de la Lama (1999), es un conjunto estructurado de estrategias y actividades orientadas a capacitar al personal que atiende clientes; siendo lo principal cumplir las expectativas de los mismos.

1.2.4 ¿Qué es la calidad en el servicio?

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio.

La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben qué significa exactamente.

En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En las encuestas con clientes se ha detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que los atienden.

Es cierto que los clientes evalúan la atención que se les brinda, pero no es lo único que toman en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son muy importantes:

- a. La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:
Cuando se habla de servicio se puede intentar la verificación de la calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan.

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

- b. La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador,

centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

1.2.5 Medir la satisfacción del cliente

Según José Ignacio Domínguez (2005) Satisfacción se define conceptualmente como “el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto”, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

También, se le podría preguntar directamente a un entrevistado si está o no satisfecho con esa compra. Es decir, se puede utilizar el propio término en la pregunta, o algún sinónimo de uso más coloquial y frecuente. Satisfacción tiene como sinónimos alegría, placer, gusto, complacencia, gozo, deleite, agrado, bienestar o contento, entre muchas otras. Y como antónimos desagrado, disgusto, descontento o tristeza y desde luego, insatisfacción. El uso coloquial de la expresión “estar, o sentirse satisfecho” es sumamente improbable entre clientes y consumidores de habla hispana, por lo que hay que discutir su uso en un cuestionario.

Se puede medir satisfacción en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría argumentarse que la medición incluya una comparación entre lo que el cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Además, habría que considerar algunos efectos posteriores a la transacción y aún más, posteriores al uso, consumo o disfrute del producto o servicio. Tal vez esto llevaría a un cuestionario demasiado largo, por lo que lo común es encontrar instrumentos de medición centrados en una evaluación de resultados, más que de expectativas.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o los elementos que llevaron a que ésta se diera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que se llama “satisfacción” y que es el resultado de una cadena compleja de eventos y relaciones que entretienen la relación entre cliente y proveedor. O se puede hacer una medición de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un cliente satisfecho.

En el primer caso, se preguntaría a los clientes simplemente ¿qué tan satisfechos se encuentran? En el segundo, se les pediría hacer una evaluación de la calidad percibida de cada uno de los elementos de la relación cliente - proveedor.

En este segundo caso, de todos modos puede hacerse una pregunta directa (general) sobre la satisfacción del cliente y podría hacerse antes y después de la evaluación de cada uno de los elementos individuales. Así, la primera pregunta se consideraría una evaluación espontánea de la satisfacción del cliente, mientras que la segunda una evaluación razonada. Se asume que el proceso de evaluar cada elemento de la relación comercial por separado lleva a una corrección en la apreciación que el cliente hizo originalmente acerca de su satisfacción. Esta corrección puede ser tanto para sobrevaluar como para devaluar la satisfacción originalmente declarada. Se pueden medir las importancias de los elementos de satisfacción directamente, o se pueden derivar estadísticamente.

La satisfacción del cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el proveedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese cliente.

1.2.6 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.2.7 La actitud de servicio

Es cuando se considera el valor de una persona, por lo cual interesa lo que sucede, y su presencia. Por esto cuando se tiene la oportunidad de servirle y ayudarlo a través del trabajo, se hace con gusto y no tanto por obligación. Es la disposición e inclinación a ayudar a otros. La base de tener actitudes de servicio es el valor que se les da a las personas.

La actitud refleja la forma de pensar y se expresa en el comportamiento y se manifiesta en la forma en que se relaciona con los demás, cuando tenemos valores correctos todo lo demás también será correcto.

1.2.8 Estrategias de servicio al cliente:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad
- La lealtad de los empleados impulsa el valor del servicio
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

1.2.9 El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente.

Parece extraño que la estrategia de servicio al cliente esté ligada al producto pero así es, y muy directamente. La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto, existen unos productos que son tangibles puros, como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los electrodomésticos o los servicios bancarios.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, ¿qué servicios se ofrecerán?, ¿qué nivel de servicio se debe ofrecer? y ¿cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

¿Qué servicios se ofrecerán?

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque los servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca se creará ventaja competitiva, por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, se debe tratar de comparar con los competidores más cercanos, así se podrá detectar verdaderas oportunidades para estar adelante y ser los mejores.

¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

Compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos elementos son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fallando.

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respecto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos proporcionaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Además de las decisiones sobre los aspectos antes referidos, una estrategia de servicio al cliente integral debe involucrar a todos los miembros de la organización y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con personas a las que les agrade brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

Otro elemento clave dentro de esta estrategia es la capacitación continua de todo el personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, estas personas, llamadas "frontline", son las que necesitan mayor entrenamiento, de ellos depende que el cliente regrese o no.

Un último elemento, para desarrollar estrategias de servicio al cliente exitosas, lo constituye el trato al cliente interno, es decir, el tratamiento de los jefes a sus subalternos, si no se les trata de la mejor manera ¿cómo esperar que ellos traten bien a los clientes? Los jefes deben tratar a sus subalternos tal y como quisieran que ellos trataran a los clientes.

Un recordatorio: "el cliente siempre tiene la razón".

1.3 Planteamiento del Problema

Hoy en día las empresas de servicio están en gran competencia por ganar el mayor número de clientes posibles pero no todas les dan importancia y a veces por falta de comunicación se puede llegar a perder un cliente. Al realizar un análisis de servicio al cliente se busca mantener una buena comunicación con él, donde tenga confianza de decir lo que le molesta, los servicios que quisiera recibir y que pueda evaluar constantemente los servicios que se le brinda y poder mejorar en las áreas que sean necesarias.

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, esta satisfacción es un estado psicológico y subjetivo, cuanto mejor es este grado más lealtad existirá hacia el producto, empresa o servicio, sabiendo esto surge la pregunta ¿a quién comprará el cliente?, efectivamente a la empresa que le proporciona una mayor expectativa de valor añadido. Gestionar la satisfacción de los clientes se convierte en una estrategia competitiva para la lealtad de los clientes, gestionando su satisfacción.

Como resultado del análisis realizado en Consultores y Asociados, S.C., se pudo determinar que hace falta un área de atención al cliente para que se encargue de visitar e investigar las necesidades que tienen los clientes y así saber si están satisfechos con el servicio que se les está brindando, si se cumplen las fechas estimadas, si se les atiende cuando lo solicitan, si se les responde oportunamente, toda esta información es importante conocerla para que los clientes estén satisfechos.

1.3.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las necesidades de realizar un análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 General

Determinar las necesidades de realizar un análisis de servicio al cliente en una empresa que presta servicios de consultoría.

1.4.2 Específicos

- Obtener un mejor conocimiento de las necesidades que tienen los clientes.
- Identificar los factores claves que añaden valor al servicio prestado a los clientes.
- Evaluar la percepción del cliente con respecto a los servicios recibidos.
- Elaborar una propuesta que pueda ofrecer un estudio previo y las posibles soluciones.

1.5 Alcances y límites

1.5.1 Alcances

La presente investigación se llevó a cabo en las oficinas de Consultores y Asociados, S.C., sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Guatemala. Asimismo, la investigación está enfocada en todas las áreas que tienen contacto con los clientes externos, ya que como es una empresa de servicios, la atención al cliente es muy importante y creando el departamento de un área de atención al cliente se tendrá el contacto con el cliente que hace falta para entender sus necesidades y que el cliente sienta que le dan importancia y que sí toman en cuenta sus comentarios, que no son en vano.

La investigación se realizó del 16 de enero al 14 de agosto de 2010.

1.5.2 Límites

Los recursos financieros que la empresa destina para mejorar la estructura organizacional son limitados.

Que los gerentes de cada área por sus múltiples actividades no tengan disponibilidad de tiempo para poder brindar información.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

El presente documento de investigación se realizó con la ayuda de la investigación descriptiva, ya que se hizo una investigación de campo. Para ello se realizaron dos encuestas, una interna y otra externa, las cuales son sencillas con pocas preguntas lo que facilitó la comprensión de las mismas y la pronta respuesta recibida. La externa se distribuyó a algunos clientes para conocer su percepción sobre los servicios recibidos y la interna a los gerentes de cada departamento que tienen contacto directo con los clientes.

2.2 Sujetos

Los sujetos de la investigación a quienes se realizó las encuestas fueron: clientes y empleados de Consultores y Asociados, S.C., siendo los siguientes:

- Gerente General (1)
- Gerentes de Auditoría (2)
- Gerentes de Consultoría (2)
- Gerentes Área Fiscal y Legal (2)
- Gerente de Riesgo (1)
- Gerente de Mercadeo (1)
- Gerente Financiero (1)
- Gerente Recursos Humanos (1)
- Clientes de Consultores y Asociados, S.C.

2.3 Instrumentos

La recopilación de la información se llevó a cabo a través de dos encuestas, una encuesta para clientes de la empresa (ver anexo 1) y otra encuesta para los empleados (ver anexo 2) de Consultores y Asociados, S.C. que contienen 12 preguntas cada una, las cuales contienen preguntas con múltiples respuestas.

2.4 Población

Se tomó una población de 25 clientes que son los que se consideran más importantes y los de mayor facturación para la empresa. Por ser una población pequeña, no se usó fórmula, se tomó en cuenta a los clientes de mayor relevancia para la empresa, con el objetivo de que la información recolectada sea confiable y que tenga alto grado de validez.

2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizó de la siguiente manera:

- Se solicitó la autorización para la realización del estudio en Consultores y Asociados, S.C.
- Se elaboraron las encuestas para poder realizar la investigación.
- Se procedió a solicitar a los clientes y empleados que llenaran la encuesta.
- Se tabularon los resultados obtenidos de las encuestas.
- Se hizo el análisis correspondiente.
- Se elaboró la propuesta.

Capítulo 3

3. Resultados de la investigación

En el presente capítulo, se presentan las respuestas que se obtuvieron de las encuestas que se realizaron:

Encuesta realizada a los clientes externos de la empresa.

Con base a 25 encuestas.

Gráfica No. 2

El tiempo que lleva de ser cliente en la empresa es de:

Respuestas	No.
1 a 3 años	6
3 a 5 años	8
Más de 5 años	11
Total	25

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que 11 personas respondieron que por más de 5 años han sido clientes de la empresa, 8 tienen de 3 a 5 años de ser clientes y 6 han sido clientes de 1 a 3 años.

Gráfica No. 3

El grado de satisfacción en general que usted tiene con la empresa es:

Respuestas	No.
Completamente satisfecho	6
Satisfecho	10
Insatisfecho	9
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 10 respondieron que se encuentran satisfechos con la empresa, 9 respondieron que se sienten insatisfechos y sólo 6 se sienten completamente satisfechos.

Gráfica No. 4

Los consultores escuchan con atención sus inquietudes:

Respuestas	No.
Siempre	8
Algunas veces	10
Nunca	7
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 10 respondieron que los consultores algunas veces escuchan con atención las inquietudes que se les plantean, 8 respondieron que siempre y 7 respondieron que nunca.

Gráfica No. 5

Los consultores le presentan soluciones que son útiles y que pueden implementar:

Respuestas	No.
Sí	11
No	14
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 14 respondieron que los consultores no les presentan soluciones que pueden implementar y 11 respondieron que sí.

Gráfica No. 6

Los honorarios están acordes a la calidad del servicio:

Respuestas	No.
Sí	14
No	11
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 14 respondieron que los honorarios sí están de acuerdo con la calidad del servicio y 11 respondieron que no.

Gráfica No. 7

Los consultores le ofrecen más de una solución a sus problemas:

Respuestas	No.
Sí	10
No	15
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 15 respondieron que los consultores no les ofrecen más de una solución a sus problemas y 10 respondieron que sí.

Gráfica No. 8

El equipo de trabajo le da seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas:

Respuestas	No.
Sí	9
No	16
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 16 respondieron que el equipo de trabajo no le da seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas y 9 respondieron que sí.

Gráfica No. 9

El equipo de trabajo tiene experiencia en su industria:

Respuestas	No.
Bastante	12
Regular	9
Poca	4
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 12 respondieron que en su opinión los consultores tienen bastante experiencia en su industria, 9 respondieron que consideran que tienen regular experiencia y sólo 4 respondieron que tienen poca experiencia.

Gráfica No. 10

La empresa cumple con las fechas y los plazos de entrega:

Respuestas	No.
Siempre	5
Algunas veces	11
Nunca	9
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 11 respondieron que la empresa les ha cumplido algunas veces con los plazos de entrega, 9 respondieron que nunca y 5 respondieron que siempre.

Gráfica No. 11

La empresa de servicios de consultoría le presta atención inmediata a sus consultas:

Respuestas	No.
Siempre	5
Algunas veces	13
Nunca	7
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 13 respondieron que la empresa algunas veces les presta atención inmediata a las consultas que les realizan, 7 respondieron que nunca y 5 respondieron que siempre.

Gráfica No. 12

Ha tenido algún problema o presentado alguna queja sobre la empresa o los servicios recibidos:

Respuestas	No.
Sí	15
No	10
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 15 respondieron que sí han presentado alguna queja sobre la empresa o los servicios recibidos y 10 respondieron que no.

Gráfica No. 13

Especifique el motivo por el cual tuvo algún problema o presentó alguna queja sobre la empresa o los servicios recibidos:

Respuestas	No.
Mala calidad del trabajo	4
No cumplir con fechas de entrega	12
Falta de seguimiento y atención al cliente	9
Total	25

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 25

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 12 respondieron que la queja que tuvieron sobre los servicios recibidos fue por no cumplir con fechas de entrega, 9 respondieron que fue por la falta de seguimiento y falta de atención que tienen hacia el cliente y 4 respondieron que se debió a la mala calidad del trabajo.

Encuesta realizada a los empleados de la empresa.

Con base a 11 encuestas.

Gráfica No. 14

**Las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades
están claramente definidas:**

Respuestas	No.
Sí	8
No	3
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 8 respondieron que sí conocen las funciones de su puesto y que sus límites de responsabilidades están claramente definidos y 3 respondieron que no tienen bien definidas sus funciones ni sus límites de responsabilidad.

Gráfica No. 15

La información que necesita para desarrollar su trabajo la solicita oportunamente al cliente:

Respuestas	No.
Sí	8
No	3
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 8 respondieron que sí solicitan oportunamente al cliente la información que necesitan para desarrollar su trabajo y 3 respondieron que no.

Gráfica No. 16

En la oficina del cliente respeta las reglas establecidas por la empresa:

Respuestas	No.
Sí	11
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que todas las personas encuestadas respondieron que cuando se encuentran en la oficina del cliente respetan las reglas establecidas por el cliente.

Gráfica No. 17

La capacitación que recibe le ayuda a cumplir con su trabajo:

Respuestas	No.
Sí	6
No	5
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 6 respondieron que la capacitación que reciben sí les ayuda a cumplir con su trabajo y 5 respondieron que no.

Gráfica No. 18

Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo:

Respuestas	No.
Sí	7
No	4
Total	11

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 7 respondieron que sí cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo y 4 respondieron que no.

Gráfica No. 19

**La tecnología, las bases de datos existentes en su departamento,
le facilitan el trabajo:**

Respuestas	No.
Sí	7
No	4
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 7 respondieron que con la tecnología, las bases de datos existentes en su departamento sí se les facilita el trabajo y 4 respondieron que no.

Gráfica No. 20

Tiene evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de otro departamento ha provocado quedar mal con los clientes:

Respuestas	No.
Sí	8
No	3
Total	11

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 8 respondieron que sí tienen evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de otro departamento ha provocado quedar mal con los clientes y 3 respondieron que no.

Gráfica No. 21

Recibe la información que solicita de otros departamentos en forma oportuna para su trabajo:

Respuestas	No.
Sí	5
No	6
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 6 respondieron que no reciben la información que solicita de otros departamentos en forma oportuna para realizar su trabajo y 5 respondieron que sí.

Gráfica No. 22

Considera que sus compañeros lo apoyan para atender a los clientes:

Respuestas	No.
Sí	5
No	6
Total	11

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 6 respondieron que sus compañeros no los apoyan para atender a los clientes y 5 respondieron que sí.

Gráfica No. 23

Sus compañeros de otros departamentos necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para desarrollar su trabajo:

Respuestas	No.
Sí	7
No	4
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 7 respondieron que sí están de acuerdo en que sus compañeros de otros departamentos necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para desarrollar su trabajo y 4 respondieron que no.

Gráfica No. 24

Usted considera que se han retirado clientes de la empresa debido a:

Respuestas	No.
No se cumplen las fechas de entrega	3
Mala calidad en servicio recibido	2
Honorarios altos	2
Falta de atención al cliente	4
Total	11

Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 4 respondieron que consideran que el motivo por el cual los clientes se han retirado de la empresa es debido a la falta de atención al cliente, 3 respondieron que porque no se cumplen las fechas de entrega, 2 respondieron que por la mala calidad en el servicio y 2 respondieron que por los honorarios altos.

Gráfica No. 25

Considera que contar con un área de atención al cliente mejoraría la imagen de la empresa ante los clientes:

Respuestas	No.
Sí	8
No	3
Total	11

Fuente: Elaboración propia.
Entrevistas: 11

Con la información proporcionada se identificó que de las personas encuestadas 8 respondieron que contar con un área de atención al cliente mejoraría la imagen de la empresa ante los clientes y 3 respondieron que no.

Capítulo 4

4. Análisis de los resultados

Después de concluida la investigación y la tabulación de datos que se realizó por medio de las encuestas a clientes y empleados de Consultores y Asociados, S.C., con los resultados que dieron las encuestas realizadas se pudo establecer lo siguiente:

La mayoría de clientes que tiene la empresa tiene más de cinco años de estar con la empresa, lo que demuestra que hay muchos clientes que son leales a la empresa y esto es bueno porque significa que los clientes tienen confianza en la empresa y en las personas que trabajan en ella. Otro aspecto importante en cuanto a la satisfacción en general que los clientes tienen acerca de la empresa dio como resultado que los clientes se encuentran satisfechos con la empresa pero hay algunos que no están satisfechos, por lo que se debe prestar atención para averiguar cuáles son las razones por las que no lo están y tratar de lograr su satisfacción con los servicios que reciben.

Otro aspecto que demostraron los resultados de las encuestas es que un buen porcentaje de los clientes no creen que los consultores escuchan sus inquietudes y la mayoría dijo que no se les presentan soluciones que le sean útiles y que puedan implementar, por lo que se debe trabajar en darles soluciones y que sean fáciles de efectuar.

Con relación a los honorarios la mayoría de los clientes estuvo de acuerdo con los honorarios cobrados y la calidad de servicios recibidos, pero se debe tratar de mejorar la calidad de servicio para que todos los clientes se encuentren satisfechos, ya que otro resultado que dieron las encuestas es que los clientes dijeron que los consultores sólo les ofrecen una solución a sus problemas y a ellos les interesaría que les dieran más soluciones para que ellos puedan evaluar la que más les convenga a los intereses de su empresa.

Otro aspecto importante que demostraron las encuestas es que la mayoría de los consultores no hacen visitas posteriores a los clientes para ver cómo marcha y si implementaron lo que les recomendaron y los clientes quisieran que les dieran seguimiento para saber si están haciendo correctamente lo que les han sugerido.

La percepción que tienen los clientes acerca de la experiencia que tienen los consultores en su industria la mayoría de los clientes dijo que los consultores tienen bastante experiencia y sólo un pequeño porcentaje dijo que tenían poca experiencia.

Asimismo, se pudo observar que los clientes contestaron que los consultores algunas veces les prestan inmediata atención a las consultas que les realizan, por lo que se tiene que mejorar en este aspecto para que los clientes no se sientan ignorados y no quieran cambiarse de empresa.

También se pudo observar que los clientes sí han presentado alguna queja o tenido algún problema y los motivos principales fueron porque no cumplir con las fechas de entrega, por falta de seguimiento y atención al cliente y otros por la mala calidad del trabajo, lo que indica que sí existe un problema en la falta de atención y la falta de cumplimiento con los clientes.

Con relación a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa de servicios de consultoría se obtuvo el siguiente análisis:

Los empleados tienen claramente definidas las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidad, ya que todos son profesionales y saben muy bien cuáles son sus atribuciones, asimismo, los empleados de la empresa saben que cuando se encuentran en las oficinas del cliente respetan las reglas establecidas por la empresa y que para poder desarrollar su trabajo deben solicitar oportunamente al cliente la información necesaria para evitar contratiempos.

Asimismo, los resultados de las encuestas demostraron que los empleados están totalmente de acuerdo en que recibir capacitación les facilita cumplir con su trabajo y así pueden ayudar al cliente a resolver las dudas que les plantean.

Otro aspecto importante es que los empleados dijeron que la falta de conocimiento que tiene el personal de otro departamento ha causado algunos inconvenientes y con esto han provocado quedar mal ante los clientes, lo que demuestra que existe un problema interno que podría ser falta de comunicación entre los gerentes de cada departamento, también se observa que los empleados sugieren que algunos compañeros de otros departamentos reciban capacitación en ciertas áreas que sean consideradas importantes para desarrollar su trabajo, y que se debe buscar reunirse con los gerentes de cada departamento para que estén enterados y expongan lo que ha sucedido para buscarle la solución adecuada y resolverlo internamente para evitar quedar mal ante los clientes.

Se observó también que el motivo que los empleados consideran que los clientes se han retirado ha sido por la falta de atención, porque no se cumplen las fechas de entrega, por la mala calidad de servicio y porque los honorarios están altos, con esto se observa que los empleados consideran que es necesario que haya una persona encargada de la atención al cliente porque podría mejorar la imagen de la empresa ante los clientes ya que esta persona estaría para atender y dar seguimiento a los requerimientos que le hagan, que esté pendiente de sus necesidades y así lograr mantener a los clientes y se pueden buscar nuevas oportunidades de negocio, porque de esta manera el cliente se sentirá que es importante para la empresa.

Se puede concluir que una buena atención impulsa la satisfacción del cliente y esto hace que el cliente sea leal a la empresa y no busque retirarse.

Capítulo 5

Según la investigación realizada se concluye lo siguiente:

- 1) La empresa no cuenta con un área o departamento que se dedique a la atención al cliente que permita evaluar constantemente los servicios brindados a los clientes.
- 2) No se tiene establecido como norma de actuación visitar al cliente luego de terminar la prestación de servicios, esto no permite conocer la percepción del servicio por parte de los clientes.
- 3) Se pudo determinar que los clientes indicaron que la empresa no cumple con las fechas de entrega y no le dan seguimiento a sus necesidades o inquietudes.
- 4) Se pudo determinar que los consultores no trabajan en equipo, existe falta de comunicación entre los departamentos, se debe empezar por crear una cultura de servicio al cliente en toda la empresa.
- 5) Se pudo observar que la cartera de clientes está representada por clientes que tienen años de recibir los servicios, lo que demuestra lealtad a la empresa, por lo que se debe tratar de prestarles un mejor servicio para seguir manteniendo los niveles del negocio.
- 6) Se pudo determinar que los empleados reconocen que la capacitación es muy importante para el desempeño de sus labores, por lo que además de la capacitación que reciben sobre auditoría y contabilidad, los consultores desean mejorar la atención al cliente, por lo que en la propuesta se sugieren algunos cursos que les pueden ayudar a que brinden un mejor servicio.

- 7) Se pudo observar que los clientes están insatisfechos con el trabajo recibido por los consultores ya que indicaron que no cumplen con las fechas de entrega, existe falta de seguimiento y atención al cliente y por la mala calidad en el servicio recibido.
- 8) Se pudo observar que existe falta de supervisión y seguimiento de los gerentes hacia el staff profesional en el cumplimiento de los lineamientos y las normas establecidas para el desarrollo de sus tareas.
- 9) Se pudo determinar que la empresa carece de un buen servicio al cliente y esto ha provocado quejas de los clientes, por lo que se debe mejorar la atención para lograr la satisfacción del cliente.

Capítulo 6

6. Propuesta

6.1 Introducción

Mejorar la atención al cliente es un verdadero reto para toda empresa que no desee verse desplazada por una competencia más agresiva y por unos clientes que son cada día más conscientes del poder de elección que tienen, más sofisticados en sus necesidades y expectativas y mucho más exigentes de como lo fueron pocos años atrás. La preocupación por la calidad de la atención al cliente está estrechamente vinculada a la mayor o menor capacidad de las empresas para generar rentabilidad.

La presente propuesta presenta una alternativa para mejorar la atención al cliente en la empresa creando un área específica para este tema, para que con una excelente atención se puedan retener los clientes existentes y capturar nuevos.

6.2 Objetivos

6.2.1 General

Proponer a Consultores y Asociados, S.C. la importancia de realizar un análisis de servicio al cliente en una empresa de servicios de consultoría para tener un mejor conocimiento de las necesidades que afrontan los clientes.

6.2.2 Específicos

- Mejorar el servicio que se tiene con los clientes.
- Contratar una persona encargada de la atención al cliente.
- Elaborar una encuesta de satisfacción al cliente.

6.3 Proceso de mejora en el servicio al cliente

CUADRO No. 1	
	Responsable
1. Crear cultura de servicio al cliente, por lo que se harán capacitaciones en servicio al cliente cada año.	Socio y gerentes
2. Se documentará la distribución de la cartera de clientes entre los consultores. La documentación de esta distribución incluirá lo siguiente: nombre del gerente, nombre del cliente, horas estimadas, honorarios, que servirá para la facturación y para tener el control de los clientes que se tienen (ver anexo 3).	Gerentes de cada departamento
3. Documentar y formalizar el proceso de contratación de los servicios. Deberá documentarse la información de los clientes y de los posibles clientes, llenando un cuestionario, que deberá formar parte de las propuestas de servicios y de los contratos que se elaboren para formalizar la contratación (ver anexo 4).	Gerentes de cada departamento
4. Deberá implantarse como un procedimiento formal y obligatorio, la generación de una carta de aceptación de las condiciones de las propuestas de servicios, una vez el cliente haya aceptado la propuesta.	Socio
5. Los equipos de trabajo se reunirán semanalmente (viernes) para conocer los avances obtenidos en la semana, mediante la supervisión constante del trabajo de campo de cada proyecto	Gerente de equipo de trabajo
6. Se realizarán reuniones de planificación antes de iniciar cada trabajo donde se reunirá el equipo de auditoría y un representante de cada departamento involucrado en el trabajo para hablar de las necesidades del cliente, se programarán las fechas de las visitas y las pruebas que se realizarán, también se realizarán reuniones periódicas para revisar los avances obtenidos.	Socio y gerente de auditoría de equipo de trabajo

	Responsable
<p>7. En adición a las reuniones internas, se programarán visitas mensuales con el cliente y el equipo de trabajo, donde participarán el gerente de cada área asignado en el trabajo y así se dará a conocer al cliente los hallazgos encontrados y lo ayudarán a resolver las inquietudes que pudieran tener (ver anexo 5).</p>	Gerente de auditoría
<p>8. Se evaluarán las cargas de trabajo que tiene cada consultor. Se llevará el control de los trabajos que tiene cada consultor (ver anexo No. 6), se hará la última semana de cada mes para ver cómo avanzan los trabajos. El control de este cuadro lo llevará el socio, el cuadro tendrá el nombre del consultor, el nombre del cliente, la fecha de inicio del trabajo, el tiempo de estimación que se llevará realizando la auditoría, la fecha estimada para terminar la auditoría y la fecha de entrega al cliente, si el trabajo ya se finalizó y sino, los puntos pendientes que tengan que aclarar ya sea interno con alguno de los departamentos o si es con el cliente.</p> <p>Este control se empezará a llevar desde octubre, debido a que en este mes se tendrá el conocimiento de los nuevos trabajos que se van a realizar y se preparan las asignaciones del personal para que puedan cubrir las necesidades de cada cliente, la época alta es de noviembre a junio.</p>	Socio y gerente del equipo asignado
<p>Se llevará un control de los consultores que indique donde estará asignado cada semana y muestre cuántas semanas se estiman que van a estar en cada cliente (ver anexo No. 7).</p>	Gerentes de cada departamento
<p>Cada consultor entregará a contabilidad el último día de cada quincena un reporte donde indique cuántas horas estuvo asignado a determinado cliente para facilitar los cargos y la facturación de cada cliente, el gerente revisará el cuadro del equipo a su cargo antes que se entregue a contabilidad (ver anexo No. 8).</p>	Gerentes de cada departamento

	Responsable
9. Se revisarán los perfiles de cada consultor para saber si cumplen con los requerimientos del puesto, si son las personas idóneas para el puesto.	Gerente de Recursos Humanos
10. Se contratará personal adicional que tenga experiencia y que pueda trabajar bajo presión.	Socio y gerentes
11. Se contratará una gerente de servicio al cliente (ver anexo 9).	Socio

6.4 Encuesta de satisfacción

La encuesta de satisfacción (ver anexo 10), se entregará al cliente cuando se realice la entrevista, se llevará a cabo una vez al año, sin embargo, se debe analizar si después de seis meses de realizada la encuesta de satisfacción al cliente, es necesario realizar una nueva encuesta para verificar si el plan de mejora ha dado los resultados esperados, así como si ha mejorado la percepción que tiene el cliente de la empresa y de los servicios y para poder detectar oportunidades de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción de los clientes y en consecuencia, el éxito y los beneficios para la empresa.

Es importante evaluar el grado de satisfacción que el cliente tiene de cada consultor y el equipo de trabajo, por lo que en la encuesta hay una sección específica donde podrán evaluarlos, de esta forma se podrá determinar si lo que necesitan es capacitación o sustitución del consultor.

El gerente general deberá hacer el seguimiento inmediatamente, agradeciendo al cliente y comprometiéndose a mejorar la prestación de los servicios de la empresa, ya que el seguimiento es una parte esencial en este proceso. Esta comunicación con el cliente suele contribuir además a su lealtad, ya que el cliente se siente como parte importante de la empresa, al que se le escucha y se le tiene en cuenta.

Se necesita todo el compromiso y apoyo de todo el personal de la empresa para llevar a cabo el plan de acción adecuado a seguir luego de haber obtenido los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.

6.5 Programa de capacitación de los consultores y personal administrativo

Se propone que se capacite al personal dos veces al año con temas de atención al cliente, trabajo en equipo, comunicación asertiva, credibilidad y liderazgo, administración del tiempo y manejo efectivo de reuniones y supervisión efectiva.

Cuadro No. 2

Curso de Atención al Cliente	
DIRIGIDO A	Consultores y personal administrativo
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">- Aprender a responder con claridad a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta sus circunstancias.- Conocer cómo se ha de comunicar claramente al cliente las características y prestaciones de nuestros productos y servicios.- Saber cómo buscar dentro de la propia empresa los recursos que se necesiten para llegar al cliente y satisfacer sus necesidades.- Saber detectar aquellos errores que pueden hacer fracasar el servicio al cliente.- Conocer herramientas prácticas para analizar cómo atender al cliente.
CONTENIDO DEL CURSO	<ul style="list-style-type: none">- La relación con el cliente.- La calidad en la atención al cliente.- Los tipos de cliente.- Momentos de la verdad en la atención al cliente- Actitudes positivas en la relación con el cliente.- Cómo informar al cliente.- Atención de los reclamos- Las diez dimensiones de la calidad en la atención al cliente
DURACIÓN	8 Horas
FECHA	Diciembre 2010
PRESUPUESTO	El curso incluye todo el material necesario, así como almuerzo y coffee break. Q430.00 x 44consultores y 10 personas del área administrativa = Costo total de la inversión Q23,220.00.
RESPONSABLE	Empresa de capacitación

FUENTE: Investigación propia.

Cuadro No. 3

Curso de Trabajo en Equipo	
DIRIGIDO A	Consultores y personal administrativo
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender las diferencias entre equipo y grupo. • Conocer las características y elementos que componen un equipo eficaz. • Conocer cómo planificar y organizar el trabajo en equipo. <p>En estas sesiones se comprenderá cómo conseguir un alto rendimiento de la organización mediante el trabajo en equipo.</p> <p>Este curso está orientado a responsables de equipos que necesitan implantar una forma de trabajo orientado al equipo y necesitan conocer "qué hacer" y "cómo hacerlo" y a toda persona interesada en los conceptos de trabajo en equipo.</p>
CONTENIDO DEL CURSO	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias entre equipo y grupo de trabajo • Características de un equipo eficaz • Planificación y organización del trabajo en equipo • Las tres dimensiones de los equipos de trabajo y las tareas de cada una de ellas: las tareas, el individuo y el equipo • Algunos problemas más habituales de un equipo: cómo resolverlos
DURACIÓN	8 Horas
FECHA	Enero 2011
PRESUPUESTO	El curso incluye todo el material necesario, así como almuerzo y coffee break. Q560.00 x 44 consultores y 10 personas del área administrativa = Costo total de la inversión Q30,240.00.
RESPONSABLE	Empresa de capacitación

FUENTE: Investigación propia.

Cuadro No. 4

Curso de Comunicación Asertiva, Credibilidad y Liderazgo	
DIRIGIDO A	Gerentes de cada área
OBJETIVOS	<p>Dotar a los participantes de las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades de comunicación y liderazgo, a través de técnicas asertivas y de compromiso con la gente, enfatizar el valor de la credibilidad y motivar a la gente a mejorar su desempeño en lo personal y lo laboral.</p> <p>Los participantes conocerán y entenderán el manejo adecuado de las técnicas y herramientas para una comunicación efectiva y asertiva, las relaciones interpersonales y el manejo adecuado de conflictos.</p>
CONTENIDO DEL CURSO	<p>En una primera etapa se revisan los fundamentos y elementos principales de la comunicación, la asertividad y el liderazgo, con el fin de integrar conceptos y fortalecer las competencias de los participantes.</p> <p>En una segunda etapa se llevan a cabo prácticas y ejercicios que permiten aplicar los conocimientos recién adquiridos en materia de comunicación y liderazgo, finalmente se revisan casos de éxito y se lleva a cabo la identificación de oportunidades de mejora, planteando para ello alternativas de solución y recomendaciones.</p>
DURACIÓN	8 Horas
FECHA	Febrero 2011
PRESUPUESTO	<p>El curso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta con el contenido del curso por participante. - CD con el contenido de prácticas y sinopsis del curso. - Certificado de participación al curso por participante. - Almuerzo y coffee break. <p>Q1,100.00 x 12 gerentes = Costo total de la inversión Q13,200.00.</p>
RESPONSABLE	Empresa de capacitación

FUENTE: Investigación propia.

Cuadro No. 5

Curso de Administración del Tiempo y Manejo Efectivo de Reuniones	
DIRIGIDO A	Gerentes de cada área
OBJETIVOS	Incrementar significativamente su productividad personal y organizacional a través del descubrimiento y puesta en marcha de herramientas y técnicas que faciliten la aplicación del ciclo: Descubrir – Planificar – Actuar.
CONTENIDO DEL CURSO	<p>Podrá crear en su empresa una nueva cultura de productividad, que permita diferenciar y balancear los aspectos “urgentes” e “importantes”, contribuyendo así con los resultados estratégicos de la organización a nivel individual o a través de equipos y grupos de trabajo, logrando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la productividad de los ejecutivos, líderes de proyecto y equipos. - Fomentar la cultura de planeación y el logro de objetivos. - Aprovechar de manera óptima la infraestructura y recursos de la empresa.
DURACIÓN	8 Horas
FECHA	Marzo 2011
PRESUPUESTO	<p>El curso incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carpeta con el contenido del curso por participante. - CD con el contenido de prácticas y sinopsis del curso. - Certificado de participación al curso por participante. - Almuerzo y coffee break. <p>Q925.00 x 12 gerentes = Costo total de la inversión Q11,100.00.</p>
RESPONSABLE	Empresa de capacitación

FUENTE: Investigación propia.

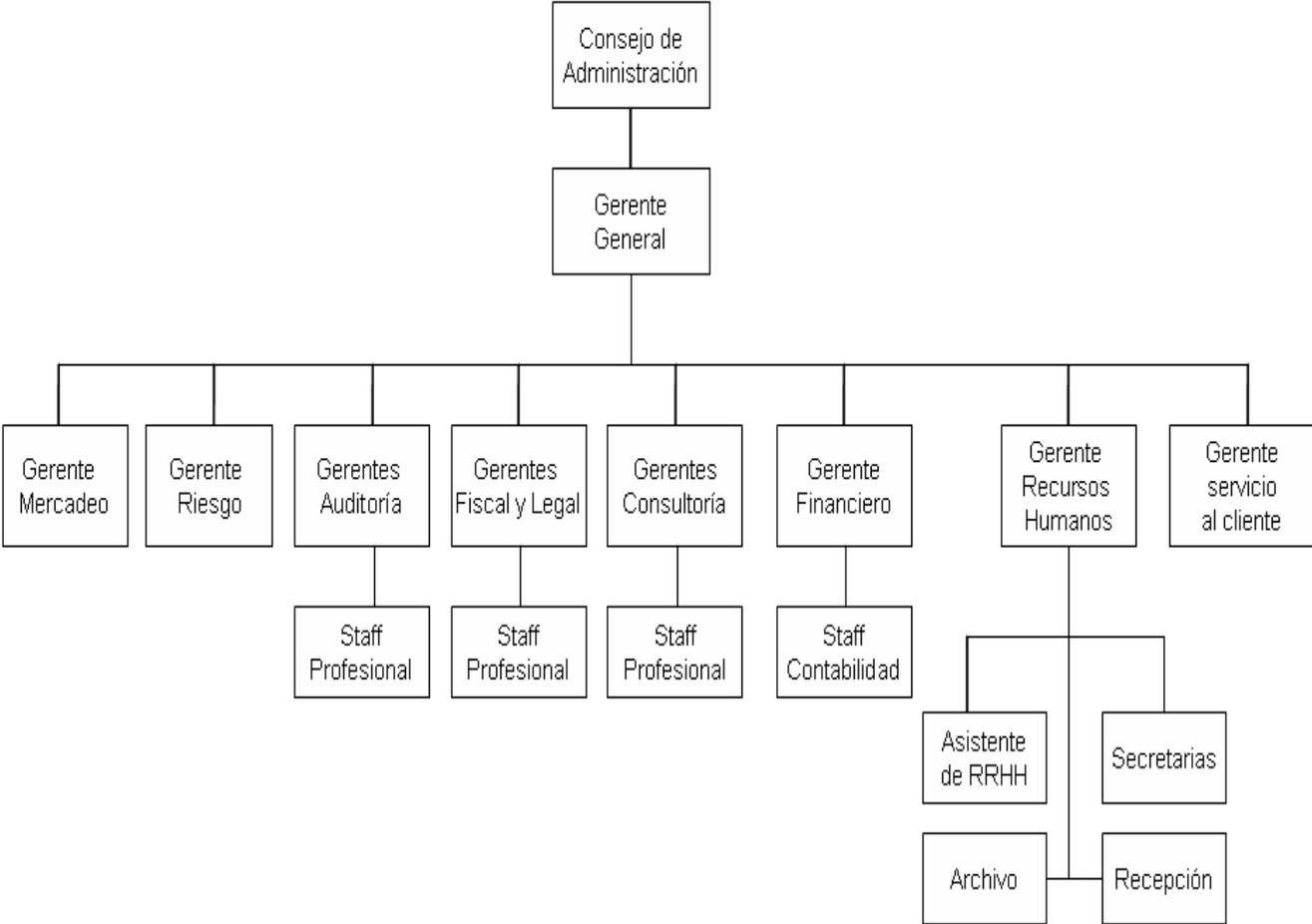
Cuadro No. 6

Curso de Técnicas de Supervisión Efectiva	
DIRIGIDO A	Gerentes de cada área
OBJETIVOS	Los participantes serán capaces aplicar herramientas y técnicas para la supervisión efectiva de personal y grupos de trabajo, así como de aplicar los principios del liderazgo efectivo, enfocando los esfuerzos en el logro de metas y objetivos establecidos.
CONTENIDO DEL CURSO	<p>Se revisan los fundamentos del liderazgo, las principales herramientas y técnicas para la supervisión efectiva y los modelos para las relaciones interpersonales y el logro de objetivos.</p> <p>Se revisan casos de éxito y situaciones reales, con el fin de mejorar el estilo de supervisión y aplicar las técnicas y herramientas motivo del curso.</p>
DURACIÓN	8 Horas
FECHA	Mayo 2010
PRESUPUESTO	El curso incluye todo el material necesario, así como almuerzo y coffee break. Q395.00 x 12 gerentes = Costo total de la inversión Q4,740.00.
RESPONSABLE	Empresa de capacitación

FUENTE: Investigación propia.

6.6 Organigrama propuesto

Organigrama Consultores y Asociados, S.C.



Fuente: Elaboración propia.

6.7 Presupuesto anual

Presupuesto anual contratación de la gerente de servicio al cliente.

Puesto	Salario base	Bono incentivo Acuerdo No. 37-2001	Total salario anual	Bono14	Aguinaldo	Pasivo laboral anual	Total anual prestaciones	Total salario y prestaciones anuales	Cuotas patronales	Total gasto anual
Gerente de servicio al cliente	Q11,000.00	Q250.00	Q135,000.00	Q4,750.00	Q4,750.00	Q4,750.00	Q14,250.00	Q149,250.00	Q16,724.40	Q165,974.40

6.8 Perfil del puesto

TITULO DEL PUESTO: Gerente de Servicio al Cliente

RECIBE SUPERVISIÓN DE: Gerencia General

PERSONAL BAJO SU CARGO: Ninguno

FUNCIONES PRINCIPALES

- Entrevistar a ejecutivos del cliente para saber sus necesidades.
- Programar las visitas con los clientes para realizar las entrevistas
- Elaborar la encuesta de satisfacción que se entregará a los clientes.
- Analizar los resultados obtenidos y elaborar un informe con los resultados finales.
- Mantener comunicación con el cliente vía telefónica, por correo electrónico o reunirse en persona.
- Trabajar en equipo, tener excelentes relaciones interpersonales.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Debe tener experiencia entrevistando a ejecutivos de alto nivel
- Debe ser objetiva, capaz de compartir la información recolectada con el gerente general y el equipo de trabajo en una forma constructiva y motivadora.
- Deberá identificar las necesidades insatisfechas del cliente e identificará oportunidades para promover nuevos servicios.
- Capaz de identificar situaciones de riesgo.
- Tener amplio conocimiento de la posición y los servicios que ofrece la empresa.
- Capaz de permanecer en una posición neutral ante cualquier crítica contra la empresa.

EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:

- Licenciatura en Psicología Industrial o en Recursos Humanos
- Experiencia mínima de 5 años en dirección de área de servicio al cliente.
- Dominio del idioma inglés.
- Orientada al servicio al cliente.

PERFIL DEL PUESTO:

Sexo: Femenino.

Edad: de 32 a 45 años.

Idiomas: Inglés y español.

Excelentes relaciones públicas.

Persona dinámica, extrovertida, con iniciativa

Facilidad de comunicación

Excelente redacción y ortografía

Conocimiento del uso de office

Referencias

- David Cottle (1991). El Servicio Centrado en el Cliente. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Amparo de la Encarnación Gabín (2004). Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente. 1ª. Edición
- Phillip Kotler / Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. 4º Edición. Prentice Hall
- Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida – PED. Enero 2010. Universidad Panamericana,
- Manual de Estilos de Trabajos Académicos. Universidad Panamericana
- López, Carlos (2001). Servicio al cliente. Recuperado: 14.07.2010.
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/estsercli.html>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se está realizando.

1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser cliente en la empresa?
De 1 a 3 años De 3 a 5 años Más de 5 años

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción en general que usted tiene con la empresa?
Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho

3. ¿Los consultores escuchan con atención sus inquietudes?
Siempre Algunas veces Nunca

4. ¿Los consultores le presentan soluciones que son útiles y que puede implementar?
Sí No

5. ¿Considera los honorarios acordes a la calidad del servicio?
Sí No

6. ¿Le ofrecen los consultores más de una solución a sus problemas?
Sí No

7. ¿El equipo de trabajo le da seguimiento a la implementación de las recomendaciones efectuadas?
Sí No

8. ¿Considera usted que el equipo de trabajo tiene en experiencia en su industria?
Sí No
9. ¿La empresa cumple con las fechas y los plazos de entrega?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿La empresa le presta atención inmediata a sus consultas?
Siempre Algunas veces Nunca
11. ¿Ha tenido algún problema o presentado alguna queja sobre la empresa o los servicios recibidos?
Sí No
12. ¿Si su respuesta es positiva, especifique cuál fue el motivo?
Mala calidad del trabajo No cumplen con fechas de entrega
Falta de atención y seguimiento al cliente

Algún comentario que quisiera compartir para mejorar los servicios:

Muchas gracias por su apoyo y cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta.

Anexo 2

ENCUESTA DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE (empleados)

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la atención a los clientes.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

1. ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades?
Sí No

2. ¿Le solicita al cliente oportunamente la información que necesita para desarrollar su trabajo?
Sí No

3. ¿Respetas las reglas establecidas cuando está en la oficina del cliente?
Sí No

4. ¿Le ayuda a cumplir con su trabajo la capacitación que recibe, ya que es una parte importante en su desarrollo?
Sí No

5. ¿Cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo?
Sí No

6. ¿Le facilitan el trabajo la tecnología, las bases de datos existentes en su departamento?
Sí No

7. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de otro departamento ha provocado quedar mal con los clientes?
- Sí No
8. ¿Recibe la información que solicita de otros departamentos “en forma oportuna” para su trabajo?
- Sí No
9. ¿Considera usted que sus compañeros lo apoyan para atender a los clientes?
- Sí No
10. ¿Considera que sus compañeros de otros departamentos necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para desarrollar su trabajo?
- Sí No
11. ¿Considera usted que los clientes que se han retirado ha sido debido a?
- No se cumplen las fechas de entrega Mala calidad en servicio recibido
- Honorarios altos Falta de seguimiento y atención
12. ¿Considera que sus compañeros de otros departamentos necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para desarrollar su trabajo?
- Sí No

Algún comentario que quisiera compartir:

Muchas gracias por su apoyo y cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta.

Anexo 3

DISTRIBUCIÓN DE CARTERA DE CLIENTES (PROPUESTA)

Nombre del consultor: _____

Fecha: _____

Nombre del gerente	Nombre del gerente	Horas estimadas	Honorarios

Anexo 4

CUESTIONARIO PARA FORMALIZAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA CLIENTES Y NUEVOS CLIENTES (PROPUESTA)

¿Qué tipo de servicio requiere?

Breve descripción del negocio:

Fase de operaciones (inicio, crecimiento, madurez):

Nombre del contacto principal:

¿Tienen informes y/o documentos de auditoría del año anterior?

Razón del cambio o de la contratación:

¿Existe auditoría interna?

¿Tiene la compañía distintas ubicaciones, puntos de venta o de distribución? (cuántos)

¿Quiénes son sus principales proveedores?

¿Tienen o han tenido problemas con acreedores, proveedores o competencia?

Cambios importantes (recientes) en gerencia o la estructura organizacional:

Estructura de la compañía

¿Quiénes son sus principales clientes?

Breve información financiera:

Balance General Fecha cierre:

Anexo 5

CONTROL DE VISITAS CON EL CLIENTE (PROPUESTA)

Nombre del consultor: _____

Fecha: _____

Cliente	Mes				Hallazgos encontrados
	1a. Semana	2a. Semana	3a. Semana	4a. Semana	

Comentarios de cliente:

Anexo 6

CONTROL CARGAS DE TRABAJO (PROPUESTA)

Nombre del consultor: _____

Fecha: _____

Cliente	Fecha de la auditoría	Fecha inicio de auditoría	Estimación tiempo de la auditoría	Fecha entrega al cliente	Trabajo finalizado	Puntos pendientes

Anexo 7

PROGRAMACIÓN DE CONSULTORES (PROPUESTA)

PROGRAMACIÓN DE CONSULTORES

		SEMANA/MES/AÑO	SEMANA/MES/AÑO
1	Nombre de consultor		
2	Nombre de consultor		
3	Nombre de consultor		
4	Nombre de consultor		
5	Nombre de consultor		
6	Nombre de consultor		
7	Nombre de consultor		
8	Nombre de consultor		
9	Nombre de consultor		
10	Nombre de consultor		

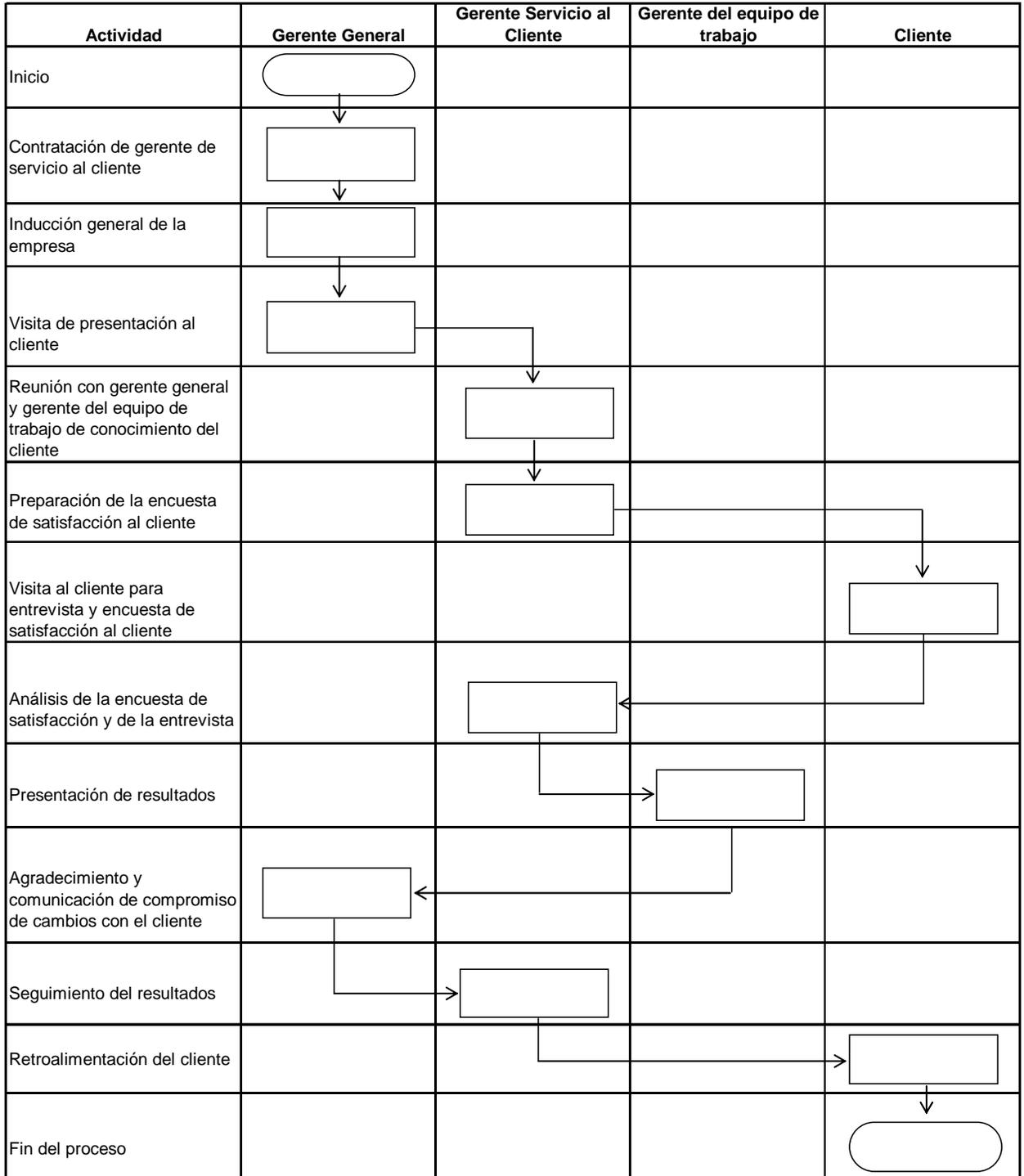
Fecha actualización: _____

Aprobación socio: _____

Anexo 9

FLUJOGRAMA DE PROCESO (PROPUESTA)

Procedimiento de las actividades que realizará la gerente de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE (PROPUESTA)

Empresa _____

Nombre: _____ Cargo: _____

Servicio prestado: _____ Gerente: _____

Fecha: _____

De acuerdo a la escala -1, califique cada una de las preguntas considerando que 5 significa el nivel más alto de satisfacción y 1 el más bajo. Marque con una cruz en el casillero correspondiente.

1. Satisfacción general

Muy satisfecho		Muy insatisfecho		No Aplica	
5	4	3	2	1	

Por favor califique el nivel de satisfacción con los siguientes servicios prestados:

- Auditoría de estados financieros	<input type="checkbox"/>					
- Consultoría fiscal	<input type="checkbox"/>					
- Administración de riesgo de sistemas de operaciones	<input type="checkbox"/>					
- Auditoría interna	<input type="checkbox"/>					
- Legal fiscal	<input type="checkbox"/>					
- Reestructuras operativas o financieras	<input type="checkbox"/>					

2. Orientación al cliente

	Muy satisfecho		Muy insatisfecho		No Aplica	
	5	4	3	2	1	
- Conocimiento y comprensión de su negocio o industria	<input type="checkbox"/>					
- Apertura y rapidez para atender sus requerimientos y quejas	<input type="checkbox"/>					
- Disposición para brindarle consejos y asesoría valiosa para usted	<input type="checkbox"/>					

3. Manejo profesional

	Muy satisfecho		Muy insatisfecho		No Aplica	
	5	4	3	2	1	
- Presentación de informes y propuestas	<input type="checkbox"/>					
- Cumplimiento de fechas y límites acordados	<input type="checkbox"/>					
- Información con respecto al avance del trabajo	<input type="checkbox"/>					
- Puntualidad y presentación personal de los ejecutivos	<input type="checkbox"/>					
- Accesibilidad del gerente general y gerentes de departamento	<input type="checkbox"/>					
- Información y comunicación con los clientes	<input type="checkbox"/>					
- Confidencialidad y transparencia	<input type="checkbox"/>					

4. Los servicios del gerente y el equipo de trabajo

	Muy satisfecho		Muy insatisfecho		No Aplica	
	5	4	3	2	1	
- Entendimiento de su negocio	<input type="checkbox"/>					
- Actitud proactiva, generación de ideas y propuestas	<input type="checkbox"/>					
- Comportamiento profesional	<input type="checkbox"/>					
- Satisfacción de sus necesidades	<input type="checkbox"/>					
- Comunicación efectiva/buena comunicación	<input type="checkbox"/>					
- Disposición a resolverle dudas y consultas	<input type="checkbox"/>					

5. Los servicios de Consultores y Asociados, S.C.

	Muy satisfecho		Muy insatisfecho		No Aplica	
	5	4	3	2	1	
- Satisfacen sus necesidades	<input type="checkbox"/>					
- Variedad de servicios	<input type="checkbox"/>					
- Valoración con respecto a nuestra competencia	<input type="checkbox"/>					
- Habilidad para dar a conocer sus características y beneficios	<input type="checkbox"/>					
- Relación acerca de la calidad-precio	<input type="checkbox"/>					

5. Recomendaciones

Al identificar sus necesidades, ¿se le sugirieron servicios adicionales para mejorar el desempeño de su empresa?

En el futuro, ¿volvería a contratar nuestros servicios?

¿Recomendaría nuestros servicios?
