

**“Evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa Ilumina S.A.  
ubicada en la Guatemala”  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

**Sulma del Rosario Ramírez Hernández**

**Licda. Ingrid de Núñez (Tutora)**

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia (Revisora)**

**Guatemala, agosto 2014**



**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vice Decano

**Licda. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica la defensa del Ejercicio  
Técnico Emprendedor –ETE-**

**Lic. Francisco Prado**  
Examinador

**Lic. Erick Sigüenza**  
Examinador

**Licda. Cristina Lopez**  
Examinadora

**Licda. Ingrid de Núñez**  
Tutora

**Licda. Olga Alicia Torres**  
Revisora

REF.:C.C.E.E.0025-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 21 ABRIL DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Núñez, tutora y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA ILUMINA S.A. UBICADA EN GUATEMALA". Presentada por la estudiante Sulma del Rosario Ramírez Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 850 de fecha 05 de octubre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

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

Guatemala, 20 de julio del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa Ilumina S.A., ubicada en Guatemala”**, presentado por la estudiante: **Sulma del Rosario Ramírez Hernández**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **81/ 100 puntos** para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ingrid de Núñez', with a large, stylized initial 'I' and 'N'.

**Ingrid de Núñez**  
**Licenciada en Administración de Empresas**  
**Tutor**

Guatemala, 20 de septiembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Respectables Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“Evaluación de la satisfacción del cliente de la empresa Ilumina S.A. ubicada en Guatemala”**, presentado Por la estudiante **SULMA DEL ROSARIO RAMIREZ HERNANDEZ**, previo a optar al grado académico **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 81/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia  
Revisora



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 803.2014**

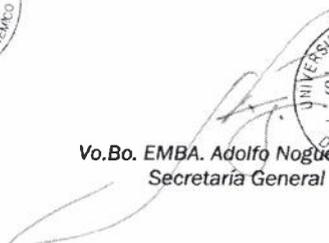
*El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Sulma del Rosario Ramírez Hernández con número de carné 201201151, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cinco de octubre del año dos mil trece.*

*Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los seis días del mes de junio del año dos mil catorce.*

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS**

- A DIOS** Por quien todo fue hecho, a Él siempre el honor y la gloria. Quien acompañado de la Virgen María han guiado mi camino.
- A MIS PADRES** **Basilio Ramírez y Rosario de Ramírez**, quienes en todo momento estuvieron a mi lado. Por su gran esfuerzo y dedicación para impulsarme en cada una de mis metas.
- A MIS HERMANOS** Por su cariño y comprensión.
- A MIS ABUELOS** **Mi Mama Hilda† y Papa Francisco† y Mamavence** por su sabiduría y consejos.
- A MI FAMILIA** Con cariño especial.
- A MIS AMIGAS** Por su apoyo incondicional.
- A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA** Casa de estudios que me ayudó a adquirir conocimientos.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	10
2.1 Marco teórico	10
<b>Capítulo 3</b>	33
3.1 Planteamiento del problema	33
3.2 Objetivos de la práctica realizada	34
3.3.1 Alcances	34
3.3.2 Límites	34
3.4 Metodología de la investigación	35
3.4.1 Sujetos	35
3.4.2 Instrumentos	36
3.4.3 Procedimientos	37
<b>Capítulo 4</b>	38
4. Presentación de Resultados	38
<b>Capítulo 5</b>	58
5. Análisis e interpretación de resultados	58
<b>Conclusiones</b>	60
<b>Propuesta de mejora</b>	61
<b>Referencias bibliográficas</b>	75
<b>Anexos</b>	77

## Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema de evaluación de satisfacción del cliente. Por razones de confidencialidad se denomina a la empresa “Ilumina S.A.”

La empresa Ilumina S.A., a pesar de ser una empresa relativamente joven, no ha contado con estrategias para mejorar el servicio. Y las brechas que existen entre el proveedor del servicio y el cliente producen fallas en el servicio mismas que a su vez provocan sentimientos negativos, descontento, decepción e insatisfacción por parte del cliente, por lo que opta por cambiar al proveedor.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica de la empresa y situación actual. Mismos que manifiestan los valores, misión, visión y objetivos que se pretenden alcanzar. Así mismo una disminución en las ventas.

En el capítulo 2, se hizo referencias de conceptos que dieron forma a la investigación es decir que se definió el marco teórico. Estos conceptos servirán de base para el estudio realizado.

En el capítulo 3, este capítulo es el central de la investigación porque se planteó el problema, objetivos, alcance y límites de la investigación, se puede decir que es el corazón del trabajo realizado.

En el capítulo 4, se presentaron los resultados de la investigación según las encuestas realizadas a los clientes y colaboradores del departamento de ventas, además se realizaron análisis correspondientes.

Posteriormente se realizó la propuesta con el objetivo de llenar las expectativas del cliente nuevo, potencial y actual. Esta propuesta se basa en mejorar el trabajo en equipo, comunicación,

capacitar al personal que es el encargado de brindar el servicio al cliente y que el cliente evalúe el servicio que recibió para determinar si las acciones que se implementen están funcionando para que el cliente se sienta a gusto con el servicio.

La propuesta pretende retener y captar nuevos clientes, que tengan una percepción positiva y puedan referirnos con más personas, de esta manera aumentar las ventas. Porque es indiscutible la relación que existe entre el servicio y las ganancias de la empresa.

## **Introducción**

Por medio de esta investigación se pretende analizar como el servicio al cliente llega a influenciar directamente en su satisfacción, y esta a su vez en el desarrollo y crecimiento de un negocio.

Es necesario que se tenga claro que un servicio bien encaminado puede ser una excelente estrategia de mercadeo para una organización, lográndose posicionar en las mentes de los consumidores, ya que atraer a un nuevo cliente es considerado seis veces más caro que mantener uno.

El servicio al cliente es un factor diferenciador en el mercadeo, gracias a él se pueden retener y captar nuevos clientes y así generar una ventaja competitiva. La satisfacción y la generación de valor para el cliente son dos factores que influyen en el cliente en el momento anterior y posterior al recibir el servicio.

El servicio abarca a todo el personal que tenga relación directa con el cliente en forma rutinaria. Para conseguir un alto grado de satisfacción del cliente, se debe crear una estrategia para el negocio, dado esto se realizan por medio de un cuestionario evaluaciones a los clientes y al personal de ventas, para determinar las áreas débiles y reforzarlas.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

#### Reseña histórica de la empresa

Para efectos de esta investigación, se destina ILUMINA, S.A. un nombre ficticio por razones de confidencialidad.

Ilumina, S.A. es una empresa guatemalteca dedicada a la distribución de todo tipo de lámparas industriales, comerciales y decorativas para proyectos y residencias particulares. Inició operaciones en mayo de 2006, es una sociedad integrada por dos hermanas. A pesar de tener presencia con pocos años en el mercado, la determinación, esfuerzo y liderazgo ha impulsado constante crecimiento.

La empresa cuenta con una amplia gama de productos y marcas de lámparas fluorescentes, LED e inducción magnética, entre las marcas que distribuye se pueden mencionar: Sylvania, Proelca, Tecnolite, Luxlite, Cooper Lighting, Bright Green, Philips, Lighting, Ilumitec, entre otras. Lo que le permite tener una ventaja competitiva, sumado a la amplia experiencia que la gerente de ventas tiene en el ramo, lo cual crea un valor agregado para que ILUMINA esté presente en importantes proyectos en Guatemala.

Posee el servicio de auditoría interna y externa a través de outsourcing. De esta manera se realizan controles de gastos así como del inventario que es contabilizado mensualmente. Cabe mencionar que el producto para ser comercializado debe producirse bajo las normas de la ISO 9001.

En el año 2007 se implementó el primer programa para la elaboración de inventario, cotizaciones y facturación, con el fin de sistematizar y agilizar dichos procesos, sin embargo con el paso del

tiempo la tecnología ha avanzado, motivo por el cual en el año 2012 por iniciativa del personal que labora en Ilumina, se cambió el programa por otro moderno y visualmente más atractivo.

La empresa ha participado en los siguientes importantes proyectos Verdino, Catalana Zona 15, Almeira Zona 14, Tiffany Zona 10, Chatelet, Meredian Zona 15, Sixtino Zona 10, Aria. Entre otros proyectos están Torres Zona Pradera, Centranorte, Honda Majadas, Torre San Mateo Zona 10, etc.

Para la empresa Ilumina S.A., cada uno de los proyectos fue un reto y se llevaron a cabo con profesionalismo, proporcionando estudios luminicos y respaldo.

Ilumina S.A. invierte un pequeño porcentaje de las ventas en publicidad y promoción, solamente lo hace por medio de páginas amarillas, anuncios mensuales por medio de correos masivos y anuncios en el periódico de forma trimestral.

### Estudios previos

Según José Berganza en su informe realizado en marzo 2012, hoy en día el servicio dentro de toda empresa va más allá de la gentileza y/o amabilidad, el cliente cada día es más exigente en cuanto a satisfacer sus necesidades y expectativas de consumo, por lo general la pequeña y mediana empresa no pueden competir en precios con las empresas grandes, por lo que la única forma de hacerlo es con el servicio, ya que éste es el valor agregado que todo cliente busca en forma personalizada.

En ese sentido, se debe aprender a cómo llenar las expectativas del cliente y se logrará a través de un servicio de calidad. La comunicación también entra en este juego ya que si se comprende el mensaje del cliente será fácil conocer sus necesidades.

Por su parte Marlín Vanegas (2006) en su informe, el servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, lográndose un valor percibido hacia la marca. El manejo de

este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con observar el empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra.

Debido a la incidencia del buen o mal manejo del servicio así será la efectividad de la organización. Para poder incentivar al cliente externo, el personal debe ser debidamente capacitado. Con esto se asegura que la información que se entregue para conocer la satisfacción o insatisfacción del cliente sea verídica y también oportuna. En especial oportuna ya que aunque la información sea verídica pero sino fue oportuna, en la mayoría de casos se pierden ventas.

### Situación actual de la empresa

A la fecha de realizado el estudio, la empresa se encuentra en una etapa de cambios internos importantes; como parte de dichos cambios se implementó un nuevo programa para los estudios técnicos lumínicos que se realizan.

La empresa ha sufrido un declive en las ventas y no han detectado los motivos por los cuales se han reducido hasta en un 17%. Es un porcentaje importante considerando que es un producto con alto movimiento en el sector y la competencia no posee la variedad que Ilumina S.A. les puede brindar.

la empresa no invierte en publicidad masiva como comerciales, muppies, anuncios de radio debido a que no es una prioridad para las propietarias de la empresa. Desean ser reconocidas por el manejo de importantes proyectos. El único medio de publicidad masiva son los correos electrónicos a clientes y a personas referidas por éstos mismos.

Como parte del servicio y sin costo adicional, se visita al cliente en el proyecto o residencia y así poder realizar un recorrido en donde se realiza estudios de iluminación y retorno de la inversión si fueran necesarios.

Después de realizar el recorrido y tomar en cuenta factores como: altura, ancho, tipo de ambiente, el tiempo que duran encendidas, lúmenes correspondientes; se realiza la cotización en donde se especifica forma de pago, tiempo de entrega, marca y garantía del producto. La cotización es enviada al cliente para su aprobación.

### **Misión:**

Brindar satisfacción al cliente a través de un servicio integral y eficiente, suministro de productos de alta calidad, asesoría y respaldo por profesionales.

### **Visión:**

Ser una empresa líder en ventas y distribución de productos de iluminación.

### **Principios:**

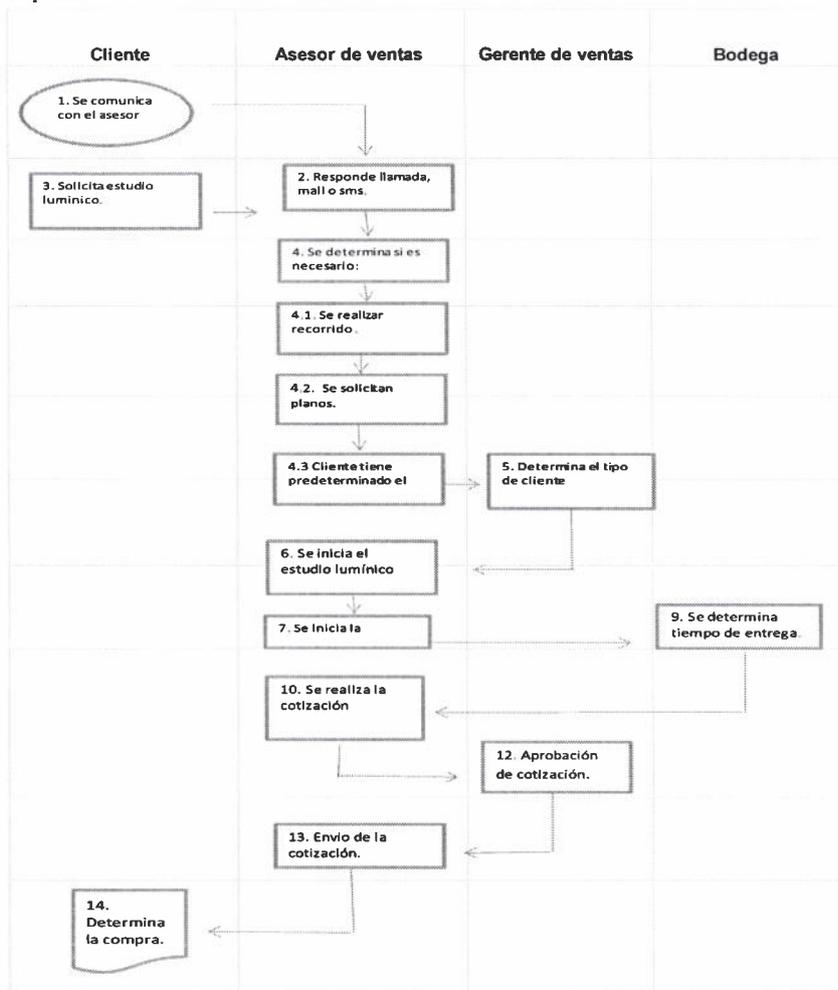
- Fe en Dios, quien es nuestro creador.
- Respeto, a cada uno de los colaboradores, clientes y proveedores.
- Ética profesional: Ser personas honestas, íntegras y comprometidas.
- Trabajo en equipo: Apoyarse mutuamente, uniendo esfuerzos pensando en objetivos comunes.
- Confianza: Brindar seguridad en el trabajo realizado.

### **Objetivos:**

- Crear estrategias que permitan posicionar la empresa en un periodo de 3 años, como uno de los primeros distribuidores de iluminación en Guatemala.
- Establecer estrategias adecuadas para llegar a nuestro mercado meta, con proveedores locales, durante el periodo enero-diciembre de 2012.
- Contar con personal capacitado, por medio de seminarios, cursos y diplomados de las diferentes líneas de productos.
- Ser una empresa rentable para sus asociadas.

### Ilustración No. 1

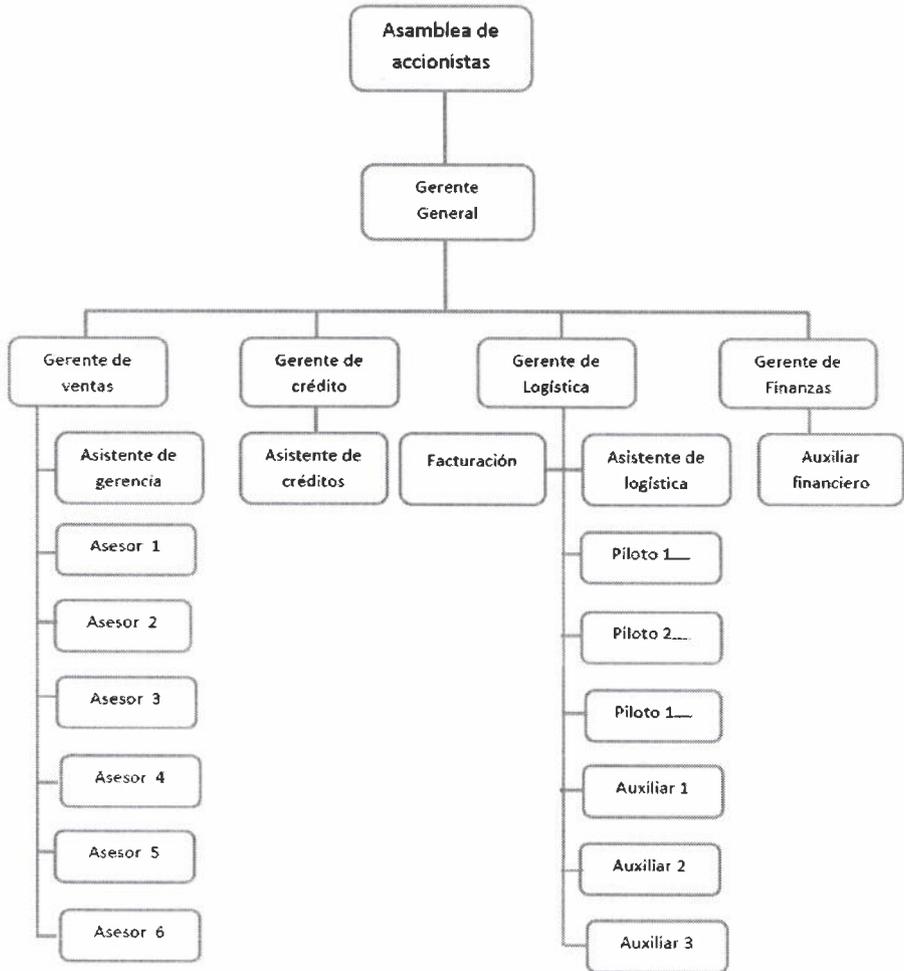
Figura 1: Proceso para la elaboración de una cotización cuando ya es un cliente de la empresa:



Fuente: Proporcionó Ilumina S.A

### Ilustración No. 2

Figura 2: Estructura organizacional de la empresa Ilumina S.A



Fuente: Proporcionó Ilumina S.A.junio 2013

### Ilustración No. 3

Tabla 1: Análisis FODA – Empresa ILUMINA S.A.

	Positivas	Negativas
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado meta posee poder adquisitivo.</li> <li>• Mayor incidencia de personas por adquirir productos de ahorro energético.</li> <li>• Grandes campañas en pro del medio ambiente.</li> <li>• La tecnología se ha convertido en herramienta para promover los productos.</li> <li>• Incremento del sector a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo precio de la competencia.</li> <li>• Competencia agresiva.</li> <li>• Infraestructura nacional inadecuada.</li> <li>• Políticas de aduanas retrasan las importaciones.</li> <li>• Publicidad negativa por la competencia hacia la empresa Ilumina S.A.</li> <li>• Posibles siniestros.</li> <li>• Inestabilidad en el tipo de cambio.</li> <li>• Débil imagen en el mercado.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el ramo.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Adaptación a las tecnologías.</li> <li>• Participación en importantes proyectos de iluminación.</li> <li>• Liquidez financiera.</li> <li>• Rapidez para otorgar crédito a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conflictos de forma inadecuada.</li> <li>• Constantes quejas de clientes al momento de la entrega del producto.</li> <li>• Retraso en el envío de cotizaciones.</li> <li>• Retraso en el cobro a clientes.</li> <li>• Inexistencia de un programa de capacitación al personal.</li> <li>• Desconocimiento por parte del personal del funcionamiento y gama de productos.</li> <li>• Alto índice de devolución de productos.</li> <li>• Falta de evaluaciones para medir la satisfacción del cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia. Octubre, 2012

El análisis FODA se utilizó para identificar y analizar fortalezas y debilidades de Ilumina, S.A., así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

La empresa ILUMINA S.A. se ha caracterizado por ser una empresa responsable, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado. Al analizar las fortalezas, el hecho de participar en proyectos importantes le proporciona credibilidad y confianza a los clientes, debido a los estrictos controles y normas que rigen los procedimientos para el área de ventas.

Como se menciona en el análisis FODA, la experiencia de la gerente de ventas ha sido vital para participar en proyectos importantes, que acreditan a la empresa como una compañía responsable y con experiencia en el ramo.

Los clientes que tiene ILUMINA han tenido buenas experiencias en la asesoría, sin embargo hay aspectos que deben mejorarse para que el cliente quede totalmente satisfecho.

Otro aspecto que refleja el FODA es el auge que existe por proteger el medio ambiente, debido a que se promueve utilizar productos fluorescentes, inducción magnética y LED, en especial esta última por los beneficios que representa: ahorro de consumo y producir luz fría.

Por medio de las campañas publicitarias a favor del ahorro energético, aunque no se mencione específicamente a la empresa, se hace énfasis en la iluminación LED, debido a que tiene mayor eficiencia y ahorro a corto plazo, lo cual se puede determinar por medio de un estudio lumínico.

La ubicación ha sido importante porque les permite a los clientes ser atendidos en un lugar tranquilo y de fácil acceso. Además que le permite posicionarse en determinado tipo de clientes.

En relación al precio, la competencia Celosa y Electrolitos los han devaluado con mayor frecuencia el producto LED, esto debido al aumento de la demanda, sin embargo la empresa se ha distinguido no por el precio sino por la calidad del producto.

El manejo de inventarios es un tema que la gerencia administrativa trata directamente con el jefe de bodega, el problema que con mayor frecuencia se ha detectado es que el producto que ha salido solamente con envío no se ha facturado, las medidas que se han tomado han reducido casi en un 95% el inconveniente.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

El marco teórico que se desarrolló a continuación, permite conocer los conceptos básicos para el entendimiento del desarrollo de esta investigación.

#### Luz:

Sylvania (2007:1): “La luz es una forma de radiación electromagnética indispensable para poder ver las cosas, por eso puede ser usada como herramientas para diferentes propósitos en el desarrollo arquitectónico.” Para lograr el efecto deseado en iluminación hay que tomar en cuenta varios aspectos como color e intensidad, dimensiones, tipo de lámpara, tipo de iluminación, altura, espacio.

#### Iluminación:

Sylvania (2007:2): “Es la relación del flujo luminoso incidente en una superficie por unidad de área expresada en lux, éstos equivalen a un lumen que inciden homogéneamente sobre una superficie de un metro cuadrado.”

#### Tipos de lámparas:

Sylvania define los siguientes tipos de lámparas:

#### Lámparas halógenas:

es una lámpara de tungsteno formada por: un compuesto de cuarzo, que soporta mucho mejor el calor (lo cual permite lámparas de tamaño mucho menor para potencias más altas), un filamento y una pequeña cantidad de gas halógeno en equilibrio térmico en su interior. Éste tipo de lámparas no son eficientes ni de alto rendimiento.

### Lámparas fluorescentes:

Son ideales para la iluminación general de interiores como oficinas, fábricas y lugares públicos en general. Han obtenido un desarrollo importante, especialmente con las nuevas lámparas Ostrón (T8) y Pentron (T5), que tienen un alto rendimiento de color y eficiencia lumínica, y con las fluorescentes compactas, una alternativa muy eficiente ante las lámparas incandescentes puesto que duran 10 veces más y ahorran hasta un 75% de energía en iluminación.

### Lámparas de mercurio:

Son lámparas de alta intensidad de descarga. Son cómodas de maniobrar y tienen una larga vida útil (24.000 horas). Se utilizan en exteriores, alumbrado público, bodegas y parques.

### Lámparas de sodio:

Son lámparas de alta intensidad de descarga. Sustituyen las de Mercurio por ser 250% más eficientes (LPW). Dado su tono amarillo, son muy adecuadas para iluminación de carreteras, bodegas y exteriores en donde no se necesite apreciación de color.

### Lámparas de metalarc:

Son lámparas de alta intensidad de descarga. Son casi tan eficientes como las de Sodio y brindan un alto rendimiento del color, lo cual las hace ideales para iluminación de campos deportivos, supermercados, tiendas y cualquier tipo de edificación comercial.

### Lámparas LED:

Diodo emisor de luz, también conocido como LED (acrónimo del inglés de Light-EmittingDiode) es un dispositivo semiconductor (diodo) que emite luz incoherente de espectro reducido cuando se polariza de forma directa la unión PN del mismo y circula por él una corriente eléctrica. Este fenómeno es una forma de electroluminiscencia. La vida útil puede variar, el rango de 30,000 a 50,000 horas.

### Lámparas de inducción magnética:

Se denomina como "la lámpara sin electrodos" (electrodless), ya que no tiene filamentos ni electrodos como el común de las lámparas. El filamento de incandescencia o el electrodo es el elemento fundamental para fuentes comunes de luz y la vida útil de estas depende de la vida útil del filamento de incandescencia o de los electrodos utilizados. La vida útil de la lámpara de IEM (sin electrodos) es ilimitada por no existir elementos que se desgasten, por lo que la vida útil puede prolongarse de manera indefinida. La vida útil de las lámparas de IEM es sólo determinada por el nivel de calidad, el diseño de los circuitos y demás componentes electrónicos

### Marketing:

“Es el proceso social que desarrollan las organizaciones e individuos cuando se relacionan para satisfacer sus necesidades. Este proceso se basa en la creación e intercambio voluntario y competitivo de satisfactores. Tiene como objetivo establecer una transacción o la generación mutua de utilidad. Todo este proceso se mantiene cuando ambas partes sienten que están ganando y se interrumpe cuando una percibe que está recibiendo menos de lo que entrega” Rivera y De Garcillán(2012:31)

### Productos y servicios:

“Un producto es un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador”. Colección edirectivos (2007:15)

Para Kotler el servicio es: “cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que existe transmisión de propiedad. La presentación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos” (Kotler, 2006: 402)

Zeithaml y Bitner (2009:4) define el servicio de la siguiente manera “los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos, por una entidad o persona para otra entidad o persona”

Según Zeithaml y Bitner (2009:20) las características del servicio son las siguientes:

- **Intangibilidad:** son pocos productos que son meramente intangibles o totalmente tangibles, en los servicios son más intangibles, sin embargo puede existir algún producto de por medio.
- **Heterogéneos:** Dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes, esto también se debe a que ningún cliente es exactamente igual a otro.
- **Producción y consumo simultáneos:** Los clientes participan en la transacción y la afectan, los empleados afectan el resultado del servicio.

**Servicio por el sector de actividad:**

Los servicios también se dividen según el giro de la empresa, Ildefonso (2006:32)

Una clasificación muy conocida, utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir

- a. **Servicios de distribución,** que persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicio de transporte, comercio y comunicaciones.
- b. **Servicios de producción,** que se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.
- c. **Servicios sociales,** que se prestan a las personas físicas como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, etc.

**Cliente:**

¿Quién es el cliente? Para Sebastián (2006: 16) Son las empresas más importantes de cualquier negocio, merecen que le brindemos el trato atento y cortés, no son una interrupción en nuestro trabajo sino el fundamento. Cuando nos referimos a clientela se dice que es “aquella que por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. También se denomina en mercadotecnia como público objetivo”. PublicacionesVértice (2010: 6)

En el marketing se diferencia claramente lo que es un cliente y el consumidor final ya que no siempre un cliente es un consumidor y un consumidor no siempre es un cliente.

Ya que un consumidor final es: “un consumidor final es aquella persona física o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva de quienes los producen, facilitan, suministran o expiden, para su consumo final o definitivo.”

### Calidad:

Otro aspecto que deberemos tomar en cuenta es la calidad, ésta se define como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes” (Publicaciones Vértice, 2010: 1)

Ésta definición está centrada en el cliente, quienes tienen diferentes necesidades, expectativas, gustos y preferencias. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para alcanzar y satisfacer a su clientela.

Existe una conexión estrecha entre calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa. Si los niveles de calidad altos que establezca la gerencia se cumplen existirá satisfacción de los clientes.

Publicaciones Vértice (2010:10) hace mención de las dos razones por las cuales la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra por dos razones:

- La competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto que se ofrece.
- Hemos pasado del consumidor que favorecía los productos que estaban disponibles y eran de bajo coste, a un público más selectivo y mejor informado que puede elegir entre multitud de ofertas y servicios diferentes.

### Servicio al cliente:

Es el conjunto de actividades interaccionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y asegure el uso correcto del mismo.

### Factores que determinan la calidad en el servicio:

Son aspectos que no se deben descuidar porque pueden representar para la empresa una ventaja competitiva, Kotlery Keller (2006: 412) en su libro menciona los siguientes factores que determinan la calidad del servicio:

- **Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y consistencia.
- **Receptividad:** la voluntad de ayudar a los clientes y de presentarles el servicio con celeridad
- **Competencia:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza a los clientes.
- **Empatía:** lamuestra de interés y la atención individualizada a los clientes.
- **Aspectos tangibles:** el aspecto de las instalaciones, equipo, personal y de los materiales de comunicación.

### Satisfacción del cliente:

Cuando se habla de satisfacción al cliente, se pueden dar varias definiciones sin embargo la que Zeithaml y Bitner (2009:4) plantean es comprensible: “Es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”, es decir que la satisfacción es la evaluación del cliente de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas.

### Satisfacción versus calidad en el servicio:

La satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad del servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio.

Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

#### Factores que provocan el cambio de proveedor:

La competencia es agresiva aprovechará todas las oportunidades para poder captar nuevos clientes. Kotler y Keller en su libro describen factores que provocan el cambio de proveedor, los cuales se detallan a continuación:

- Precio: demasiado alto, aumentos de precio, precio injusto, precio engañoso.
- Incomodidad: ubicación/horario, tiempo de espera para hacer cita, tiempo de espera para la prestación del servicio.
- Falla esencial del servicio: Errores del servicio, errores de facturación, servicio caótico.
- Fallas de contacto con el personal que hace el servicio: indiferencia, mala educación, receptividad, ineptitud.
- Respuesta a fallas en el servicio: sin respuesta, respuesta negativa, respuesta reacia.
- Competencia: descubrimiento de un mejor servicio.
- Problemas éticos: engañosos, barreras de venta, falta de seguridad, conflicto de intereses.
- Cambio involuntario: traslado del cliente, cierre del proveedor.

#### Brecha del cliente:

Las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio. Las expectativas son estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder.

Las fuentes de expectativas del cliente están formadas por algunos factores que el profesional de marketing controla (como precios, publicidad y promesas de venta).

Un ejemplo puede ser el que menciona Kotler (2006:412):“La dirección no siempre percibe correctamente lo que los consumidores desean. Tal vez, los administradores de hospitales piensen que los pacientes quieren comida de mejor calidad, pero quizá éstos se preocupen más por la atención de las enfermedades” Posiblemente se esté brindando un servicio que para cliente no sea el adecuado o bien sobrepaso sus expectativas, todo dependerá de cómo éste evalúe el servicio, si por rapidez, precio, eficiencia, etc.

#### Ilustración No. 4

Figura 3: Brecha 1 del cliente: Diferencia del cliente



Fuente: Zeithaml y Bitner (2009:33)

#### Brechas del proveedor:

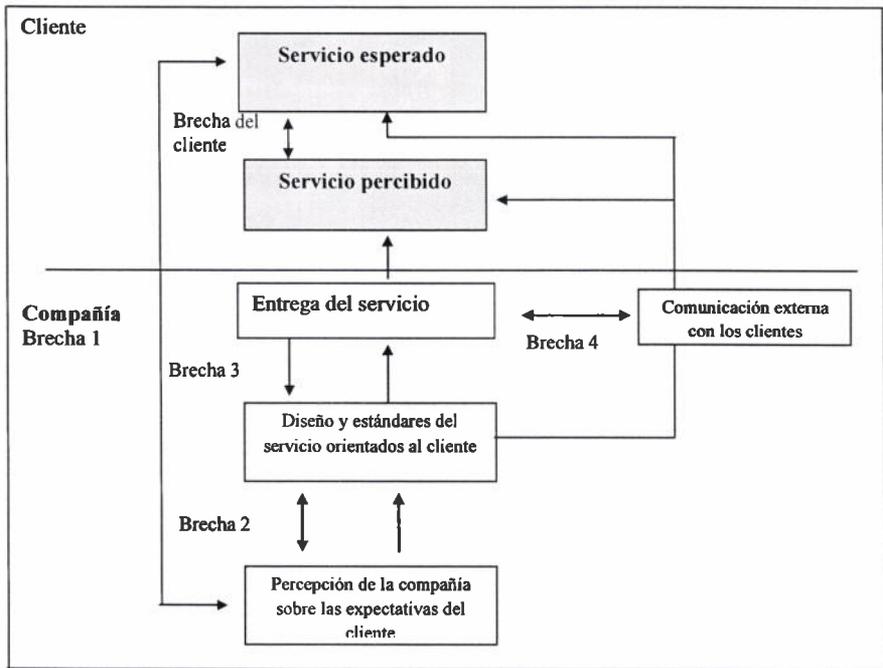
Éste modelo de brechas propone que primero se deben cerrar las brechas del cliente, se enfoca en las estrategias y los procesos que las empresas pueden utilizar con el fin de impulsar un servicio de excelencia.

Para cerrar la brecha del cliente, el modelo de las brechas sugiere que se necesita cerrar otras cuatro brechas llamadas brechas del proveedor que son:

- 1: La brecha de conocimiento
- 2: La brecha del diseño y estándares del servicio
- 3: La brecha del desempeño del servicio
- 4: La brecha de la comunicación

**Ilustración No. 5**

**Figura 4: Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio**



Fuente: Zeithaml y Bitner (2009: 43)

El modelo de calidad en el servicio identifica cinco situaciones que provocan una entrega no satisfactoria, pero que a la vez proporciona estrategias para mejorar la calidad del servicio:

## A. Brecha 1: Del conocimiento

La brecha del conocimiento, como lo indica Zeitham y Bitner (2009:34), “es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas. Una causa primaria en muchas empresas para no cumplir las expectativas de los clientes que carece de una comprensión precisa de cuáles son con exactitud esas expectativas.”

Factores claves que conducen a la brecha del conocimiento:

- Orientación inadecuada de la investigación de mercados: investigación de mercados insuficientes, no enfocada en la calidad del servicio, uso inadecuado de la investigación de mercados.
- Falta de comunicación ascendente: falta de interacción entre gerencia y clientes, comunicación insuficiente entre empleados de contacto y gerentes, demasiados niveles entre el personal de contacto y alta gerencia.
- Enfoque insuficiente en la relación: falta de segmentación del mercado, enfoque en las transacciones más que en las relaciones, enfoque en clientes nuevos en lugar de concentrarse en la relación con los clientes habituales.
- Recuperación inadecuada del servicio: falta de estímulo para escuchar las quejas del cliente, falla al compensar cuando las cosas salen mal, no hay mecanismos de recuperación apropiados para las deficiencias en el servicio.

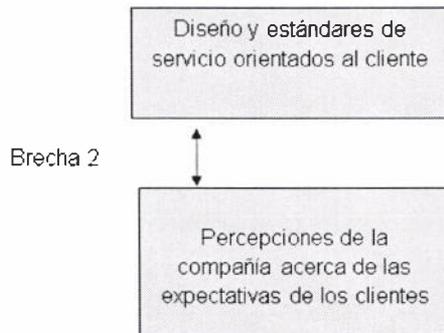
## B. Brecha 2: La brecha del diseño y estándares del servicio

Las causas de éstas brechas podrían deberse a que algunas veces creen que las expectativas de los clientes son excesivas o irreales. También pueden creer que el grado de variabilidad inherente al

servicio desearía la estandarización; por ello, la creación de diseños y el establecimiento de estándares, no alcanzarán la meta deseada de cubrir las expectativas de los clientes.

#### Ilustración No. 6

Figura 5: Brecha2 del proveedor: Brecha de diseño y estándares de servicio



Fuente: Zeithaml y Bitner(2009:270)

Una de las formas más importantes para evitar la brecha 2 es diseñar los servicios con toda claridad, se deben evitar los siguientes aspectos, esto según Zeithaml (2009:271):

- **La simplificación excesiva:** el mensaje debe contener la información necesaria para que el cliente tanto interno como externo pueda comprender el mensaje.
- **Interpretación segada:** dos personas no definirán los términos responsabilidad, rápido o flexible exactamente, siempre existirán variaciones.
- **Subjetividad:** no se deben hacer suposiciones, sino describir el servicio de manera que sea objetiva sin intervenir con experiencias personales.
- **Incompleto:** no se deben omitir detalles o elementos del servicio.

Proceso de desarrollo de los estándares definidos por el cliente:

**Paso 1:** Identificar la secuencia de encuentros de servicio existente o deseada. Consiste en delinear la secuencia de encuentros de servicio.

**Paso 2:** Traducir las expectativas del cliente en comportamientos y acciones para cada encuentro de servicio. La investigación existente sobre las expectativas del cliente, en este paso los requisitos abstractos del cliente y las expectativas tienen que traducirse en comportamientos y acciones concretos y específicos asociados con cada encuentro de la secuencia del encuentro de servicio.

**Paso 3:** Seleccionar comportamientos y acciones para determinar estándares. Los estándares pueden basarse en:

**Comportamientos y acciones para el cliente:** Los clientes tienen muchos requisitos para los productos y servicios que ofrecen, los estándares definidos por el cliente necesitan enfocarse en lo que es importante para el cliente.

**Comportamientos que precisan ser mejorados o mantenidos:** Los estándares definidos por el cliente deben establecerse para aquellos comportamientos que necesitan ser mejorados o mantenidos.

**Comportamientos y acciones que los empleados pueden mejorar:** Los empleados se comportan de manera consistente con los estándares sólo si los entienden y los aceptan, además de controlar las acciones y comportamientos especificados en ellos. Los estándares de servicio deben cubrir aspectos controlables de los trabajos de los empleados.

**Los estándares son aceptados por los empleados:** Los empleados desempeñarán los estándares en forma consistente sólo si los comprenden y los aceptan. Imponer estándares a los empleados

renuentes, a menudo conduce a la resistencia. Inevitablemente esta acción incrementa tensiones entre los empleados.

Los estándares son predecibles en vez de reactivos: Los estándares definidos por el cliente no se deben establecer de acuerdo con las quejas u otros tipos de retroalimentación retroactiva, la cual versa inquietudes pasadas del cliente. La compañía debe buscar anticipada y activamente las percepciones positivas y negativas del cliente.

Los estándares son desafiantes pero realistas: Los niveles de desempeño más altos se obtienen cuando los estándares son desafiantes pero realistas. Los estándares elevados poco realistas dejan al empleado con un sentimiento de insatisfacción y frustración por no poder lograr el objetivo.

Según Kotler (2006:413): La dirección podría percibir correctamente los deseos de los consumidores, pero esto no necesariamente redundará en un nivel de calidad determinado para el servicio. Los Administradores de hospitales podrían pedir a las enfermeras que presten un servicio “rápido” sin especificar el tiempo en minutos”, sin embargo esto no garantiza que las expectativas hayan sido llenadas para el cliente.

### C. Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio

Aun cuando existen directrices para el buen desempeño de los servicios los estándares deben ser respaldados por tecnología, sistemas adecuados, personal capacitado, etc. La compañía también cuenta con clientes internos, es decir colaboradores y departamentos que interactúan con los clientes y que venden, asesoran, mantienen y solucionan los problemas de otros departamentos o funciones de la compañía.

Esta brecha es 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 empresa. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología)

### Ilustración No. 7

Figura 6: Brecha 3 del proveedor: Brecha del desempeño del servicio



Fuente: Zeithaml y Bitner(2009:271)

En esta brecha se enfoca al personal del servicio de la compañía porque:

- Ellos son el servicio.
- Ellos son la organización a los ojos del cliente.
- Ellos son profesionales del marketing.

Según Zeithaml(2009:282), existen diversas razones que generan la brecha No. 3 del proveedor:

- Deficiencias en las políticas de recursos humanos: reclutamiento ineficaz, conflictos en los papales, tecnología con que cuenta el empleado es deficiente, sistemas de evaluación y compensación inapropiados, falta de empowerment así como de trabajo en equipo.
- La oferta y la demanda no son iguales: no se suavizan los picos y valles de la demanda, mezcla inapropiada del cliente, se depende demasiado del precio para suavizar la demanda.
- Los clientes no llevan a cabo sus papeles: los clientes no conocen sus responsabilidades, los clientes se afectan negativamente uno al otro.

- Problema con los intermediarios del servicio: conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño, conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas, dificultad para controlar la calidad y consistencia, tensión entre el empowerment y el control.

Las estrategias para cerrar esta brecha de acuerdo a Zeithaml y Bitner(2009:366)

- Contratar a personas correctas: las empresas deben actuar como profesionales del marketing en la búsqueda de los mejores empleados, así aprovechar su experiencia para competir por los clientes.
- Desarrollar a las personas para brindar calidad en el servicio: una vez que la organización ha contratado a las personas correctas, debe capacitarlos y trabajar con ellos para asegurar el desempeño del servicio.
- Proporcionar los sistemas de apoyo necesarios: con el propósito de que ser eficientes y efectivos en sus empleos, los trabajadores del servicio requieren sistemas de apoyo internos que estén alineados con su necesidad de enfocarse en el cliente. Dentro de las estrategias que pueden implementarse son la medición de la calidad en el servicio interno, nota de advertencia, proporcionar la tecnología y el equipo de apoyo.
- Retener a las mejores personas: una organización que contrata a las personas correctas, que las capacita y desarrolla con el fin de entregar calidad en el servicio. La rotación de los empleados, puede resultar perjudicial para la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en general. Algunas de las estrategias que se pueden utilizar son: incluir a los colaboradores en la visión de la empresa, tratarlos como clientes y recompensarlos.

Si tomamos en cuenta el ejemplo de Kotler (2006:413): “El personal podría haber recibido una mala capacitación, no ser capaz de cumplir con el nivel de calidad o simplemente no estar dispuesto a hacerlo; o quizás podrían existir especificaciones contradictorias, como por ejemplo, dedicar suficiente tiempo a escuchar a los pacientes y atenderlos rápidamente.” ¿Realmente se

diseño de forma adecuada los procedimientos de servicio al cliente? ¿El personal es el adecuado? Son interrogantes, que de no cumplirse no estará brindando un servicio de calidad.

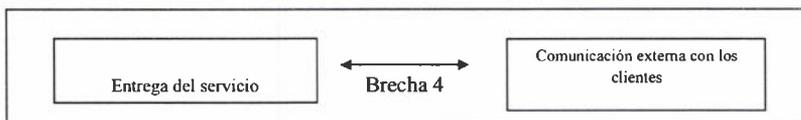
#### D. Brecha 4: la brecha de la comunicación

Como lo comenta Zeithaml y Bitner (2009:43) ésta brecha “ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, el equipo de ventas, etc.”

En otras palabras es necesario un ajuste entre el producto o servicio que se ofrece y lo que se entrega. La comunicación ineficiente, promesas exageradas en la publicidad o en la venta personal, coordinación inadecuada entre otras operaciones de marketing, provoca resultados negativos para la empresa, como clientes enojados y frustrados.

#### Ilustración No. 8

Figura 7: Brecha 4 del proveedor: la brecha de la comunicación



Fuente: Zeithaml y Bitner (2009:377)

Las expectativas de los consumidores se ven influidas por las declaraciones de los representantes de la empresa y por la publicidad. “Si el folleto de un hospital muestra una habitación agradable, pero cuando llega el paciente resulta que la habitación tiene un aspecto desagradable,, las comunicaciones externas habrán distorsionado las expectativas de los consumidores.” Kotler y Keller (2006: 413)



En el ejemplo de Kotler que se hizo mención es evidente que no se entregó el servicio que se ofreció, y en consecuencia el cliente comente la experiencia desagradable a familiares, amigos y estos lo comenten nuevamente, creando una publicidad negativa.

Cuatro categorías de estrategias para igualar la promesa de servicio con la entrega del mismo:

#### **Administrar las promesas de servicio:**

Según Peker (2008:4) “la empresa hace promesas directas a los clientes a través de las publicaciones y materiales promocionales, los clientes agregarán adicionalmente compromisos indirectos promesas que ellos creen que están implícitas en la manera que la compañía habla de sí misma”.

La empresa debe ser responsable de ofrecer productos y definir de forma honesta las bondades del mismo; es decir controlar de forma interna el manejo de la publicidad. La información debe ser clara, precisa y verídica.

#### **Administrar las expectativas del cliente:**

Las expectativas deben ser comprendidas, medidas y controladas, a fin de que el producto o servicio ofrecido sea el que el cliente espera recibir.

Dentro del tema de comunicación también se debe tomar en cuenta la instrucción a los clientes, misma que consiste en “educar” a sus clientes como lo indica Zeithaml y Bitner (2009:485) “si los clientes no tienen claro cómo se brindará el servicio, cuál será su función en la entrega del servicio y cómo evaluar los servicios que nunca antes han utilizado, estarán decepcionados. Cuando están decepcionados, con frecuencia responsabilizarán a la compañía de servicios y no a ellos mismos”

Estos errores o problemas en el servicio, incluso cuando son “ocasionados” por el cliente, de cualquier forma dan la impresión a los clientes de un servicio defectuoso. Por esta razón, la empresa debe asumir la responsabilidad de instruir a los clientes.

Mejorar la educación del cliente:

La responsabilidad de que el cliente sea educado es de la personas que brindan el servicio, porque son los encargados de hacerles de su conocimiento las políticas y procedimientos para adquirir un bien o servicio.

Administrar la comunicación en el marketing:

Para que el producto cubra o sobrepase con las expectativas del cliente se debe crear una comunicación vertical efectiva. Es decir que la empresa debe proporcionar a los colaboradores la información, herramientas y habilidades para llevar a cabo el marketing interactivo.

La brecha No. 4 se puede generar por las siguientes razones:

Según Zeitham y Bitner (2009:379), existen razones que pueden generar distanciamiento entre cliente y el proveedor:

- No hay comunicación integral en el marketing de servicios: tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes, no se incluyen marketing interactivo en el plan de comunicaciones, no existe un fuerte programa interno de marketing.
- Administración ineficiente de las expectativas del cliente: No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación, no se educa adecuadamente al cliente.
- Promesas exageradas: puede ser en publicidad, en la venta personal o con muestras de evidencia física.
- Comunicación horizontal inadecuada: comunicación insuficiente entre ventas y operaciones, entre publicidad y operaciones o entre las políticas y los procedimientos entre sucursales o unidades.

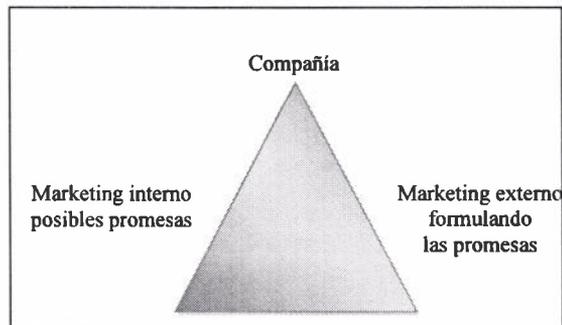
- Las promesas exageradas que hacen una compañía mediante su publicidad, equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa calidad en el servicio.

### Triángulo del marketing de servicios:

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: La compañía (o unidad de servicios del negocio o departamento de administración los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes).

#### Ilustración No. 9

Figura 8: Triángulo del marketing de servicios



Fuente: Zeithaml y Bitner(2009:389)

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing interno, externo e interactivo”.  
ZeithamyBitner(2009:432)

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. Cada una de estas actividades también resulta fundamental para construir y sostener relación con los clientes.

### Marketing externo:

Formulando la promesa: las actividades tradicionales del marketing como la publicidad, las ventas y la determinación de precio ayudan a formular promesas, las cuales deben formularse de manera congruente y realista a través de todos los vehículos externos. Cuando se ofrecen productos exagerados la tendencia es débil porque quizá no se cumpla con lo que se ofreció inicialmente.

### Marketing interactivo:

Cumpliendo las promesas: Este es el punto más crítico, porque todas las promesas deben cumplirse. Es la relación entre proveedor y cliente. También se le llama el momento de la verdad, porque el cliente interactúa con la empresa y consume, sino se cumplen las promesas la confiabilidad queda entredicha.

### Marketing interno:

Facilitando la promesa: se lleva a cabo cuando se facilita que los proveedores y los sistemas puedan cumplir con las promesas que efectuaron. Se debe contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio.

### Alineación de los lados del triángulo:

Para que un triángulo se constituya como un todo, cada uno de sus lados resulta esencial. En el caso de los servicios cada una de las tres actividades de marketing representadas por los lados del

triángulo son primordiales para el éxito; por ello, cuando alguno de los lados no ocupa su espacio, será imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de marketing.

González, A. (2007) en su libro se basa en tres enfoques del cual hay uno basado en el cliente “este tercer enfoque se basa en que un producto será de calidad si satisface o excede las expectativas del cliente. La calidad se define como la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente. Esta aptitud para el uso se refiere tanto a las características del producto, como a la ausencia de deficiencias”.

También trata de una definición enfocada hacia el exterior de la organización y por lo tanto muy sensible ante cualquier cambio en el entorno, dado que las expectativas del cliente se comportarán de forma dinámica, por lo que la organización deberá estar constantemente analizando los cambios en dichas expectativas. Además, en muchas ocasiones el cliente carece de las expectativas al tratarse de productos radicalmente innovadores o por ser de consumo poco habitual.

### Retención de clientes:

Cuando se habla de retener a clientes, se habla de los clientes que ya posee la empresa y según Alcaide (2010:15) proporciona “estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad, inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas”

Una vez analizada la importancia de la retención de los clientes a la empresa actuales, conviene indicar qué prácticas la favorece. La retención se consigue siempre delamano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad.

Aspectos que conlleva un servicio de calidad:

- Mantenimiento de una buena relación.
- Una representación positiva de la empresa
- EL logro de transacciones completas
- El acceso a la información necesaria
- La atención de peticiones y reclamos
- Resolución de conflictos

En general y por sí misma, la retención tiende a producirse siempre que la relación comercial está acompañada de las siguientes acciones:

- Amabilidad y el buen trato
- Comprensión (empatía)
- Honestidad
- La soltura y manejo de la información.
- El interés por la persona
- La creatividad para resolver
- El grado de eficacia en la resolución de cuestiones
- La actitud positiva
- La profesionalidad

## Fidelización

La fidelización de cliente es una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. La mayor parte de las carteras de clientes se crean en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes. Según Dolors S. (2007:39) “La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar”

## Factores fundamentales para la fidelización

La fidelización se consigue siempre de la mano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad porque no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad.

- El mantenimiento de una buena relación.
- Una representación positiva de la empresa.
- El logro de transacciones completas
- Acceso a la información necesaria.
- Atención de peticiones y reclamos.
- Resolución de conflictos.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El negocio de iluminación cuenta con gran competencia y más aún cuando se encuentra en un momento donde se deben crear formas de minimizar el impacto ambiental. En este sector se ubican aproximadamente 25 empresas.

Para que las empresas permanezcan en el mercado es importante innovar, así como adaptarse a las cambiantes necesidades del cliente.

Durante el tiempo que lleva de estar en el mercado Ilumina, S.A. no se ha preocupado por crear estrategias de servicio para clientes, por lo que no le ha permitido captar nuevos clientes para ofrecerles la gama amplia de productos de iluminación que posee.

Como parte del servicio se debe prestar atención en mantener a los clientes existentes, incluidos los recién adquiridos, por lo que crear estrategias de servicio que llenen las expectativas del cliente son una excelente herramienta para que los clientes se sientan satisfechos y sean habituales.

También debe considerarse como una poderosa herramienta el enfoque de la satisfacción al cliente, debido a que las fallas en el servicio incurrirá en insatisfacción en algún nivel para el cliente, quien puede tomar la decisión de permanecer ó cambiar de proveedor.

En consecuencia de lo anterior, surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual de la satisfacción del cliente en relación al servicio que recibe de la empresa Ilumina S.A. ubicada en la ciudad de Guatemala?

## 3.2 Objetivos de la práctica realizada

### 3.2.1 Objetivo General

- a. Evaluar la satisfacción del cliente en relación al servicio que recibe de la empresa Ilumina S.A. ubicada en la ciudad de Guatemala

### 3.2.2 Objetivos específicos

- a. Establecer la percepción del cliente en cuanto al actual servicio que se brinda a los clientes.
- b. Analizar el seguimiento post-venta.

## 3.3 Alcances y límites de la investigación

### 3.3.1 Alcances

El alcance en la investigación pretende evaluar el servicio al cliente, de la empresa Ilumina S.A.

### 3.3.2 Límites

- a. Por razones de confidencialidad se omitió el nombre de la empresa por lo que para efectos del estudio se denominó Ilumina S.A.
- b. El período para la realización del estudio no permite abarcar todas las brechas del proveedor, por lo que se enfocó la investigación en la brecha No. 3 del Proveedor: la brecha del desempeño del servicio.
- c. Por cuestiones de la empresa solamente se permitió encuestar a los asesores y asistente de ventas.

### 3.4 Metodología de la investigación

Según Sampieri (2010:4) la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” y el enfoque de la investigación puede ser cualitativo o cuantitativo.

Es decir que la metodología permite llevar una serie de pasos ordenados para determinar la forma en que se recolectará la información a los diferentes sujetos de estudio.

#### 3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la investigación se consideró importante conocer las opiniones, percepciones y experiencias de los clientes acerca del servicio y atención que el personal de ventas brinda, así mismo conocer las percepciones de las personas involucradas de brindar el servicio.

##### Personal de ventas:

Se incluyeron solamente al personal encargado de brindar el servicio directamente al cliente, por lo que se estudiarán las siguientes posiciones:

- Un asistente de gerencia, persona que apoya al gerente y asesores.
- Seis asesores en iluminación y encargados de realizar trabajo de campo y oficina.

##### Clientes externos de la empresa:

La empresa tiene una cartera de 500 clientes de los cuales según registros de compras de los últimos 6 meses 150 clientes son frecuentes. Por lo que se enfocará en tomar una muestra del total de clientes frecuentes con un 90% de confianza.

### 3.4.2 Instrumentos

Cuestionarios dirigidos al personal de ventas y a un determinado grupo de clientes externos, es decir a una muestra, la cual podemos definir de la siguiente manera “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” Sampieri (2010:73).

En tal sentido la fórmula para determinar el total de clientes activos a entrevistar es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

- N = 150 Tamaño del universo (clientes de la empresa)
- K = 1.65 Nivel de confianza 90%
- e = 5% Error muestra 5%
- p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica
- q = 0.5 Proporción de individuos que no poseen en la población la característica

**n= 97 personas**

Para la selección de la muestra se tomaron en cuenta factores cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de formar criterios sujetos a análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación.

### 3.4.3 Procedimiento

	<b>Actividad</b>	<b>Mes</b>
1	Se consideró a la empresa Ilumina S.A. para la presente investigación, por ser una empresa que ha participado en importantes proyectos en el área de iluminación a nivel nacional.	Septiembre, 2012
2	Se optó por estudiar el área de servicio al cliente, debido a que no se han elaborado estudios acerca de la percepción que tienen los clientes internos y externos de la empresa.	Octubre, 2012
3	A través del análisis FODA se identificó el problema de análisis.	Octubre, 2012
4	Primero se llevaron a cabo las encuestas a los clientes externos, algunas mediante llamadas telefónicas, otras se enviaron por correo electrónico, y a los clientes que llegan a la sala de ventas personalmente	Julio, 2013
5	Posteriormente se encuestó al personal en base a los resultados de las encuestas efectuadas a los colaboradores, esto con el fin de realizar una propuesta de mejora como requisito previo para el proceso de graduación	Julio, 2013

Fuente: Elaboración propia. Julio, 2013

## Capítulo 4

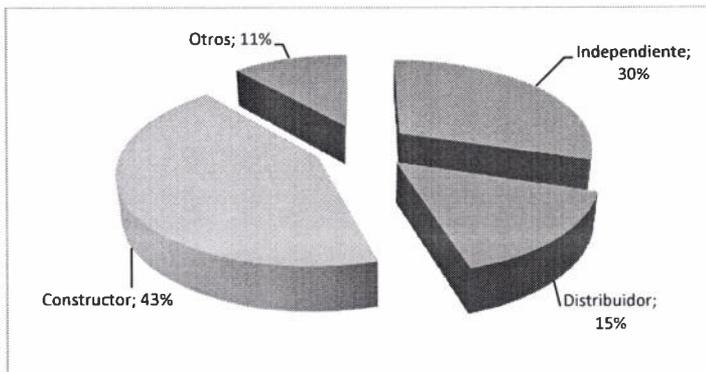
### 4. Presentación de Resultados

Para que el estudio realizado a la empresa Ilumina S.A. tenga validez, se procedió a efectuar el trabajo de campo por medio de los cuestionarios primero a los 97 clientes clientes externos y posteriormente en base a los resultados obtenidos al equipo de ventas de la empresa integrado por 6 asesores, asistente y gerente de ventas.

Resultados de cuestionarios a clientes externos:

**Ilustración No. 10**

Gráfica 1: Giro del negocio



n= 97

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

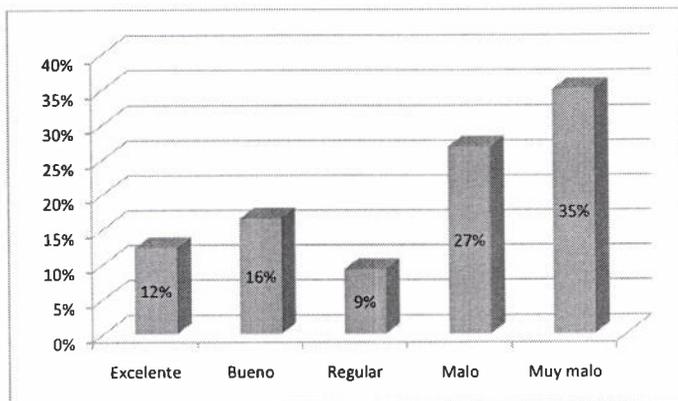
Esta pregunta se planteó para tener un parámetro del tipo de cliente que la empresa posee, y es significativo que los resultados indican que tanto empresas constructoras y personas independientes abarcan la mayoría de clientes. De los 97 encuestados 43 clientes pertenecen a

empresas constructoras en el 29 clientes son personas independientes, es decir que trabajan por su propia cuenta ó son propietarios de las empresas.

Es importante saber a quienes están dirigidos todos los esfuerzos para lograr una implementación de acciones que permitan mejorar el servicio. En su mayoría son empresas constructoras que tienen la capacidad de pago, están en los proyectos más importantes y son quienes dirigen este sector.

### Ilustración No. 11

Gráfica2: Grado de satisfacción en relación al servicio



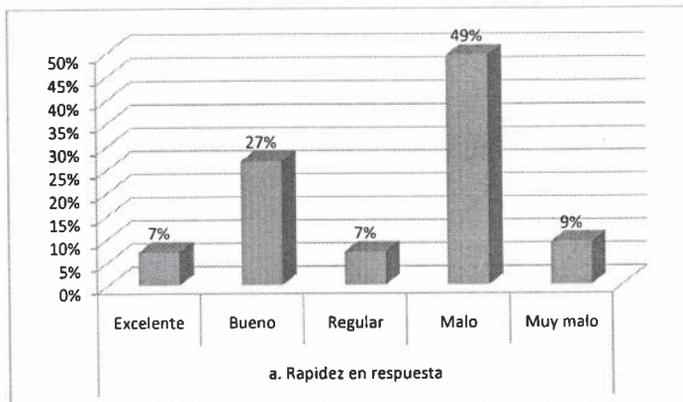
n = 97

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Según los datos recabados de las 97 personas encuestadas, 35% lo considera muy malo, el 27% malo, el 9% regular, el 16% bueno y solamente el 12% excelente, este resultado refleja la deficiencia que la empresa tiene para satisfacer las necesidades que el cliente posee, tomando en cuenta que la insatisfacción repercute en la empresa porque el cliente puede optar por cambiar de proveedor.

### Ilustración No. 12

Gráfica 3: Rapidez en el envío de las cotizaciones



n = 97

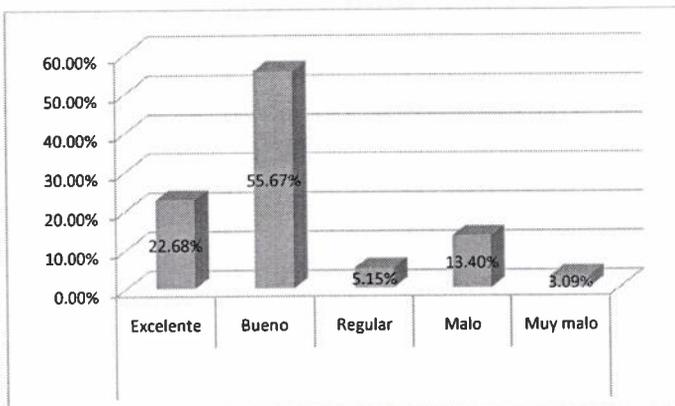
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 49% indican que el tiempo de entrega de una cotización es malo, el 9% lo considera pésimo el 27% bueno y tan sólo el 7% excelente. Una cotización representa un presupuesto que el cliente tiene para amparar una compra.

La eficiencia en la respuesta a los clientes es de vital importancia, debido a que de esto dependen las ventas, y sin embargo el resultado arroja que los clientes consideran que no se es eficiente en este aspecto, ya que de las cotizaciones depende las ventas.

### Ilustración No. 13

Gráfica 4: Relación calidad/precio



n = 97

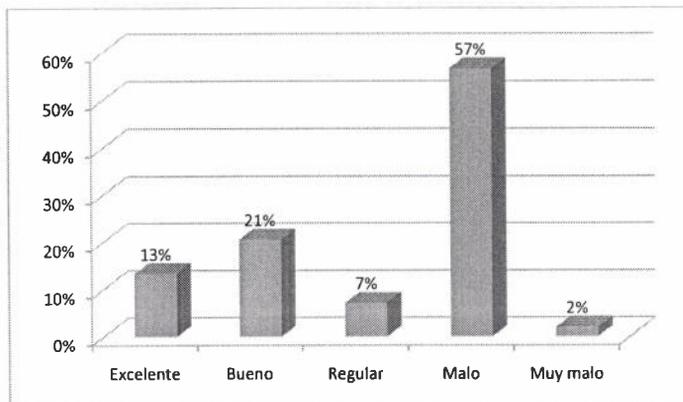
Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo, Julio 2013

El 56% opinó que la relación calidad/precio es buena, y el 23% lo consideró excelente, hay un bajo porcentaje el 3% lo consideró muy malo, sin embargo llama la atención que el 14% lo evaluó como malo.

Un aspecto que se debe resaltar es que en su mayoría los clientes opinan que la relación de calidad y precio, representa una ventaja para la empresa y brinda la oportunidad de enfocarse en otras áreas que están débiles, como por ejemplo el servicio al cliente.

#### Ilustración No. 14

Gráfica 5: Seguimiento post-venta



n = 97

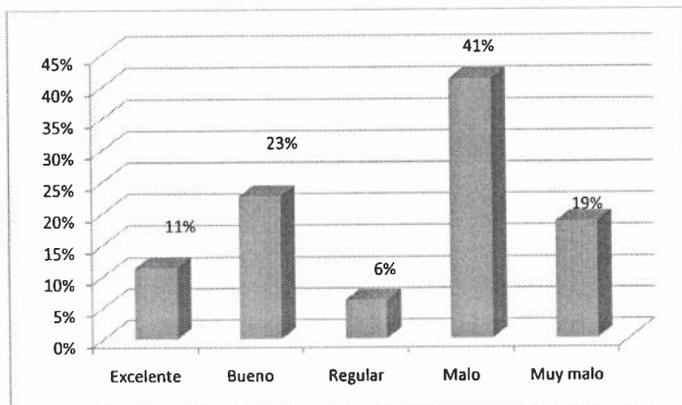
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

55 de los encuestados no les es satisfactorio porque lo evaluaron como malo, no llena sus expectativas, 21 clientes lo consideran bueno, y solamente 13 personas lo consideran excelente

Cuando se refiere al servicio post-venta, son actividades como: cubrir garantías, cambios, reclamos, llamar al cliente, venta de repuestos, etc. Estos servicios pueden ayudar para la fidelización del cliente nuevo ó actual, sin embargo el cliente lo califica como malo.

### Ilustración No. 15

Gráfica .6 Resolución de conflictos



n = 97

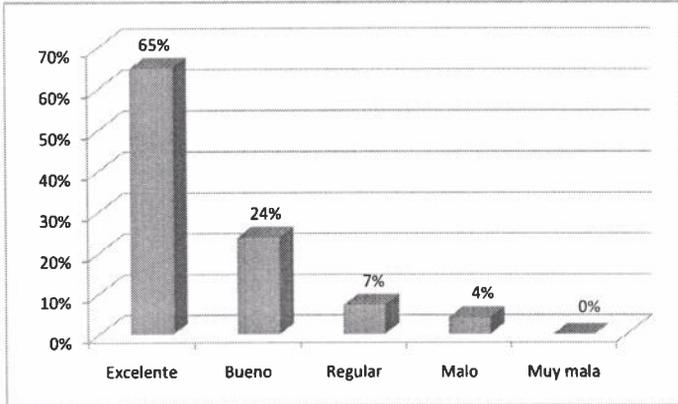
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 19% de los clientes encuestados manifiestan que es pésimo y el 41% indican que les parece malo, es decir que estos resultados están sustentando lo que la gráfica anterior nos indicó.

Esta pregunta también está relacionada con el servicio post-venta, se entiende como la rapidez en resolver las inquietudes del cliente, esto también refleja que no se están cubriendo con las expectativas de lo esperado y lo recibido.

### Ilustración No. 16

Gráfica 7: Asesoría técnica



n = 97

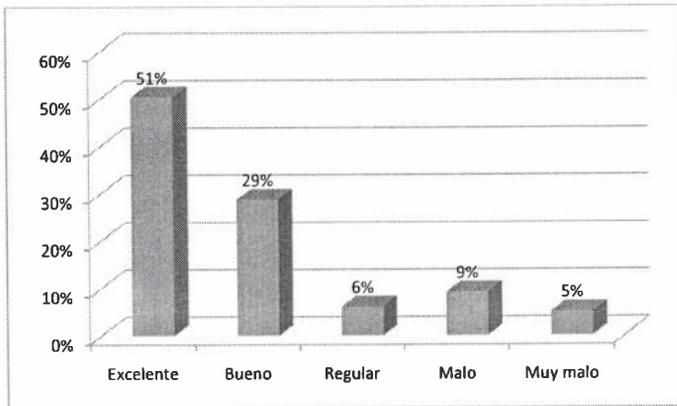
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

La asesoría técnica que el personal de ventas brinda al 65% les parece excelente, el 24% lo evaluó como bueno, el 7% regular, y el 4% malo.

Los programas y los instrumentos que se utilizan para realizar los estudios técnicos son una herramienta indispensable que sirve para determinar la iluminación indicada y lo que manifiestan los clientes es que en su mayoría es satisfactoria.

### Ilustración No. 17

Gráfica 8: Proceso de compra



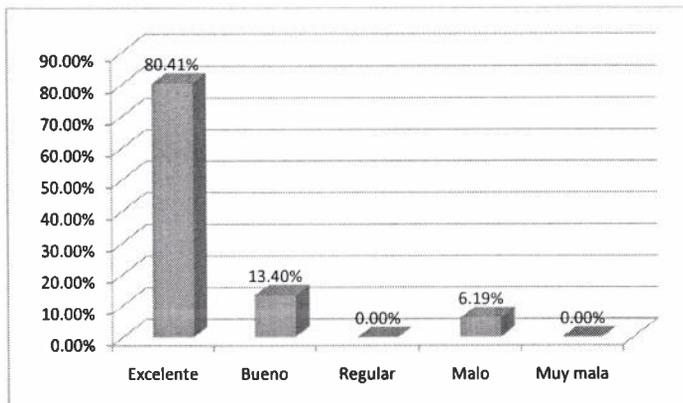
n = 97

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

La ponderación que el cliente le da al proceso de compra es que el 51% lo evaluó como excelente, el 29% bueno, el 6% regular, el 9% malo y el 5% cree que es muy malo. El proceso de compra se incluyen algunos aspectos como forma de pago, obtención de crédito, documentación solicitada y lo que en general los clientes revelan es que el proceso de compra les facilita realizar una compra en la empresa.

### Ilustración No. 18

Gráfica 9: Amabilidad al cliente



n = 97

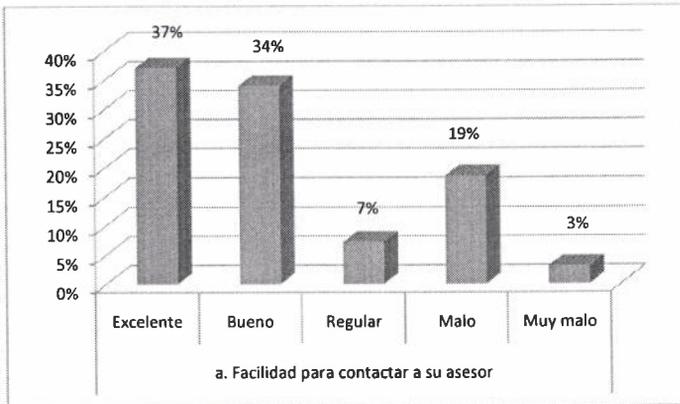
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 81% es decir 78 de los clientes encuestados lo consideran excelente, realmente es un bajo porcentaje el 7% no percibe que las personas le atiendan con amabilidad.

La amabilidad con que el personal trate al cliente es parte del servicio y es este resultado alentador, debido a que el servicio lo prestan el personal de la empresa, siendo éste la imagen ante los clientes, es una relación de persona a persona.

### Ilustración No. 19

Gráfica 10: Facilidad para contactar a su asesor.



n = 97

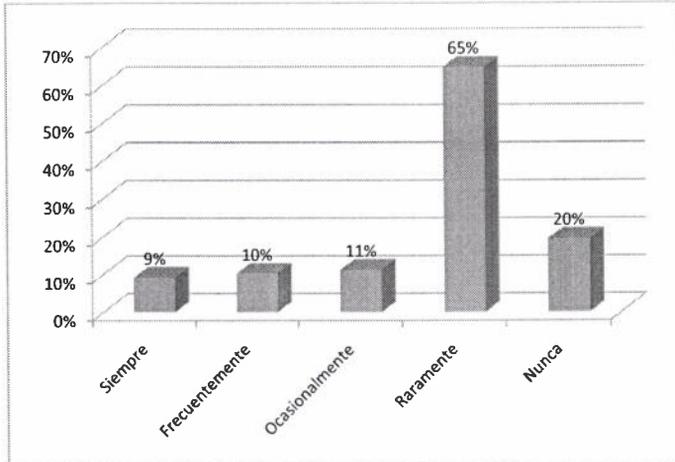
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 37% de los encuestados manifestó como excelente la facilidad que posee para contactar al asesor de ventas asignado, el 34% bueno el 7% regular el 19% malo y el 3% pésimo.

En su mayor parte los clientes manifestaron que es fácil contactar al asesor de ventas asignado, ya que puede contactar por vía correo, mensaje, llamada telefónica al celular o bien a la oficina.

### Ilustración No. 20

Gráfica 11: Cumplimiento con la expectativa del servicio



n = 97

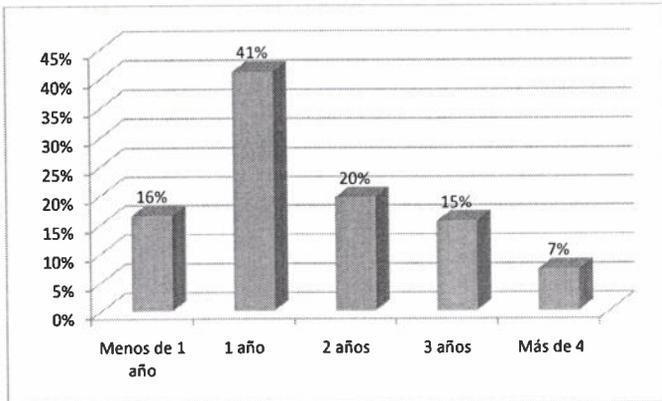
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Sobre si la empresa cumple con las expectativas, 63 de los clientes encuestados es decir el 65% manifiestan que raramente, el 20% indicó que nunca, el 9% siempre y el 10% frecuentemente la empresa cumple con sus expectativas en la entrega del servicio.

Hay una diferencia entre la expectativa y el servicio prestado al cliente, es relevante esta información porque refleja que no se está cumpliendo con lo que el cliente espera de nuestra empresa, y es motivo de cambio de proveedor por parte del cliente.

### Ilustración No. 21

Gráfica 12: Tiempo de relación comercial



n = 97

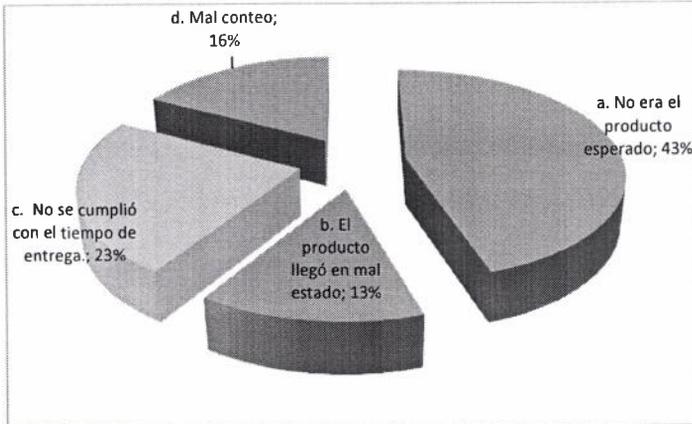
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Los datos obtenidos revelan que el 41% de los encuestados es decir 40 de los clientes entrevistados tienen un año de relación comercial y un porcentaje muy pequeño el 7% indican que tienen más de 4 años de ser clientes de la empresa.

Esta información refleja que gran parte de los clientes tienen un año de relación comercial, lo que indica un alto grado de rotación de clientes por la empresa y el 7% son clientes habituales que realizan compras frecuentes.

## Ilustración No. 22

Gráfica 13: Motivo de la devolución



n = 97

Fuente: Elaboración propia , julio 2013

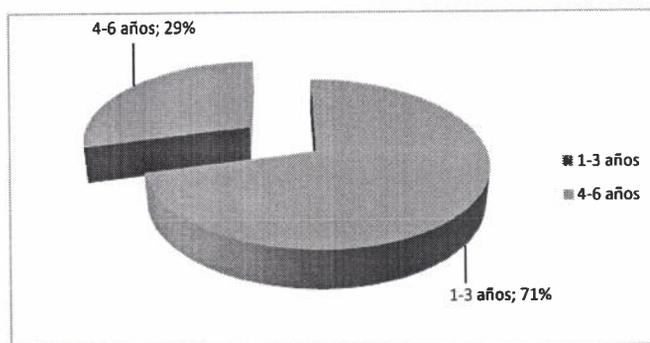
43% de los clientes indicaron que la razón por la devolución del producto se ha debido a que no era el producto esperado, el 23% porque no se cumplió con el tiempo de entrega, el 16% por mal conteo y el 13% porque el producto llegó en mal estado.

De los 97 clientes encuestados 83 personas indicaron que si han realizado devoluciones a la empresa. De los registros que bodega proporcionó de los motivos de devolución de producto, se destaca que en el motivo más frecuente de devolución de mercadería es porque no era el producto que el cliente esperaba.

## Resultados de cuestionarios al equipo de ventas:

### Ilustración No. 24

Gráfica 15: Tiempo de laborar en la empresa



n=7

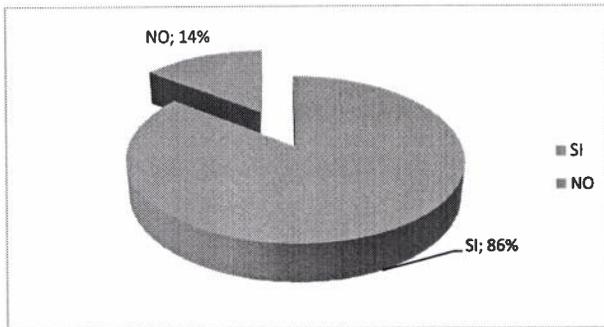
Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Del personal de ventas dos personas poseen de 1 a 3 años de laborar cinco personas tienen de 4 a 6 años de pertenecer a la empresa. Aunque la empresa es relativamente joven se logró determinar que el personal es estable y que no existe rotación de personal.

La estabilidad del laboral de los colaboradores implica que el personal siente confianza a la empresa.

### Iustración No. 25

Gráfica 16: Material y equipo necesario



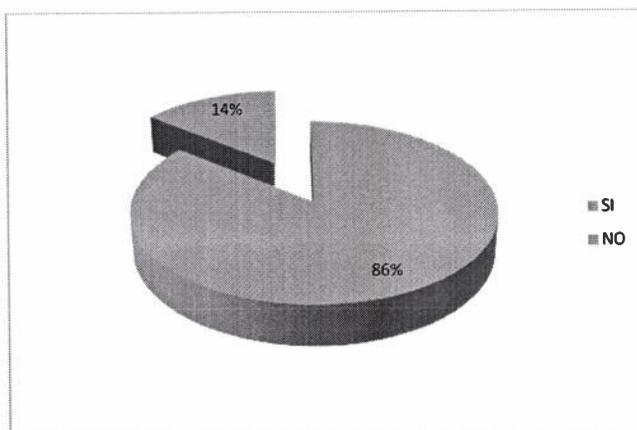
n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El personal ventas manifestó que si cuenta con el material y equipo físico necesario y solamente una persona indicó que no. Esta pregunta está en función de determinar si la empresa provee de herramientas necesarias a los asesores de proyectos para la realización de labor de ventas.

### Ilustración No. 26

Gráfica 17: Conocimiento de la gama de productos



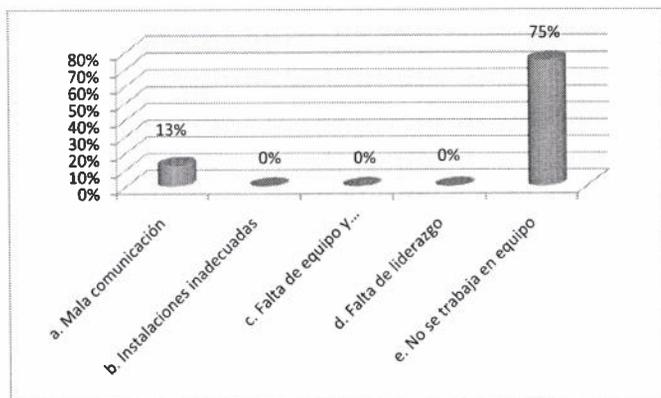
n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 86% indicaron no conocer toda la gama de productos y el 14% indicó si conocerlos. En relación al conocimiento que el personal posee de toda la gama de productos que puede ofrecer la única persona que conoce en su totalidad es la gerente de ventas.

### Ilustración No. 27

Gráfica 18: Causa de desmotivación



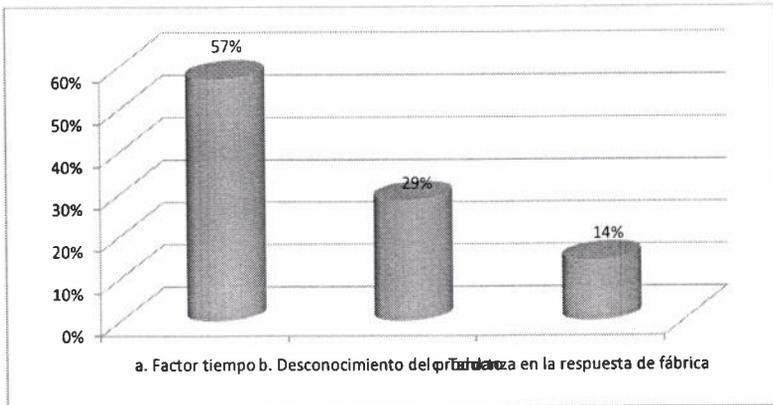
n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El 75% indican que la causa de la desmotivación es porque no se trabaja en equipo y el 13% porque no existe una buena comunicación. La desmotivación provoca que el equipo de ventas no tengan un óptimo rendimiento en las tareas diarias, incrementando conflictos y esto repercutirá en el alcance de las metas.

### Ilustración No. 28

Gráfica 19: Factores de tardanza en el envío de cotizaciones



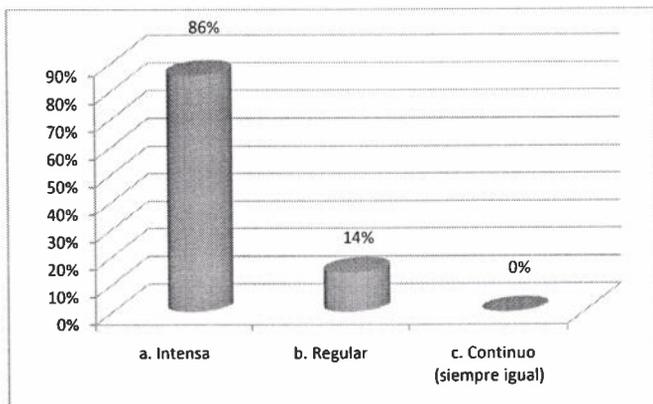
n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Cuatro colaboradores manifiestan que la causa por la tardanza en el envío de las cotizaciones es el factor tiempo, dos persona del equipo de ventas considera que es por desconocimiento del producto y una persona indica que se debe por la tardanza en la respuesta de fábrica. Los motivos de tardanza en el envío de cotizaciones identificados son responsabilidad de la empresa mejorarlos para obtener una mejor ejecución en las tareas.

### Ilustración No. 29

Gráfica 20: Ritmo de trabajo



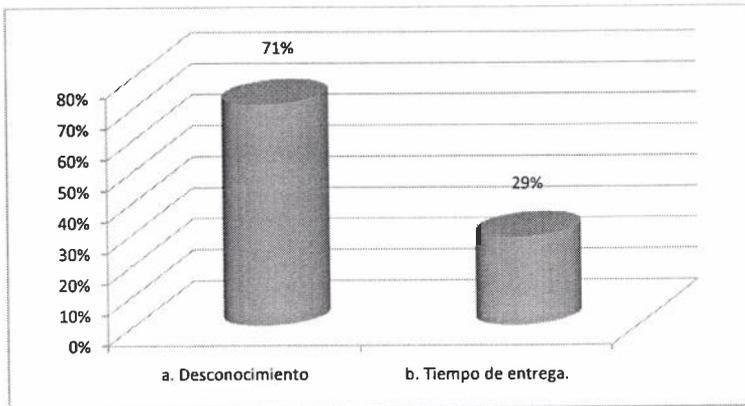
n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Según información recabada departamento de ventas seis personas manifestaron que el ritmo de trabajo siempre es intensa y el una persona indicó que el ritmo de trabajo es regular, lo que dificulta la realización de trabajo en su totalidad, es decir seguimiento a clientes, elaboración de cotizaciones y estudios, análisis de retorno de inversión. Esta respuesta está ligada con la anterior donde por falta de tiempo no se realizan todas las labores.

### Ilustración No. 30

Gráfica 21: Motivos de devolución de producto.



n=7

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

Según lo muestra la gráfica el cinco colaboradores del departamento de ventas consideran que el desconocimiento de toda la gama de productos produce devoluciones por parte del cliente, y dos consideran que es al tiempo de entrega. Ambos factores también fueron expresados por el cliente.

El desconocimiento del producto provoca que se cotizen productos que realmente no satisfacen las necesidades del cliente, el cliente espera un producto y en realidad recibe otro que no le es de utilidad, no le gusta o simplemente no lo necesita.

## Capítulo 5

### 5. Análisis e interpretación de resultados

La información que se recabó por medio de las encuestas realizadas a 97 clientes externos y a los clientes internos conformado por las 8 personas que laboran en el departamento de ventas de la empresa Ilumina, manifestaron su percepción en relación al servicio al cliente que brindan.

#### Brecha No. 3 del proveedor: Brecha del desempeño del servicio

Según Zeithaml(2009:282), existen diversas razones que generan la brecha No. 3 del proveedor:

Deficiencias en las políticas de recursos humanos: reclutamiento ineficaz, conflictos en los papeles, tecnología con que cuenta el empleado es deficiente, sistemas de evaluación y compensación inapropiados, falta de empowerment así como de trabajo en equipo.

La oferta y la demanda no son iguales: no se suavizan los picos y valles de la demanda, mezcla inapropiada del cliente, se depende demasiado del precio para suavizar la demanda.

Problema con los intermediarios del servicio: conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño, conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas, dificultad para controlar la calidad y consistencia, tensión entre el empowerment y el control.

Esta brecha está enfocada en el recurso humano que posee la empresa, porque ellos son quienes brindan el servicio y son la organización ante los ojos del cliente. Es por ello que se hace necesario garantizarle todas las herramientas, motivación, capacitación, y ambiente adecuado para el desarrollo de tareas de forma eficiente.

En la investigación realizada se reflejó que el personal de ventas se siente desmotivado, la carga de trabajo es intensa, lo que repercute en fallas en el servicio, y las mismas crean insatisfacción a los clientes de la empresa.

### Satisfacción al cliente

Cuando se habla de satisfacción al cliente, se pueden dar varias definiciones, sin embargo la que Zeithaml y Bitner (2009:4) plantean es comprensible: “Es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”.

Según encuesta realizada la percepción que el cliente externo tiene de la empresa en relación al servicio, el 35% considera que es muy mala y el 27% la calificó como mala, es decir que el servicio le es insatisfactorio, creando molestias, enojos y condiciones para que busque a otro proveedor.

### Retención de clientes

Cuando se habla de retener a clientes, se habla de los clientes que ya posee la empresa y según Alcaide (2010:15) proporciona “estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad, inversión, arriesgando en menor medida, ya que es más fácil establecer objetivos realistas”.

De acuerdo a los resultados obtenidos es un bajo porcentaje el que la empresa maneja como cliente frecuente, siendo el 7% quienes tienen más de 4 años de ser clientes de la empresa, es decir que no cuenta con la capacidad de retenerlos y fidelizarlos.

## Conclusiones

1. Se determinó que el grado de satisfacción al cliente en relación al servicio no es satisfactorio debido a que el 35% lo consideró muy malo y el 27% malo y únicamente el 12% lo consideró excelente. Lo que genera insatisfacción, molestia y por ende cambio de proveedor y esto provoca pérdidas financieras para la empresa.
2. Según los resultados de la investigación indicaron que el servicio post-venta no es el adecuado, ya que 55 clientes lo calificaron como malo. Es decir que el tiempo de garantía, cambio de producto, venta de repuestos, etc., no se están manejando de la forma adecuada.
3. Se concluye que los datos recabados reflejan que el personal de ventas se encuentra con alta carga de trabajo y estrés, por lo que no pueden dar una respuesta pronta a los clientes para enviar cotizaciones oportunamente y no pueden dar seguimiento post-venta, para la captura de nuevos clientes.

## **Propuesta de mejora**

La información recabada permitió identificar las áreas débiles que no permiten brindar un servicio de excelencia y que satisfaga las necesidades a los clientes, motivo por el cual la propuesta consta de los siguientes aspectos a mejorar:

1. Aplicación del método Rockefeller
2. Programa de capacitación al personal de ventas
3. Implementación de 2 plazas como apoyo al equipo de ventas.
4. Calificación del cliente al servicio prestado.

Esta propuesta está en función de mejorar los aspectos internos que son débiles y que repercuten directamente en la atención y servicio que se brinda a los clientes externos. Tomando en cuenta el costo que implica adquirir un nuevo cliente, por ejemplo la empresa gasta en promedio Q. 7,500.00 en publicidad, solamente 11 nuevos clientes realizan alguna compra, a continuación se detallará de una mejor manera:

Costo de adquisición =  $Q. 7,500 / 11 \text{ clientes} = Q. 681.00$

Es decir que obtener un nuevo cliente al mes tiene un costo promedio de Q. 681.00, es un costo adicional en que la empresa incurre en la captación de nuevos clientes y se refleja la importancia de retener a los clientes actuales.

## **Introducción**

Después de analizar la situación actual, entrevistando a los clientes como a los colaboradores del equipo de ventas, es necesario mejorar los aspectos que influyen en la percepción del cliente, en relación al servicio.

La presente propuesta ha sido desarrollada para elevar la calidad de servicio al cliente, implementando reuniones, capacitaciones y personal, con el fin de crear un valor superior en cada encuentro con los clientes.

Esta propuesta incluye los objetivos que se pretenden alcanzar, como realizarán las reuniones diarias, con que frecuencia se realizarán las capacitaciones, así mismo el perfil de las personas que deben poseer para poder optar a la plaza de Auxiliar de ventas.

### **Justificación**

Toda empresa grande o pequeña que venda productos ó servicios existe gracias al cliente, sin embargo es habitual que los clientes se adapten a las empresas, cuando son las empresas quienes deben adaptarse a las necesidades del cliente.

En la actualidad los clientes tienen más y mejor información acerca de los productos y/o servicios, en relación a precios, y cómo adquirir lo que está buscando es decir que cada día toma mejores decisiones y más inteligentes, por lo que no está dispuesto a dejar su dinero en una empresa que le produzca insatisfacción.

Tomando en cuenta que son los colaboradores quienes proveen el servicio, son la imagen de la organización, y son los profesionales del marketing, la empresa debe proporcionar todas las herramientas para su buen desempeño.

Por lo anterior se proponen las siguientes acciones, debido a que es imposible fidelizar y retener a los clientes si no están satisfechos con el producto y servicio que se les brinda.

## **Objetivos**

### **General**

- a. Apoyar al equipo de ventas implementando actividades y acciones que eleven la calidad de servicio al cliente, para cerrar la brecha No. 3.

### **Especificos**

- a. Elaborar una estrategia que permita fidelizar e incrementar la cartera de clientes
- b. Ofrecer un excelente servicio al cliente, creando en los colaboradores un ambiente de trabajo en equipo y mejorando la comunicación.
- c. Proporcionar los elementos necesarios para que puedan ofrecer toda la gama de productos que la empresa distribuye.

## **Propuesta de mejora**

A continuación se presentan las acciones que se recomiendan para que internamente la empresa cuente con los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad al cliente.

Las estrategias que a continuación se detallan tienen el objetivo de mejorar la percepción que el cliente tiene en relación al servicio en un 90%, es decir que sea un mínimo de clientes insatisfechos y que en su mayoría los clientes estén satisfechos con el tiempo de respuesta, servicio post venta, cumplimiento con la entrega del producto, solución de conflictos, etc.

La forma de medir si el cliente está satisfecho será a través de una boleta de evaluación luego de haberse brindado el servicio al cliente; lo que nos dará un parámetro si se está cumpliendo con el objetivo, si el servicio está siendo eficiente y sumado a la relación calidad/precio que los clientes lo consideran aceptable, también se verá reflejado en las ventas, ya que como se mencionó las ventas se miden de forma semestral y hasta el mes de junio 2013 se tiene identificado una disminución del 17% en relación al año 2012.

### Ilustración No. 31

Tabla No. 2 : Ventas semestrales 2001-2013

Período	AÑO			
	2010	2011	2012	2013
Enero - Junio	Q10,548,964.55	Q11,398,425.93	Q10,941,733.59	Q9,081,638.88
Julio- Diciembre	Q17,987,159.32	Q14,280,948.65	Q13,673,115.21	
TOTAL	Q28,536,123.87	Q25,679,374.58	Q24,614,848.80	Q9,081,638.88

Fuente: Proporcionado por Ilumina S.A., julio 2013.

#### 1. Método Rockefeller:

Diariamente en horario de 8:00 a 8:15 AM., se realizarán reuniones con todo el personal de ventas. Estas tendrán una duración de 15 minutos. Esta actividad pretende que cada uno de los participantes, exponga sus puntos de vista para detectar posibles problemas, trabajar en su resolución y con fluidez.

Para monitorear el trabajo se presenta el siguiente cuadro que se evaluará semanalmente, cada inicio de semana (día lunes), los siguientes días restantes de la semana, se comentarán los problemas de manera breve y se darán solución.

### Ilustración No. 32

Método de Rockefeller

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Objetivo	¿En qué consiste el objetivo?	Tiempo de realización

Fuente: Elaboración propia

#### 2. Programa de capacitación al personal:

Los colaboradores reflejaron según el estudio no conocer toda la gama de productos que la empresa distribuye, motivo que afecta las ganancias porque aunque el cliente requiera de más variedad, los colaboradores desconocen el producto, motivo por el cual la capacitación servirá de refuerzo de los conocimientos que se adquirieron durante la inducción.

Este programa pretende que todo el personal de ventas amplie los conocimientos de temas básicos y de la gama de productos que se distribuyen. Algunos de los proveedores poseen programas de capacitación, quienes apoyaran con algunos de los temas a impartir. Las condiciones son las siguientes:

- Lugar: Instalaciones de la empresa Ilumina S.A.
- Equipo: Cañonera, laptop.
- Material: folletos.
- Se realizará de forma mensual.

El costo de la capacitación, incluye coffeebrake, material de apoyo, diploma y premios para el equipo de ventas.

A continuación se expone el programa de capacitación al personal.

**Ilustración No. 33**

**Programa de capacitación: “Conociendo nuestros productos”**

**Año: 2012-2013**

El costo de la capacitación, incluye cofeebrake, material de apoyo, diploma y premios para el equipo de ventas

Objetivo	Estrategia	Unidad	Fecha/ Hora	Proveedor	Tema	Costo
Proporcionar al equipo de ventas, conocimiento de principios básicos de iluminación.	Implementación de cursos de capacitación.	1ra. Unidad	28-Nov-12 Horario: 08:00 a 12:00	Sylvania	Conceptos básicos: la luz, magnitudes y unidades, flujo luminoso, intensidad luminosa, iluminancia, exitancia	Q1,200.00
		2da. Unidad	19-Dic-12 Horario: 08:00 a 12:00	Proelca	Conceptos básicos: Iluminación LED, flourescente y magnética.	Q800.00
		3ra. Unidad	22-Ene-13 Horario:	*Intecap	Cultura de servicio al cliente	Q2,500.00
		4ta. Unidad	19-Feb-13 Horario: 08:00 a 12:00	Tecnolite	Iluminación de interiores	Q500.00
		5ta. Unidad	19-Feb-13 Horario: 08:00 a 12:00	Luxlite	Iluminación de exteriores	Q1,350.00
		6ta. Unidad	19-Feb-13 Horario: 08:00 a 12:00	*Gerente de Ventas Ilumina S.A.	Estrategia de ventas	Q500.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q6,850.00</b>

\* No es proveedor

Fuente: Elaboración propia Julio, 2013

**Ilustración No. 34**

**Programa de capacitación: “Conociendo nuestros productos”  
Premios para el equipo de ventas  
Año: 2012-2013**

<b>Unidad</b>	<b>Premio</b>	<b>Costo</b>
1ra. Unidad	Una lámpara para sala	Q280.00
2da. Unidad	Entradas dobles al cine	Q120.00
3ra. Unidad	Un Luxómetro	Q300.00
4ta. Unidad	Una lámpara de mesa	Q150.00
5ta. Unidad	Cena doble en Restarunte Media Cancha Zona 9	Q425.00
6ta. Unidad	Un libro: Cambios necesarios	Q375.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q1,650.00</b>

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

**3. Implementación de personal de apoyo para el departamento de ventas:**

Como apoyo al departamento de ventas se propone implementar dos plazas de auxiliares de ventas para que brinden el apoyo necesario, para que los asesores pueden descargarse y les permita dar seguimientos post-venta, alcance de nuevos clientes, es decir realizar labores propiamente de ventas.

**Ilustración No. 35**

**Perfil del Puesto : Auxiliar de ventas.**

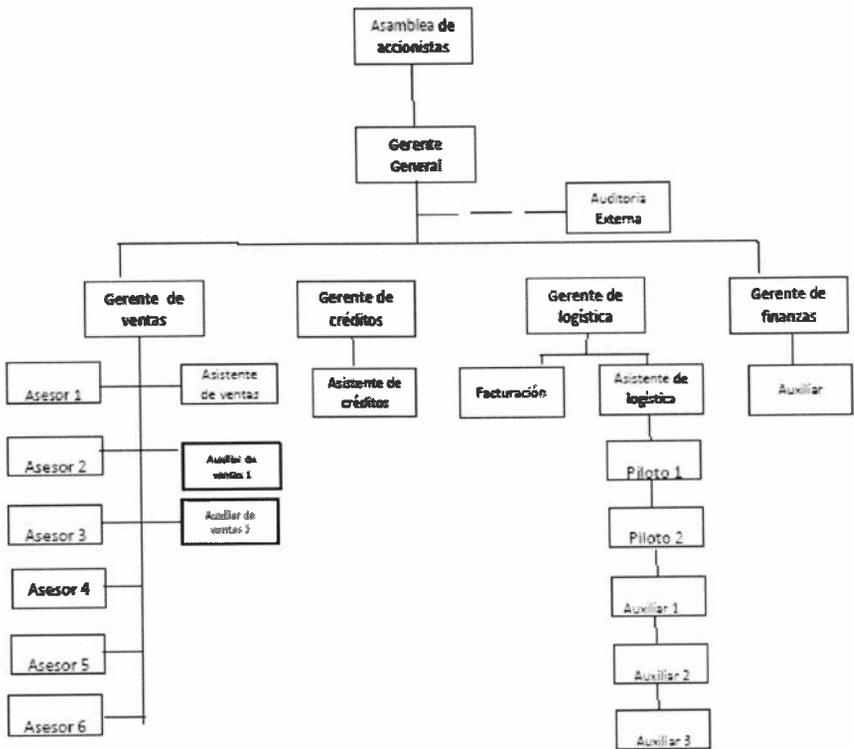
Título del puesto Ventas	Auxiliar de	Nivel de salario Q. 2,500.00 + prestaciones
Ubicación del trabajo Gerente de ventas	Se reporta a:	Función: Apoyo al equipo de ventas.
Propósitos y responsabilidades básicas: Se pretende descargar a los asesores de iluminación, apoyando por medio del auxiliar de ventas, quienes serán los responsables de realizar cotizaciones, llamar a los clientes para darles seguimiento, actualizar precios a clientes, atención a clientes en oficinas centrales, coordinación de pedidos, cubrir garantías, etc.		
Principales funciones y responsabilidades		HABILIDADES FUNDAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de cotizaciones.</li> <li>- Seguimiento de cotizaciones.</li> <li>- Manejo de enseres, mobiliario y equipo necesario</li> <li>- Envío de información para la facturación correspondiente.</li> <li>- Coordinación y apoyo de reuniones.</li> <li>- Captura de documentación para individuos externos.</li> <li>- Asiste en la planeación y organización de presentaciones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades interpersonales/capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>- Habilidad para influir en los demás</li> <li>- Conocimiento de aplicaciones de programas de cómputo para los negocios</li> <li>- Conocimiento de las operaciones y de la organización.</li> <li>- Habilidades fundamentales y criterios de liderazgo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, junio 2013



**Ilustración No. 36**

**Figura 9: Organigrama según propuesta**



Fuente: Elaboración propia, julio 2013

**Ilustración No. 37**

Tabla 3: Costos anual de auxiliar de ventas.

<b>Concepto</b>	<b>Auxiliar de Ventas 1</b>	<b>Auxiliar de Ventas 2</b>	<b>TOTAL</b>
Salario anual	29,061.00	29,061.00	
Bonificacion Incentivo	-	-	
Comisiones	-	-	
Combustible	-	-	
Depreciacion Vehiculo	-	-	
Parqueos	-	-	
Otros	-	-	
Aguinaldo (8.33% sobre Salarios y Comisiones)	2,421.75	2,421.75	
Bonif. Anual (8.33% sobre Salarios y Comisiones)	2,421.75	2,421.75	
Vacaciones (4.17% sobre Salarios y Comisiones)	1,211.84	1,211.84	
12.67% Carga PATRONAL IGSS, IRTRA e Intecap	3,682.03	3,682.03	
	<b>38,798.37</b>	<b>38,798.37</b>	<b>77,596.74</b>

#### 4. Calificación del servicio prestado al cliente:

Todas las acciones anteriormente presentadas, están en función de la mejora del servicio al cliente, y por ello es importante indagar si están siendo efectivas, monitoreando la percepción del cliente. Las siguientes boletas serán revisadas únicamente por la gerente general y gerente de ventas.

**Ilustración No. 38**  
Tabla 4: Boleta de evaluación del cliente

Estimado Cliente, por favor sirvase en responder las siguientes preguntas				
	SI	NO	Observaciones	
1. ¿El producto ofrecido llenó sus expectativas?				
2. ¿Se cumplió con el tiempo de entrega de su cotización?				
3. ¿Se cumplió con el tiempo de entrega del producto?				
4. ¿Considera eficiente el servicio post venta?				
5. ¿Cómo califica nuestro servicio?	Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Pésimo <input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, julio 2013

El seguimiento de las encuestas a los clientes se llevará a cabo por la gerente administrativa y la gerente de ventas, quienes realizarán un informe para presentarlo a la junta directiva, para evaluar y monitorear si las acciones tomadas están impactando de manera positiva y poder realizarlas mejora, o bien replantear nuevamente en función de las necesidades del cliente.

Lo que se pretende es la fidelización y retención del cliente actual, también capturar de nuevos clientes con el fin de obtener mejores ganancias y brindar el mejor servicio.

### Ilustración No. 39

Tabla 5: Costos total por implementación de estrategias

Concepto	Monto
Programa de capacitación a asesores de ventas	Q. 6.850.00
Premio para el equipo de ventas	Q. 1,650.00
Costo anular de auxiliares de ventas	Q. 77,596.00
Encuestas a clientes externos	Q. 450.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 86,546.00</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

## 5. Estudio financiero

### Proyección de ventas

A continuación se presenta el detalle de las ventas del año 2010 al 2013, reflejando que cada año se reducen hasta en un 2%.

### Ilustración No. 40

Tabla No. 2 : Ventas semestrales 2010-2013

Período	AÑO				
	2,009	2,010	2,011	2,012	2,013
Enero - Junio	Q9,367,189.67	Q10,548,964.55	Q11,398,425.93	Q10,941,733.59	Q9,081,638.88
Julio- Diciembre	Q11,394,556.28	Q17,987,159.32	Q14,280,948.65	Q13,673,115.21	12,852,728.83*
<b>TOTAL</b>	<b>Q20,761,745.95</b>	<b>Q28,536,123.87</b>	<b>Q25,679,374.58</b>	<b>Q24,614,848.80</b>	<b>Q9,081,638.88</b>

Proporción Ilumina S.A.

\*Proyección estimada por Ilumina S.A

Se pretende con la implementación de personal y capacitación al departamento de ventas incrementar las ventas anuales en un 5%, se utilizaron los datos histórico y se tomo en cuenta la tendencia del mercado ya que la cámara de construcción prevee un aumento del 6% en el sector debido a los grande sproyectos de infraestructura y construcción para el año 2014 al 2017. La proyección quedará de la siguiente manera:

**Ilustración No. 42**

Tabla No.3 : Proyección de ventas 2014-2018

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>
2014	Q23,031,356.61
2015	Q24,182,924.41
2016	Q25,392,070.63
2017	Q26,661,674.16
2018	Q27,994,757.87
<b>TOTAL</b>	<b>Q127,262,783.68</b>

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013

El total de las ventas en los cinco años es de Q 127,262,783.68, incrementando de ésta manera las ventas de los últimos cinco años que tienen un total de Q.121,526,460.91. Y para la implementación de las dos plazas como la capacitación la empresa cuenta con solencia económica para llevarlas a cabo.

## Referencias bibliográficas

1. Alcaide Juan Carlos. (2010) *Fidelización de clientes*. Madrid, Editorial Armoni.
2. Atención al cliente (2010) Publicaciones Vértice, España
3. Berganza J. (2012) *Implementación y creación del departamento de servicio al cliente EL ESFUERZO, Compañía de Seguros, S.A.* Practica empresarial dirigida PED, facultad de ciencias económicas, Escuela de Administración de empresas: Universidad Panamericana
4. Catálogo Sylvania, 2007. *Luminarias*. Costa Rica.
5. Código de trabajo de Guatemala, 2013
6. Esteban I. (2006). *Marketing de los servicios*. Madrid, quinta edición, gráficas Dehon, cuarta edición.
7. González, A. et. Al (2007) *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta publicaciones. Primera edición.
8. Guía para la elaboración PED de la Universidad Panamericana de Guatemala.
9. JerézM. (2012) *La atención al cliente y su incidencia en la rentabilidad de la agencia de viajes Inter Quetzal de Quetzaltenango*.
10. Kotler P. y Keller K. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Duodécima edición.
11. *Manual de estilo de trabajos Académicos*, Universidad Panamericana

12. Peker Patricio (2008). *El primer mandamiento: cumplirás tu promesa*
13. Rivera J y De GarcillánMencia (2012) *Dirección de marketing fundamentos y aplicaciones*.3ra. edición. España.
14. Saavedra M. (2008) *Elaboración de tesis profesionales*.
15. Sampieri R.(2010)*Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.
16. Vanegas M. (2012) *Programa de capacitación en atención y servicio al cliente, para personal del Liceo Canadiense Centro Guatemala*. Practica empresarial dirigida PED, facultad de ciencias económicas, Escuela de Administración de empresas: Universidad Panamericana.
17. Zeitham V. y Bitner M (2009) *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill/Interamericana. Quinta Edición.

# **Anexos**

Anexo 1

Nombre de la Tesis: Evaluación de satisfacción del cliente de una empresa de iluminación.

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
✓ No se han creado estrategias de servicio al cliente.	Servicio al cliente	Proceso de ventas	¿Cuál es la situación actual de la satisfacción del cliente en relación al servicio?	Conocer la situación actual del servicio que se brinda a los clientes.	1. Evaluar el actual servicio que la empresa brinda a los clientes.	1. ¿Cómo cliente cuál es su grado de satisfacción en relación al servicio? 2. ¿Cómo calificaría la atención que le brinda la Gerente de ventas? 3. ¿Cómo considera nuestro equipo de ventas respecto de la competencia? 4. ¿La asesoría técnica brindada le pareció?	Clientes externos/Personal de ventas
✓ Perdida de ventas por retraso en envío de cotizaciones.		Políticas de ventas.			2. Analizar el seguimiento post-venta	1. ¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas? 2. ¿Ha tenido que realizar devolución de producto? 3. Los horarios de atención son convenientes. 4. De ser sí su respuesta indique la razón , de lo contrario iniciar a Serie V	Clientes externos/Personal de ventas
✓ Los productos cotizados no llenan las expectativas del cliente.					3. Elaborar una estrategia que permita retener e incrementar los clientes.	1. De los siguientes enunciados seleccione uno, siendo el más importante para tomar la decisión de compra 2. ¿Ha escuchado comentarios positivos acerca de nuestra empresa? 3. Como es la comunicación con su asesor de ventas? 4. ¿La gama de productos ofrecidos son los que usted requiere?	Clientes externos/Personal de ventas

Anexo 2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

No. \_\_\_\_\_

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Estimado Cliente, mi nombre es Sulma del Rosario Ramirez Hernández, soy alumna de la Universidad Panamericana. Por motivos académicos estoy realizando un informe acerca de la satisfacción del cliente. Por lo que solicito su ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

**SERIE I. Porfavor marque con una X según la respuesta correcta**

Giro del negocio: Independiente  Distribuid  Constructora  Otros

Otros

Género: Femenino  Masculino

Puesto que desempeña dentro de la organización \_\_\_\_\_

**SERIE II. Porfavor marque co nuna X la opción según la pregunta realizada**

	Excelente	Bueno	Regular	malo	Pesimo
1 ¿Cómo cliente cual su grado de satisfacción que la empresa le brinda en relación al servicio?					
2 ¿Como califica usted las siguientes áreas de la empresa Ilumina S.A. ?					
a Rapidez en respuesta					
b Relación calidad/precio					
c Seguimiento post-venta					
3 ¿Como calificaria la atención que le brinda la Gerente de ventas?					
4 ¿Como considera nuestro equipo de ventas respecto de la competencia?					
5 ¿El personal de la empresa le proyecta imagen de confianza y honestidad?					
6 ¿La asesoría técnica brindada le pareció?					

**SERIE III. Porfavor selecciona una opción de acuerdo a la pregunta realizada**

	Excelente	Bueno	Regular	malo	Pesimo
1 Sirvase evaluar su nivel de satisfacción con el servicio al cliente en las siguientes áreas:					
a Facilidad para contactar a su asesor					
b Tiempo de respuesta para su cotización					
c Resolución de problemas					
d Proceso de compra del producto					
2 ¿Se hizo una propuesta atractiva según sus necesidades?					
3 ¿A su parecer el contenido de las cotizaciones es claro?					
4 ¿La información técnica fue adecuada?					
5 ¿Que le pareció la amabilidad del personal que lo atendió?					

		Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
6	¿Considera que el producto que solicitó fue lo que recibió?					
7	¿Se le proporcionó el servicio en el tiempo en que se ofreció?					
8	¿El personal de ventas se muestra dispuesto a ayudarlo?					
9	¿ Los precios están acordes al mercado?					
10	¿El asesor de ventas que le ha asignado la empresa tiene agilidad en sus respuestas?					
11	¿Se le informó acerca de las condiciones de garantía?					
12	¿Usted cuenta con crédito dentro de la empresa?					
12	De ser positiva la respuesta anterior: Le fue difícil la autorización para que se le otorgue crédito	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	
		Menos de 1	1	2	3	Más de 5
13	¿Cuántos días se requieren para que le entreguen el producto solicitado?					
14	¿Cuántos días tiene que esperar para recibir una cotización?					
15	¿ Cuántas veces llamó para solicitar su cotización?					
16	¿Cuántos años de relación comercial posee de trabajar con la empresa?					

SERIE IV. Por favor responda de forma clara según la experiencia que ha tenido con nuestra empresa.

		SI	NO	Talvez
1	¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas?			
2	¿Le es conveniente la ubicación de nuestras instalaciones?			
3	¿ Ha tenido que realizar devolución de producto?			
3.1	De ser positiva la respuesta anterior responder: El motivo de la devolución fue por:			
	a. No se entregó el producto solicitado			
	b. El producto llegó en mal estado			
	c. No se cumplió con el tiempo de entrega.			
4	Los horarios de atención son convenientes			
5	¿Se ha quejado ante la Gerencia de ventas ante algún evento?			
	De ser si su respuesta indique la razón , de lo contrario iniciar a Serie			
5.1	V			

- a. Mala asesoría  b. No resolución de conflicto
- c. Falta de comunicación  C. Otra

SERIE V Marque con X una opción, según la respuesta que usted considera

1	De los siguientes enunciados seleccione el área que la empresa debe mejorar					
	Calidad del producto					
	Asesoría Técnica					
	Proceso de compra del producto					
	Tiempo de entrega					
	Servicio postventa					
	Rapidez en respuesta					
	Precio					

	SI	NO	A veces	No aplica	
2	¿Ha escuchado comentarios positivos acerca de nuestra empresa?				
3	¿Conoce usted toda la gama de los productos que manejamos?				
	Excelente	Bueno	Regular	malo	Pesimo
4	Como es la comunicación con su asesor de ventas?				
6	a. Falta de comunicación	<input type="checkbox"/>	e. Tardanza en el envío de información.		<input type="checkbox"/>
7	b. El precio es más favorable con la competencia	<input checked="" type="checkbox"/>	f. No encontró el producto que estaba buscando		<input type="checkbox"/>
	c. El tiempo de entrega del producto es largo?	<input type="checkbox"/>	g. Mala calidad del producto.		<input type="checkbox"/>
8	¿Cómo conoció nuestra empresa?				

Anexo 3



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas

No. \_\_\_\_\_

Día	Mes	Año

Estimado colaborador., mi nombre es Sulma del Rosario Ramirez Hernández, soy alumna de la Universidad Panamericana. Por motivos académicos estoy realizando un informe acerca de la satisfacción del cliente. Por lo que solicito su ayuda respondiendo las siguientes preguntas:

**I SERIE: Información General. Porfavor marque con una X la respuesta correcta**

Edad:	18-26 <input type="checkbox"/>	27-34 <input type="checkbox"/>	35-43 <input type="checkbox"/>	Más de 43 <input type="checkbox"/>
Grado Académico:	Diversificado <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Majister <input type="checkbox"/>	
Tiempo de laborar en la empresa (expresado en años)	1- <input type="checkbox"/>	4-6 <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Género:	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>		

**II SERIE: Porfavor marque con una X la respuesta correcta**

	SI	NO
1 Existen evaluaciones de servicio al cliente?		
2 Se le proporciona algún documento donde se definen sus funciones?		
3 Cuando inició sus labores en la empresa, le proporcionaron algún documento		
4 Considera que el tiempo para la inducción es el adecuado?		
5 ¿Se le proporciona el material y equipo adecuado para realizar sus funciones?		
6 ¿Los salarios son acordes a su posición?		
7 ¿Conoce usted toda la gama de productos?		
8 Tiene accesibilidad por parte de la Gerencia de ventas, para atender cualquier		
9 Se siente motivado de trabajar para la empresa Ilumina S.A		
9.1 Factores que desmotivan a los empleados de trabajar en la empresa		
a. Mala comunicación		d. Falta de liderazgo
b. Instalaciones inadecuadas		e. No se trabaja en equipo
c. Falta de equipo y materiales		Otra _____
10 Características según su criterio que diferencia a la empresa de la competencia		
a. Calidad del producto		d. Variedad de productos.
b. El precio del producto		e. Otros
c. El servicio que presta		
11 Descripción del ritmo de trabajo en la distribuidora de iluminación?		
a. Siempre hay pendientes		c. Continuo (siempre igual)
b. Períodos intensos y regulares		
12 ¿Cuál cree usted que sea el motivo del retraso del envío de cotizaciones?		
13 ¿Que propone para mejorar el tiempo de envío de las cotizaciones?		
14 ¿Cuál cree que sea la causa del alto índice de devolución del producto?		
15 Frecuencia con la que se recibe capacitación acerca del producto que se maneja?		
a. Cada 3 meses		b. Cada 6 meses
		c. Más de un año
16 ¿Cual es el medio de comunicación que se utiliza en la empresa		
17 ¿Cuál es el mayor inconveniente que no le permite realizar de manera adecuada sus labores?		
18 ¿Cuál cree que sea el principal motivo por el cual el cliente cambia de proveedor?		