

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Situación Actual del Servicio al Cliente en  
la Distribuidora de Pinturas APM**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Patricia Aguilar Morales

Guatemala, septiembre 2013

**Situación Actual del Servicio al Cliente en  
la Distribuidora de Pinturas APM**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Ana Patricia Aguilar Morales

Licda. Marisol Arroyo Carrillo, **Asesora**

Lcda. Francis Garnica, **Revisora**

Guatemala, septiembre 2013

## **Autoridades de Universidad Panamericana**

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

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

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

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

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

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora**

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

Licda. Olga Alicia Torres  
**Examinador**

Lic. Francisco Prado  
**Examinador**

M. Sc. Elio Núñez  
**Examinador**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
**Asesor**

Licda. Francis Lucia Garnica Marroquín  
**Revisor**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0040-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 17 DE JULIO DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por Licenciada Marisol Arroyo, tutora y licenciada Francis Lucía Garnica Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS APM”. Presentada por la estudiante Ana Patricia Aguilar Morales, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.702, de fecha 15 de junio 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 Góbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 02 de mayo 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Practica Empresaria Dirigida –PED- con el tema **“SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA DISTRIBUIDORA DE PINTURAS APM”**, presentado por la estudiante: **ANA PATRICIA AGUILAR MORALES**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADA EN ADMINISTRACION 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 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Tutor


Guatemala, 17 de mayo de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Situación Actual del Servicio al Cliente en la Distribuidora de Pinturas APM”**, presentado por el estudiante: **Ana Patricia Aguilar Morales**, 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 para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Francis Lucía Garnica Marroquín  
Revisora



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 623.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante AGUILAR MORALES, ANA PATRICIA con número de carné 201206193, aprobó con 81 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 quince de junio del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de julio del año dos mil trece. \_\_\_\_\_

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General

Laura B.  
cc. Archivo.



## **Dedicatoria**

### **A Dios y a La Santísima Virgen:**

Gracias por todas las bendiciones recibidas, por darme la fuerza de seguir adelante en los momentos que más lo necesitaba. Me dieron las fuerzas y valor para enfrentar las pruebas y obstáculos, permitiendo llegar a culminar esta etapa de mi vida, logrando con éxito mi sueño.

### **A mis Padres:**

Que con su amor, consejos y sabiduría estuvieron conmigo en cada momento para lograr mi meta. Por cada una de sus oraciones y palabras de ánimo que me dieron cuando estaba a punto de desertar, me animaron a seguir luchando, los quiero mucho.

### **A mi Hermano Harold:**

Que aunque ya no esté a mi lado, desde el cielo me dio su bendición, y en el tiempo que estuvo en la tierra me dio todo su amor, su amistad, su apoyo, sus sabios consejos, por lo que hoy puedo decir lo logre hermano y este triunfo te lo dedico con todo mi corazón, te extraño.

### **A mis abuelitas:**

Que gracias a sus oraciones, su cariño y sus bendiciones, logre concluir con éxitos mis estudios.

### **A mis tíos y tías:**

Por su cariño y apoyo, me hicieron sentir que podía contar con ellos en cualquier momento.

### **A mis primos y primas:**

Los quiero y aprecio mucho, gracias por haberme animado a concluir mis estudios, y que esto sea un incentivo para que salgan adelante en su vida futura.

### **A mis sobrinos y sobrinas**

Por el cariño que me han brindado, sea de ejemplo para que ellos luchen por cumplir con sus metas, los quiero mucho

### **A mis amigos y amigas:**

Gracias por su amistad, ustedes fueron un apoyo importante para poder lograr esta meta, y por los que ya no están a mi lado, pero que en algún momento estuvieron y formaron parte de mi vida desde el cielo estarán celebrando conmigo este triunfo.

### **A mi equipo de estudio:**

En especial a Silvia, sin ustedes no hubiera sido posible lograr esta meta, gracias por su apoyo, su ayuda, y sobre todo por su amistad que durara por siempre, las llevare en mi corazón.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
<b>Capítulo 1</b>	<b>01</b>
1.1 Antecedentes	01
1.2 Estudios previos	03
1.3 Situación actual de la empresa	05
1.4 Marco Teórico	10
1.5 Planteamiento del problema	36
1.6 Objetivos de la investigación	36
1.7 Alcances y límites de la investigación	37
<b>Capítulo 2</b>	<b>38</b>
2.1 Metodología Aplicada a la Investigación	38
2.2 Sujetos	38
2.3 Instrumento	39
2.4 Determinación de la muestra	39
<b>Capítulo 3</b>	<b>41</b>
3.1 Resultado de la investigación a los clientes	41
3.2 Resultados de la investigación a vendedores	47
3.3 Técnica de observación	53
3.4 Técnica de entrevista	55
<b>Capítulo 4</b>	<b>57</b>
4.1 Análisis de los resultados de la investigación	57
Conclusiones	59
<b>Capítulo 5</b>	<b>60</b>
5.1 Propuesta	60
5.2 Introducción de propuesta	60
5.3 Objetivos de la propuesta	61
5.4 Procesos de ventas y post-ventas	62
5.5 Gestión de quejas y sugerencias	67
5.6 Programa de capacitación dirigido al personal de ventas	79
Referencias Bibliográficas	89
Anexos	91

## Contenido de Ilustraciones

Ilustración No. 01	Estructura Organizacional	06
Ilustración No. 02	Esquema FODA	07
Ilustración No. 03	Grafica de Resultados 01	41
Ilustración No. 04	Grafica de Resultados 02	41
Ilustración No. 05	Grafica de Resultados 03	42
Ilustración No. 06	Grafica de Resultados 04	42
Ilustración No. 07	Grafica de Resultados 05	43
Ilustración No. 08	Grafica de Resultados 06	43
Ilustración No. 09	Grafica de Resultados 07	44
Ilustración No. 10	Grafica de Resultados 08	44
Ilustración No. 11	Grafica de Resultados 09	45
Ilustración No. 12	Grafica de Resultados 10	45
Ilustración No. 13	Grafica de Resultados 11	46
Ilustración No. 14	Grafica de Resultados 12	46
Ilustración No. 15	Grafica de Resultados 13	47
Ilustración No. 16	Grafica de Resultados 14	47
Ilustración No. 17	Grafica de Resultados 15	48
Ilustración No. 18	Grafica de Resultados 16	48
Ilustración No. 19	Grafica de Resultados 17	49
Ilustración No. 20	Grafica de Resultados 18	49
Ilustración No. 21	Grafica de Resultados 19	50
Ilustración No. 22	Grafica de Resultados 20	50
Ilustración No. 23	Grafica de Resultados 21	51
Ilustración No. 24	Grafica de Resultados 22	51
Ilustración No. 25	Grafica de Resultados 23	52
Ilustración No. 26	Cedula de Observación	53
Ilustración No. 27	Matriz de Sentido	55
Ilustración No. 28	Proceso de Ventas	63
Ilustración No. 29	Proceso de Post-Venta	64
Ilustración No. 30	Buzón de Quejas y Sugerencias	69
Ilustración No. 31	Libro de Quejas de la DIACO	70
Ilustración No. 32	Quejas por Teléfono	70
Ilustración No. 33	Queja por correo electrónico	71
Ilustración No. 34	Presupuesto Gestión de Quejas y Sugerencias	74
Ilustración No. 35	Formato de Buzón de Quejas y Sugerencias	75
Ilustración No. 36	Formato de Contestación de Quejas y Sugerencias	76
Ilustración No. 37	Formato de Quejas por Teléfono	77
Ilustración No. 38	Registro de Quejas y Sugerencias	78

Ilustración No. 39	Módulo 1 Administración de Quejas y Reclamos	81
Ilustración No. 40	Módulo 2 Técnicas de Ventas	82
Ilustración No. 41	Módulo 3 Actitud de Cambio Actividad de Servicio al Cliente	83
Ilustración No. 42	Módulo 4 Como convertir grupos en equipos de trabajo	84
Ilustración No. 43	Cronograma de Actividades del Programa de Capacitación	86
Ilustración No. 44	Presupuesto Programa de Capacitación	87
Ilustración No. 45	Presupuesto Global de la Propuesta	88

## **Resumen**

La elaboración del presente trabajo se realizó con la finalidad de aportar un estudio que ayude a mejorar el servicio al cliente en la empresa Distribuidora de Pinturas APM, así como a reducir las quejas que hacen los clientes y que exista un seguimiento adecuado, con la finalidad de plantear estrategias adecuadas para el mejoramiento del servicio. Hoy día la satisfacción del cliente se ha constituido como el requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los consumidores, quienes en la actualidad están cada vez más conscientes de la influencia que genera sobre las empresas gracias a su poder de compra y de su capacidad de elegir entre una amplia gama de posibilidades cuando se trata de satisfacer sus necesidades de consumo.

Se compone de cinco capítulos que desarrolla el trabajo de investigación encaminado a realizar un análisis del servicio al cliente en una Distribuidora de Pinturas. En el capítulo uno, se describen los antecedentes de la empresa, así como la situación actual de la misma, la misión, la visión, los valores de la empresa, y la estructura organizacional. Además se realizó un diagnóstico por medio de un FODA, en la cual se logró determinar dificultades en el servicio al cliente. Se diagnosticó que el problema básico consiste en el aumento de quejas de los clientes sin ser resueltas, no existen métodos para el control de las mismas, personal desmotivado y sin recibir la debida capacitación para prestar un buen servicio a los clientes.

Se describe también el marco teórico que proporcionó las herramientas teóricas básicas para la realización de la investigación, para lo cual se proporcionaron los conceptos en cuanto a un buen servicio se refiere. Se determina el planteamiento del problema en el cual el objetivo principal es evaluar la situación actual del servicio al cliente en la Distribuidora de Pinturas.

En el capítulo dos, determina la metodología usada para recabar la información, los sujetos de investigación están compuestos por un gerente de ventas, cinco vendedores y noventa clientes externos frecuentes, en cuanto a los instrumentos que se utilizaron para recopilar la información se pueden mencionar: entrevista al gerente de ventas, encuesta a vendedores y cliente, y una guía de observación.

El capítulo tres se muestra los resultados de la investigación que se realizó por medio de la aplicación de los distintos instrumentos, posteriormente se analizan dichos resultados conformando gráficas, cédulas y matriz de sentido para mayor claridad. En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

Se concluyó que existe un aumento de las quejas por parte de los clientes y que no existe una gestión para el adecuado seguimiento, así también que el personal no está altamente capacitado para brindar un buen servicio. Se concluye que existe deficiencia en la atención del servicio al cliente y que la principal causa es que no existen procesos establecidos en la atención del cliente. Para mantener la preferencia del cliente se deben implementar cambios que ayuden a la fidelidad y satisfacción del cliente.

En el capítulo cinco, se presenta la propuesta, la cual se compone de una gestión para el manejo de quejas y sugerencias, un programa de capacitación para el personal de ventas, la elaboración de procesos de ventas y post-ventas para prestar un buen servicio a los clientes.

## **Introducción**

La permanente preocupación por brindar un servicio de calidad, es lo que ha conducido a varias empresas a buscar alternativas que las lleve a solucionar los problemas que se han generado debido a la mala atención a los clientes. Por privacidad de la empresa el nombre fue sustituido por Distribuidora de Pinturas APM en los últimos años ha tenido un aumento de quejas de clientes insatisfechos, esto ha generado la disminución de visitas y de compra de los clientes frecuentes.

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Debe estar asociado y debe ser identificado por el cliente como un valor añadido que percibe por cada adquisición de productos o prestación de servicios. Un servicio de calidad asegura la eficiencia de los procesos, incrementa la fidelidad de los clientes y genera valores de entrada ante nuevos competidores.

El objetivo general de esta investigación fue determinar el resultado de la evaluación de atención al cliente, aplicada a una empresa que se dedica a la comercialización de pintura doméstica. De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la investigación, se pretende obtener un mejoramiento en la calidad del servicio que se brinda a los clientes de la empresa mediante técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad, logrando así, superar las expectativas de los clientes, tanto internos como externos, brindando un excelente servicio a través de un mejoramiento continuo de la información, coordinación, verificación de procesos y utilización de indicadores de gestión de servicios.



# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la empresa

Es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de pintura doméstica (látex y aceite) impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos, está ubicada en la zona uno de la ciudad capital. Es una empresa que nació de la creatividad de uno de los fundadores, una persona humilde de escasos recursos que se vio en la necesidad de buscar nuevas oportunidades, por que a finales de 1994 después de haber trabajado por más de 20 años en una empresa de empaques como dibujante, los dueños de dicha empresa habían decidido cerrar y liquidar a todos sus empleados. Se vio en la encrucijada de decidir entre emplearse en alguna otra empresa o tomar el reto de independizarse y abrir un negocio.

A principios del año 1995 se había tomado la decisión de abrir un negocio, su capital inicial fue la pequeña indemnización que recibió de su antiguo empleo, no teniendo experiencia en nada relacionado a una empresa, decidió abrir una galería de arte con los cuadros que había pintado durante varios años, compró una pequeña fotocopiadora y contrató a una señorita quien trabajaba medio tiempo para atender la fotocopiadora. A los cuatro meses de iniciado el negocio se dio cuenta que no estaba obteniendo los resultados esperados por lo que decidió despedir a la señorita y buscar nuevas opciones para implementar en el negocio. Cinco meses después le da un giro importante al negocio, empezó a distribuir pintura látex y de aceite en las presentaciones de cuartos y galones con muy pocos colores.

Con mucho esfuerzo fue ampliando su gama de productos y contando con la ayuda de su hijo y su sobrino quienes se turnaban para atender el negocio y estudiar. El 04 de junio de 1997 apertura la sucursal número dos en la zona uno, contratando a otro trabajador y como encargado estaba el sobrino. El 08 de julio de 1998 apertura la sucursal número tres contratando a tres trabajadores

más. En 1999 contaba con ocho empleados y una gran gama de productos de pintura Látex y Aceite en todas las presentación y variedad de colores, diversos productos como brochas, spray, barnices, impermeabilizante, selladores, lijas, set para pintar, pintura en polvo, thinner y solventes.

Con el tiempo el mercado fue cambiando, la competencia seguía abarcando más mercado, los precios de los productos estaban aumentando, los clientes exigían productos de calidad a precios accesibles, esto obligaba a realizar otro cambio en el negocio, fue cuando tomó la determinación de fabricar su pintura, empezó a investigar el proceso de fabricación junto con el apoyo de su hijo y su sobrino quienes ya estaban estudiando en la universidad y teniendo la experiencia necesaria lograron hacer una fórmula de pintura económica y de calidad, esto les generaría reducir costos y colocar la pintura látex al mercado con precios accesibles y poder seguir compitiendo en el mercado.

Fue en el año 2001 después de realizar varias pruebas, y con la ayuda de varios proveedores que ofrecían la materia prima para la fabricación de pintura lograron hacer su primera producción de pintura, se tuvo que invertir en compra de maquinaria y obtener crédito en diferentes empresas para poder seguir con el proyecto de fabricación. En el año 2002 la empresa evoluciona y logra fabricar e introducir una nueva pintura látex en las distintas presentaciones y varios colores, siendo esta de buena calidad, con una marca nueva, a un precio accesible, logrando la aceptación de los clientes.

El negocio se ha transformado en los 17 años que han transcurrido desde su fundación, de un pequeño local, a una empresa que cuenta con oficinas, bodega, fabrica para la elaboración de pintura y tres salas de ventas, se provee empleo fijo a 15 personas, se cuenta con una variedad de productos así como con la preparación de colores especiales con el objetivo de satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. En los planes a futuro de la empresa, esta establecer nuevas tiendas en la capital y en los departamentos, fabricar la pintura de aceite e incursionar en nuevos mercados vendiendo al mayoreo.

## 1.2 Estudios previos

Se tuvo a la vista la tesis titulada Análisis del servicio al cliente en el área de soporte técnico en una empresa de telecomunicaciones, autor Oscar Jorge Augusto Hernández Ramírez (marzo 2011) expone que las empresas altamente exitosas se empeñan por brindar un excelente servicio a sus clientes, debido a que en la actualidad los clientes están mejor informados y son cada vez más exigentes al momento de adquirir bienes o servicios, ya que tienen un mayor número de alternativas y oportunidades en el mercado.

El propósito de este trabajo fue desarrollar una propuesta a una empresa del ámbito de las telecomunicaciones que le ayudará a mejorar su servicio al cliente en el área de soporte técnico a través de estrategias que permitan mejorar este servicio y lograr fidelidad a los clientes actuales a través de su satisfacción para poder ser competitivos en el mercado y poder sacarle el mayor provecho a los clientes actuales. Se aumentará el personal técnico para poder prestar mejor este servicio, también se rediseñaran los horarios de trabajo para no recargarlos, se logrará definir un proceso adecuado para la atención y satisfacción de los clientes.

En su tesis se enfoca en implementar estrategias enfocadas a mejorar la atención y satisfacción de sus clientes y posicionar el servicio de mantenimiento, con ello captar más clientes lo que generaría obtener más utilidades y lograr los objetivos deseados de la empresa. La calidad y el mejoramiento en sus procesos son una base para que los clientes actuales con los que cuenta la empresa sean fieles y permitan recomendar a la empresa por los productos y servicios que ofrece.

Según Carlos Alberto Cano Zacarías en su tesis Evaluación del servicio al cliente en una compañía de seguros. (julio 2011) determina que el servicio al cliente actualmente es un factor determinante para la subsistencia de todas las compañías, es por ello, que una buena atención, prontitud de atención en solicitudes, tratamiento adecuado en solución de problemas y superar las expectativas de las solicitudes de los clientes, resulta en clientes satisfechos, los cuales a largo plazo son fieles y crean relaciones de valor para el cliente, lo que resulta en lealtad y confianza a la compañía y sus productos. Es indudable que una mala atención a un cliente afecta, una mala

referencia se propaga fácilmente entre los demás clientes, lo cual puede afectar la credibilidad o confianza en una compañía de seguros, ya que sus productos con facilidad pueden sustituirse con otras necesidades básicas, es por ello que una buena atención al cliente crea valor al producto.

Por lo que en su Tesis determina en que es importante la creación de un departamento de servicio al cliente que tiene como objetivo dar atención y validar las quejas que han sido presentadas por los clientes por cualquier medio de comunicación, con relación a un servicio prestado por compañía de seguros, lo que ayudara a que los clientes sean fieles a la empresa y sean satisfechas sus necesidades.

En la tesis Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones, S.A. autor Mario Román Espinoza de León ( junio 2010) nos informa que la referencia comercial juega un papel muy importante para el contacto de nuevos clientes, esto demuestra que es necesario crear un departamento de ventas y de atención al cliente organizado y para poder mantener una buena imagen de la empresa, se define que muchas compañías han establecido un sólido departamento de servicio al cliente que se ocupa de las quejas y los ajustes, el crédito, el mantenimiento y la información al consumidor o cliente de la empresa. Por lo que es necesario encontrar los problemas que dan origen a la insatisfacción del cliente, esto trae como consecuencia que el cliente emigre a otras empresas en donde se le brinda un mejor servicio y atención.

El objetivo de este estudio es presentar la información necesaria para la creación del departamento de atención y servicio al cliente, los aspectos que van relacionados al mismo, esto traerá como beneficio a la empresa un cliente más satisfecho con el servicio de impresión, se prestará un mejor servicio al cliente actual y se crearán las bases para desarrollar la fuerza de ventas que necesita la empresa para mejorar su rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Se propone la creación de un departamento de servicio y atención al cliente.

### 1.3 Situación actual de la empresa

La empresa está dedicada a la fabricación y distribución de pintura doméstica (látex y aceite) en la actualidad distribuye una gran variedad de productos relacionados con ramo como: brochas, set para pintar, thinner, solventes, barnices, selladores, impermeabilizantes, pintura en polvo, y una gama de colores preparados para satisfacer los gustos del cliente. Esto se ha logrado por que los miembros de la organización están comprometidos a cumplir con la misión, visión y valores de la empresa, los cuales han sido parte de la cultura organizacional y parte de la vida de cada uno de los empleados.

#### Misión

Somos una empresa netamente Guatemalteca dedicada a la fabricación y distribución de pintura doméstica de calidad, contando con el mejor equipo de ventas de pintura y recubrimientos, ofreciendo variedad de productos relacionados a la pintura a un precio accesible satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes.

#### Visión

Ser líderes en Centro América en la fabricación y distribución de pintura doméstica con colores sofisticados, brindando soluciones técnicas rentables a nuestros clientes por medio de asesorías confiables y productos elaborados con materia prima de calidad y tecnología óptima.

#### Valores

- Honestidad
- Servicio
- Honradez
- Responsabilidad
- Colaboración

- Respeto
- Puntualidad

Los empleados de la empresa cumplirán con estos valores establecidos y elegidos por ellos mismos, para que exista una buena relación y armonía entre ellos, prestando así un buen servicio a los clientes.

### Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional actual proporcionada por la empresa, la cual está encabezada por el Gerente General que es el encargado de la toma de decisiones, cuenta con tres departamentos y cada uno de ellos con sus subdivisiones, en esta estructura se pueden observar las líneas de autoridad.

#### Ilustración No. 1

Estructura Organizacional Distribuidora de Pinturas APM



Fuente: Distribuidora de Pintura APM, enero 2010

A continuación se presenta el análisis FODA de la Distribuidora de Pinturas APM, el que ayuda a la empresa a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. Con este análisis identificamos las fortalezas de la organización lo que nos sirve para tener más oportunidades, y así poder contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades.

## Ilustración No. 2

Esquema: FODA Distribuidora de Pinturas AMP

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar a nuevos nichos de mercados para la distribución de pintura doméstica</li> <li>• Lograr posicionarse en el mercado de la pintura doméstica.</li> <li>• Alianza estratégica en otros países por medio de Tratados de Libre Comercio</li> <li>• Obtener créditos o financiamientos para inversiones futuras.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de competencia desleal y contrabando de productos de pintura.</li> <li>• Tecnología cambiante.</li> <li>• Falta de seguridad, delincuencia, extorsiones.</li> <li>• Alzas en los precios de la materia prima, o en los productos para la venta</li> <li>• Aumento de impuestos por parte del Gobierno.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena demanda en el mercado.</li> <li>• Estabilidad económica</li> <li>• Precios accesibles en el mercado.</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Instalaciones optimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente deficiente, clientes insatisfechos y desleales</li> <li>• Aumento de quejas y reclamos de los clientes</li> <li>• No existen procesos de servicio al cliente, de quejas y reclamos</li> <li>• Conflictos entre empleados, no hay trabajo en equipo</li> <li>• No se logran las metas establecidas en ventas, por reducción de ventas mensuales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal desmotivado y falta de capacitación al personal de ventas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2012

## Análisis FODA

### Fortalezas:

Una de las fortalezas de la empresa es que el producto tiene mayor demanda en el mercado, tiene un precio accesible para el consumidor. El contar con una estabilidad económica ayuda a mantener buenas relaciones con nuestros proveedores, pagando puntual las facturas al crédito y esto ayuda a mantener siempre un inventario óptimo y variado de los productos para la venta. Otra fortaleza es contar con instalaciones óptimas para la buena atención a los clientes y para que los empleados se sientan cómodos al realizar su trabajo.

### Oportunidades:

Ingresar a un nuevo mercado que actualmente no ha sido atendido por las empresas que se dedican a la distribución de pintura, es una oportunidad para posicionar el producto ganando una ventaja ante la competencia, logrando así aumentar la cartera de los clientes. Los beneficios obtenidos por los convenios de libre comercio, actualmente han dado un giro favorable para facilitar las transacciones que se realizan con los países extranjeros, lo que representa una oportunidad para la empresa, ya que estos tratados ayudan a la comercialización a nivel internacional y poder exportar los productos a otros países lo que generara un crecimiento económico para la empresa. Obtener créditos o financiamientos es una oportunidad que pueda aprovechar la empresa para hacer nuevas inversiones. Las alianzas con otras empresas pueden ayudar a distribuir en otros mercados el producto logrando una mejor posición en el mercado.

### Debilidades:

Contar con un servicio al cliente deficiente aumentan los clientes insatisfechos, el no contar con los procesos bien establecidos se convierte en una debilidad que puede disminuir el avance en las operaciones, generando no atender de forma adecuada a los clientes y esto ocasiona el aumento de las quejas y reclamos por el mal servicio que se les está dando de parte de los vendedores,



generando que los clientes no sean leales. Y al no contar con una buena capacitación en el personal de ventas afecta el desempeño de los trabajadores obstruyendo el logro de los objetivos de la empresa. Los empleados no trabajen en equipo provocando así conflictos entre ellos, lo que afectaría el logro de las metas, generando no atender de forma adecuada a los clientes y estos podrían buscar otros lugares para realizar sus compras, reduciendo las utilidades de la empresa.

#### Amenazas:

El no estar preparados en los cambios tecnológicos puede ser una amenaza para enfrentar los cambios del mercado y esto provocaría un desplazamiento en la empresa. El aumento de competencia desleal y el contrabando de productos de pintura que en nuestro país va en aumento pueden provocar una guerra de precios lo que reducirían las ventas y las utilidades de la empresa. Las alzas de los precios de la materia prima y en los productos que se distribuyen, la delincuencia, extorsiones, y la falta de seguridad afectaría directamente en los costos del producto por lo que aumentaría el precio al consumidor, los clientes podría no llegar a comprar por miedo hacer asaltados y por los precios altos del producto, generando reducción en las ventas. Otra amenaza importante que afectaría a la empresa es la generación de nuevos impuestos y el incremento de los mismos.

## 1.4 Marco teórico

### Servicio al cliente

El servicio al cliente constituye una serie de acciones que se desarrollan de forma ordenada para satisfacer a los clientes. El principal objetivo es conocer y entender bien a los clientes para que el servicio pueda ser concebido y ajustado a sus necesidades, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Zeithaml, Bitner y Gremler (2009:05) indican “que es un aspecto crítico lo que queremos decir con “Servicio”. El servicio al cliente es el servicio proporcionado en apoyo a los productos centrales de una compañía. La calidad del servicio al cliente es esencial para formar relaciones con éste”.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general.

Prestar un servicio implica el interés que ponemos para descubrir las necesidades y deseos de nuestros clientes, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no podemos llevarlo en nuestros maletines, se encuentra en nuestro interior, tiene consecuencias favorables en el cliente/público usuario y brinda satisfacción profesional a quien lo proporciona.

Actualmente, la mayoría de las grandes empresas están enfocadas al cliente, por lo que la prospección es un área clave y crítica para el crecimiento y competitividad de la empresa. Si se desea crecer y competir en el mundo actual de los negocios debe enfocar sus esfuerzos hacia el cliente, partiendo por lo más básico de la venta, prospectar correctamente, ya que esto implicara una serie de ventajas tales como:

- Mejor conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Brindar una mejor atención a los clientes
- Incremento de la satisfacción de los clientes.
- Acciones de mercadeo y comunicación personalizada.
- Mejor conocimiento de los productos o servicios por parte de los clientes.
- Prevenir el abandono de los clientes descontentos

#### Proceso para mejorar la prestación del servicio al cliente

- Saludar con cortesía a las personas que nos visitan.
- Dar una buena imagen de la empresa y de los vendedores.
- Procurar un ambiente limpio y agradable
- A los clientes que esperan, decirles que en un momento se les atenderá.
- Recibirlos con una sonrisa.
- Darles una despedida aunque no nos compren nada.
- Informarles donde pueden encontrar otros productos que ellos buscan.

#### Cliente

Domínguez (2008:1) define al cliente como “Individuo o grupo de ellos que pagan por los bienes o servicios de una empresa”. También lo define como “Es aquel consumidor que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en igual o mayor grado sus expectativas”.

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Sin lugar a duda el cliente es el factor principal de todo negocio es por ello que las organizaciones le deben prestar mucha atención, el éxito de una

empresa radica en la demanda de sus clientes siendo ellos los verdaderos protagonistas del desarrollo de la organización.

Satisfacer a un cliente no es sólo cuestión de rentabilidad. Un cliente satisfecho es sinónimo de cliente fiel. La fidelidad clientes es garantizar la supervivencia de la empresa. La clave para lograrlo está en conseguir una progresiva individualización de las relaciones con el cliente y una creciente personalización de nuestra oferta de servicios.

### Clasificación de los clientes

1. La primera clasificación identifica al cliente por su condición de Internos o Externos:

- Clientes Internos: Corresponde a todas aquellas personas, que integran la organización y que, dentro de ella, proveen servicios y agregan valor al producto o servicio que finalmente recibirán a los clientes externos.
- Clientes Externos: Corresponde a todas aquellas personas que adquieren, cotizan o preguntan por productos o servicios en su versión final.

2. Según su situación con la empresa

- Cliente Potenciales: son todos aquellos que están siendo atendidos por la competencia, susceptibles a ser atraídos por su empresa haya existido o no contactos previos entre ambos. Proceden de diversas fuentes: amigos y conocidos, otros vendedores, clientes antiguos, proveedores, empleados, contactos, profesionales, y sociales.
- Clientes actuales: Son todos aquellos que en el tiempo presente compran los productos o servicios que la empresa ofrece. Conforman un provechoso conjunto de clientes que actualmente compran sin considerar el número de veces o frecuencias con que lo hacen, estos clientes mantienen una relación constantes con la empresa, generan información de

mercado sumamente valiosa acerca de sus preferencias y necesidades a través del tiempo, tienen la confianza suficiente para decir exactamente lo que piensan acerca de tal o cual producto o servicio, que sea su opinión positiva o negativa.

- Clientes Frecuentes y no frecuentes: La frecuencia se entiende como el número de veces que un cliente compra, si estas interacciones son repetitivas, decimos que son clientes frecuentes, en caso contrario, se dice que es un cliente no frecuente. Esta categoría es relativa porque solo puede estar relacionada con cierta categoría de productos o servicios, más o menos importante dentro del conjunto que compone la oferta de la empresa.
- Clientes Rentables o No Rentables: Esta clasificación se basa en la importancia financiera al valor que el cliente tiene para la empresa. Este valor viene definido por la capacidad de renta o producir un beneficio suficiente, expresado por la acumulación de ventas o el monto de dinero de las compras efectivamente hechas, en periodos establecidos.

#### Cliente misterioso

Según Domínguez (2008:245) “El cliente misterioso es una herramienta que nos permite evaluar la satisfacción del cliente”. Se le llamara así a la persona que busca encontrar desviaciones en los procesos que a diario realiza una empresa o institución mientras ofrece los productos o servicios a sus clientes. En general se busca encontrar las debilidades y fortalezas de la organización enfocadas al mejoramiento del servicio al cliente, para incrementar su productividad e ingresos.

Con los resultados obtenidos se diseña un plan de mejoramiento a la medida de la organización atendiendo en forma específica las necesidades de sus clientes y aumentando el tráfico en sus puntos de venta o canales de comercialización.

El objetivo principal de un cliente misterioso es recaudar información sin que su identidad llegue a ser revelada. Se encargará de diseñar el enfoque de la operación, elegirá al analista y presentará un informe detallado de los resultados, incluyendo, evaluación de la atención al cliente, habilidades

de mercadeo, calidad de los productos, calidad de servicio, apariencia física del establecimiento y demás aspectos que se deseen evaluar.

#### Características principales

- El cliente misterioso es un analista que estudia las habilidades del personal de una empresa a través de una evaluación real, llevando a cabo un papel de consumidor ante todos los empleados o sector determinado de su empresa.
- Los clientes misteriosos son personas profesionales y con conocimientos sobre el competitivo mundo de las ventas, mercadotecnia y servicio al cliente.
- Llevar a cabo un estudio de cliente misterioso le permitirá tener acceso a datos y desarrollar una visión clara de la calidad del servicio que la organización está ofertando a todos sus clientes, en base a una información detallada y que difícilmente sería posible conseguir de otra manera, diferente a la práctica real como consumidor por parte de un analista o grupo de analistas profesionales.

#### Variables más analizadas

- Visitas secretas presenciales en cada punto de venta propio o de la competencia.
- Llamadas secretas a cada punto de venta propio o de la competencia.
- Creación de parámetros de control a la medida de cada punto de venta.
- Asignación de tablas de evaluación para los parámetros de control determinados en los puntos de venta.
- Determinación de niveles mínimos de servicio y atención requeridos por cada punto de venta.
- Herramienta Online para revisión de pruebas (videos, audios y/o imágenes). Línea telefónica y página web abiertas al consumidor para la recepción de quejas, reclamos y/o sugerencias (espera próximamente).

- Kioscos interactivos y/o cabinas telefónicas en los puntos de venta para la recepción de quejas, reclamos y/o sugerencias (espera próximamente).
- Herramienta Online para la recepción y administración de quejas, reclamos y/o sugerencias
- Envío de e-mails y SMS de alertas cuando se reciban quejas, reclamos y/o sugerencia de sus clientes.
- Creamos cualquier tipo de reporte adicional que requiera en función de sus necesidades.
- Quejas y reclamos de los clientes.

## Queja

Gonzales (2007:09) “Una queja se puede definir como una manifestación por parte de una persona de disconformidad con algo o alguien”. Una queja de un cliente es una manifestación de protesta, descontento o inconformidad que formula una persona, en relación a la forma y condiciones en que se ha prestado un servicio de venta. La queja es positiva en cuanto que supone una segunda oportunidad con un cliente, evita la mala imagen de la organización y nos informa sobre cómo se están cubriendo las expectativas de los clientes.

Las quejas de los clientes pueden ser una llamada de alerta para las empresas cuando éstas no están logrando su propósito fundamental: satisfacer las necesidades de los clientes. El quejarse en la mayoría de los casos nunca se ve con buenos ojos. Las empresas que no aprecian las quejas de los clientes sufren las consecuencias de una publicidad boca a boca negativa y costosa.

## Reclamo

Es la solicitud de revisión a la compañía, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la atención inoportuna de una solicitud por parte del proveedor.

## Procedimiento para atender reclamos

Cuando un cliente le hace una crítica le está haciendo un favor, no deje que los reclamos se trasformen en problema. Los clientes descontentos no son problema, son oportunidades de oro, porque ayudan a identificar las fallas en el producto que se vende o en el servicio que se presta.

Los clientes realmente exigentes y detallistas son oportunidades, si logra tenerlos contentos tendrá éxito, para aumentar la satisfacción y lealtad del cliente puede aplicar el siguiente proceso:

- **Escuche:** Escuchar y anotar las quejas mejora la relación con el cliente, él tiene derecho a reclamar. Hay que prestar mucha atención a la queja, lo que ayudara a que el cliente se calme y así se puede enterar con mayor detalle sobre el problema. Anotar la queja en un cuaderno, todo reclamo puede dar indicio sobre cómo mejorar el servicio.
- **Agradezca:** Agradecer cualquier expresión de queja o reclamo, hará que el cliente pierda su agresividad inicial, es probable que el cliente se desarme y logre crear un ambiente de conversación más cálido.
- **Refine:** Acotar el reclamo y preguntar ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?. Estas preguntas ayudaran a darse un mejor panorama de la situación.
- **Determinar Objetivos Razonables y Viabes:** No proponer soluciones inviables o imposibles de cumplir, mejor determinar objetivos razonables, comprometerse en verdad a solucionar el problema y no hacer promesas.
- **Comprometerse a dar Soluciones:** No delegar la responsabilidad a otra persona, el cliente espera que se le solucione el problema.
- **Actué:** Actuar para solucionar la queja, no descansar hasta que el objetivo de satisfacer al cliente se haya logrado.



- Pida Excusas: Después de haber solucionado el problema, hay que pedir excusas por el tiempo perdido, o por los malos ratos, o por cualquier otra situación que perjudicó al cliente al no darle el producto o servicio que deseaba.

## El proceso de Ventas

Según Stanton, Etzel y Walker, (2008:2) el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente". Para hacer crecer el negocio, es necesario mantener a los clientes actuales bien identificados y atraer nuevos clientes, los cuales en estos instantes están siendo atendidos por la competencia o satisfaciendo sus necesidades de otra forma.

El proceso de las ventas tiene como finalidad encontrar o identificar nuevos clientes potenciales esto ayuda a concentrar de mejor forma los esfuerzos de ventas y aumentar las probabilidades de que los productos sean finalmente adquiridos. El proceso de venta ayudara a que los clientes sean más fieles y leales hacia la empresa, esté proceso es el siguiente:

### 1. Prospección o búsqueda de clientes potenciales

La primera etapa del proceso de ventas es la prospección o búsqueda de clientes potenciales (prospectos), es decir, consumidores que tengan buenas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa. Para la búsqueda de prospectos es posible acudir a diversas fuentes tales como las bases de datos de la propia empresa, o referencias que proporcionen clientes actuales, proveedores, o vendedores que no sean de la competencia. También es posible buscar en directorios de Internet, investigar prospectos a través de llamadas telefónicas o el envío de correos electrónicos.

### 2. Clasificación de prospectos

Una vez que se ha encontrado prospectos se procede a darles una clasificación en función a variables tales como su capacidad financiera, su volumen de ventas, su autoridad para

decidir la compra, su accesibilidad, su ubicación, su perspectiva de crecimiento, etc. Y luego, una vez clasificados los prospectos y determinado la importancia de cada uno, se procede a elaborar una lista de éstos ubicándolos en orden de importancia para que, de ese modo, determinar a cuáles se les dará mayor prioridad.

### 3. Preparación

En la etapa de preparación se recolecta y estudia toda la información que pueda ser útil del prospecto que se haya decidido contactar, por ejemplo, su nombre completo, su edad, su nivel de educación, su estilo de vida, sus necesidades, su capacidad de pago, su poder de decisión, sus posibles motivos de compra, su estilo de compra, etc. Y luego, en base a la información recolectada y estudiada del prospecto, se procede a planificar los siguientes aspectos:

- la forma en que se hará contacto con el prospecto (a través de una visita personal, una llama telefónica, una carta de presentación, o un correo electrónico).
- Si se solicitará previamente una cita, o se hará una visita en frío.
- El objetivo de la visita (si será para recabar mayor información, o para efectuar una venta inmediata).
- El momento en que se realizará la visita (teniendo en cuenta, sobre todo, la disponibilidad del prospecto).
- La presentación que se realizará.
- Los argumentos que se darán.
- Las características del producto que se resaltarán (aquellos que podrían ser de mayor interés para el prospecto).
- Las estrategias o técnicas de ventas que se utilizarán.
- Las respuestas a posibles preguntas u objeciones.
- Los posibles cierres de ventas.

#### 4. Presentación

En la etapa de presentación el vendedor se presenta ante el prospecto, lo saluda amablemente, se identifica (de ser necesario identifica también a la empresa que representa), y explica el motivo de su visita. La presentación es fundamental para crear una buena impresión en el cliente, en este primer contacto el vendedor debe presentarse a la cita o entrevista puntualmente, con ropa formal, bien aseado y bien peinado. Asimismo, debe mostrarse amable, simpático, mantener el rostro y una postura que transmita seguridad y tranquilidad, tener una actitud de confianza, transmitir profesionalidad, y tener una sonrisa sincera.

#### 5. Argumentación

En la etapa de argumentación el vendedor presenta el producto al prospecto, dando a conocer sus principales características, beneficios y atributos, yendo de lo general a lo particular, en orden de importancia. La argumentación no debe ser una presentación del producto “enlatada” (presentación que el vendedor previamente ha memorizado y repite sistemáticamente a todos sus prospectos), sino que cada argumentación debe adecuarse a las necesidades o intereses particulares de cada cliente.

Es decir, cada argumentación debe ser diferente y adaptarse a cada cliente, resaltando las características, beneficios o atributos del producto que podrían satisfacer sus necesidades particulares, que podrían resolver su problema, o que más podrían interesarle. Asimismo, el cliente no debe ser un espectador pasivo, sino que se debe promover su participación, lo cual a su vez permitirá conocer mejor sus necesidades o su problema, y así, adaptar la argumentación o la entrevista en general a dichas necesidades o problema.

#### 6. Manejo de objeciones

En la etapa del manejo de objeciones el vendedor hace frente a las posibles objeciones que pueda realizar el prospecto, por ejemplo, cuando dice que el producto lo ha visto en la

competencia a un menor precio, o que éste no cuenta con una característica que le gustaría que tuviera.

Ante una objeción siempre se debe mantener la calma y nunca polemizar o discutir con el cliente, se debe tomar la objeción como un indicio de que el cliente tiene interés en el producto, pero que antes necesita mayor información o requiere que se le aclaren algunas dudas, y luego tratar de hacer frente a la objeción. Se debe tomar la objeción como una oportunidad para brindar mayor información y convertirla en una razón de compra, señalando ventajas en el producto que puedan contrarrestar la objeción, negar la validez de la objeción.

## 7. Cierre de ventas

En la etapa del cierre de ventas el vendedor trata de cerrar la venta, es decir, trata de inducir o convencer al prospecto de decidirse por la compra. Para lograrlo ello el vendedor debe ser paciente, esperar el momento oportuno (el cual podría darse incluso al principio de la presentación), y nunca presionar al cliente, sino inducirlo sutilmente.

Una forma de hallar el momento oportuno es identificando señales en el cliente que indiquen que quiere cerrar el trato, las cuales podrían incluir acciones físicas, comentarios o preguntas, por ejemplo, podría erguirse en su asiento e indicar su aprobación asintiendo con la cabeza, o preguntar acerca de los precios y condiciones del crédito. Y una vez identificado el momento oportuno, algunas técnicas que el vendedor podría utilizar para cerrar la venta son solicitar el pedido, reseñar los puntos del acuerdo, ofrecerse a redactar el pedido, preguntarle al cliente si desea tal o cual modelo, etc.

## 8. Seguimiento

La última etapa del proceso de ventas es el seguimiento, etapa indispensable para asegurar la satisfacción del cliente y, por tanto, aumentar la posibilidad de que vuelva a comprar o

que recomiende el producto o servicio a otros consumidores. Algunas formas de hacer seguimiento podrían ser llamar al cliente inmediatamente después de la entrega del producto para preguntarle si éste le llegó en las condiciones pactadas, o llamarlo después de una semana para preguntarle cómo le está yendo con éste. Otras formas de hacer seguimiento podrían consistir en programar visitas para asegurarse de que la instalación del producto haya sido la correcta, o para asegurarse de que el cliente le esté dando un buen uso, y que no tenga ningún problema al respecto.

## Capacitación

Chiavenato, Idalberto (2009: 699) “La capacitación debe estar en relación con el puesto, las carreras, con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa”.

Stephen P. Robins, Mary Couter (2009: 230) “define que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad”. La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

## Beneficios de la capacitación para las organizaciones

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerar los siguientes:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

## Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

## Métodos de capacitación

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el curso del trabajo porque este enfoque es sencillo de aplicar y en general resulta barato. Sin embargo la capacitación durante el trabajo puede perturbar las actividades del centro laboral y provocar un incremento en el número de errores mientras se desarrolla el aprendizaje. Además, la capacitación en algunas habilidades es demasiado compleja y no puede impartirse durante el trabajo. En esos casos, la capacitación tendrá que realizarse fuera del recinto laboral.

Entre los métodos de capacitación en el trabajo que gozan de mayor aceptación figura la rotación de puestos y las asignaciones de estudio. Rotación de puestos, implica transferencias laterales que permiten a los empleados trabajar en diferentes puestos. Los empleados aprenden una gran variedad de puestos de trabajos, al tiempo que obtienen un mayor conocimiento de la

interdependencia entre los distintos puestos y una perspectiva más amplia de las actividades gerenciales de la organización.

Tanto la rotación de los puestos de trabajo como las asignaciones en el plan de estudio son aplicables al aprendizaje de habilidades técnicas. En cambio las habilidades de materia de relaciones personales y para la resolución de problemas se adquiere mayor con mayor eficacia mediante la capacitación que se realiza fuera del trabajo.

Capacitación fuera del trabajo, entre los métodos de capacitación fuera del trabajo se puede usar con eficacia para el desarrollo de habilidades técnicas y de resolución de problemas, estos se pueden aprender mejor por medio de ejercicios de simulación, tales como el análisis de casos, los ejercicios de experiencia, la interpretación de roles personales y las sesiones de interrelación en grupos.

#### Diagnóstico de necesidades de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

- Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:
- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes. Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica,

semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

#### Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que efectúe la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Determinación de perfiles depuestos y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

#### Motivación

Robbins Stephen (2009:175) define “La motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Se han tratado de aprovechar las fuerzas motivadoras que originan cambios para



generar beneficios en el ámbito empresarial y organizacional en el que alguien labora, con el criterio de que la motivación es buena y que aun considerando que existe en forma innata y en grado amplio.”

Según Chiavenato (2009) “La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación logramos un mejor desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello, podemos delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

Darles reconocimiento por sus logros

Otra técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por ellos

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello, podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa

Otra forma de motivar a un trabajador es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa. Debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

Hacerlos sentir útiles y considerados

Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Se debe otorgar una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus

sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, nos permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

#### Darles variedad

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

#### Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros

Consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

#### Darle buenas condiciones de trabajo

Procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales. Debemos procurar que cuente con un buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

#### Ofrecerles un buen clima de trabajo

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias. Se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

## Usar metas y objetivos

Finalmente, otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos.

Pero para que esta técnica dé resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño al que habría con metas fáciles.

## Trabajo en equipo

Blanchard, Ken (2008:217) “Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar. De por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción”. No solo debemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más que eso.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, y cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas. Tienen el poder de aumentar la producción y la moral o destruirla, si trabajan con eficacia un equipo puede tomar mejores decisiones, resolver problemas mas complejos, y hacer mejorar la creatividad y construir habilidades que los individuos trabajando solos. El equipo es la unidad que cuenta con la flexibilidad y los recursos para responder velozmente a los cambios y a las nuevas necesidades.

¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero, sin embargo ¿cómo podemos llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

¿Qué es un equipo de trabajo?

No se debe confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Fracasos del trabajo en equipo

- Incapacidad de decir lo que constituye el trabajo bajo el cual sus miembros son interdependientes y mutuamente responsables.
- Falta de responsabilidad mutua.

- Falta de recursos para llevar a cabo el trabajo incluido el tiempo.
- No existe un clima agradable de trabajo.
- Se planifica incorrectamente.
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo.
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes.
- Los involucrados no se sienten parte del grupo.
- No se da la confianza mutua.
- Los objetivos a cumplir no están claros.
- Falta de liderazgo y falta de liderazgo compartido.
- Incapacidad de hacer frente a los conflictos.

#### Manejo de conflictos

Lussier, Achua (2011:) Menciona que un conflicto existe siempre que las personas estén en desacuerdo y en oposición, esto se da porque las personas no aprecian las cosas exactamente de la misma manera. El éxito de una organización está basado en lo bien que lidia los conflictos.

#### El contrato psicológico

Son las expectativas no escritas de cada parte de una relación. En el trabajo, usted tiene un conjunto de expectativas con lo que contribuirá a la organización (esfuerzo, tiempo, habilidades) y lo que le proporcionara (compensación, satisfacción laboral y demás). Regularmente no estamos conscientes de nuestras expectativas hasta que no han sido satisfechas El conflicto surge al romper el contrato psicológico, este se fractura por dos razones principales:

1. Fracasamos en hacer explícitas nuestras expectativas y también en preguntar las expectativas de las demás partes.
2. Suponemos que las otras partes tienen las mismas expectativas que nosotros. Es importante compartir la información y negociar las expectativas en forma asertiva.

## Conflicto y liderazgo

El manejo de conflicto constructivo es una habilidad de liderazgo crucial. Su capacidad para resolver conflictos tendrá un efecto directo en su éxito de liderazgo.

El conflicto puede ser disfuncional o funcional

Cuando el conflicto evita el logro de los objetivos organizacionales, es negativo o un conflicto disfuncional. El conflicto funcional existe cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos organizacionales. El conflicto funcional aumenta la calidad de las decisiones de grupo y lleva a innovadores cambios.

Estilos de manejo del conflicto

Estilo evasivo

Intenta ignorar en forma pasiva el conflicto más que resolverlo. Cuando se evita un conflicto, usted no es asertivo ni cooperativo. Las personas evitan el conflicto al rehusarse a asumir una postura o escapar al conflicto. Una situación de perder-perder se crea porque el conflicto no se resuelve.

Ventajas y desventajas

Puede mantener las relaciones que serían dañadas mediante la solución del conflicto. El inconveniente de este estilo es que los conflictos no se resuelven. Un uso excesivo de este estilo conduce a un conflicto dentro del individuo.

Evitar los problemas no hace que desaparezcan; al contrario: suelen empeorar.

## Uso apropiado

1. El conflicto es trivial.
2. Su interés en el tema no es considerable.
3. La confrontación dañará una relación importante.
4. Usted no tiene tiempo para resolver el conflicto.
5. Los ánimos están exaltados.

Cuando no cuenta con tiempo para resolver el conflicto o las personas son emocionales, debe encarar a la persona más tarde. Es inapropiado evadir de forma repetida la confrontación hasta que usted está tan molesto que termine por gritar. Este comportamiento pasivo-agresivo tiende a empeorar la situación al dañar las relaciones humanas. Las personas no se dan cuenta que están haciendo algo que le molesta) que usted está en conflicto), cuando se le aborda de manera adecuada, están dispuestos a cambiar.

## Estilo complaciente

Intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. Cuando se utiliza este estilo, no se está siendo asertivo sino cooperativo. Se crea una situación de ganar-perder cuando trata de condescender con otros.

## Ventajas y desventajas

La ventaja es que las relaciones se conservan al hacer cosas a la manera de la otra persona. La desventaja es que ceder puede ser contraproducente. La persona complaciente puede tener una mejor solución. El uso excesivo de este estilo tiende a llevar a las personas a aprovecharse de la condescendiente y el tipo de relación que esta intenta mantener por lo general, se pierde.

Este es apropiado cuando:

1. La persona disfruta de ser un seguidor.



2. La conservación de la relación supera todas las demás consideraciones.
3. Los cambios acordados no son importantes para el complaciente, pero lo son para la contraparte.
4. El tiempo para resolver el conflicto es limitado.

Este estilo puede adoptarse con un gerente autocrático quien utiliza el estilo impositivo.

### Estilo impositivo

Intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para salirse con la suya. Cuando usted se sirve del estilo impositivo, no coopera y es agresivo, hace lo necesario para satisfacer sus propias necesidades a costa de los demás. Ejercen la autoridad, amenazan, intimidan y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganaran. Disfrutan del trato con los evasores y los complacientes, creando así una situación de ganar-perder.

### Ventajas y desventajas

La ventaja es que se tomaran mejores decisiones organizacionales, cuando el impositivo esta en lo correcto. La desventaja es que el uso excesivo de este estilo ocasiona hostilidad y resentimiento hacia quien lo ostenta. Los impositivos tienden a tener malas relaciones humanas.

Es apropiado utilizar este estilo cuando:

1. Se debe emprender una acción impopular acerca de temas trascendentes.
2. El compromiso de los demás con una acción propuesta no es crucial para su implementación.
3. Mantener las relaciones no es primordial.
4. La solución del conflicto es urgente.

## Estilo negociador

Intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. También se le conoce como estilo de compromiso. Cuando se utiliza el enfoque de compromiso, es moderado en su acierto y cooperación. Se crea una situación “yo gano algo, usted también” por medio del compromiso.

## Ventajas y desventajas

La ventaja de este estilo es que el conflicto se resuelve en forma relativamente rápida y se mantiene las relaciones de trabajo. La desventaja es el compromiso con frecuencia lleva a resultados contraproducentes. El uso excesivo de este estilo conduce a las personas a participar en prácticas como pedir el doble de lo que en realidad necesitan con el fin de obtener lo que desean. Se utiliza de manera común durante las negociaciones colectivas entre la gerencia y los trabajadores

Es apropiado cuando:

1. Los temas son complejos y cruciales y no se contempla una solución simple y clara.
2. Las partes tienen poder equiparable y están interesadas en diferentes soluciones.
3. Una solución será solo temporal.
4. El tiempo es escaso.

## Estilo colaborativo

Intenta de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. Se conoce como *estilo de solución de problemas*. Cuando utiliza el enfoque colaborativo, usted es asertivo y cooperador. El colaborador se interesa acerca de encontrar la mejor solución al problema y que sea satisfactoria para todas las partes. A diferencia del impositivo, el colaborador está dispuesto a cambiar si se presenta una mejor solución.

La negociación con frecuencia está basada en información secreta, la colaboración esta cimentada en una comunicación abierta y honesta. Este es el único estilo que crea una verdadera situación de ganar-ganar.

#### Diferencias ente los estilos negociador y colaborativo

Con la colaboración, las dos personas trabajan juntas para desarrollar un método de exhibición que a ambos les agrade. Una combinación de ambos o simplemente la idea de una persona. La clave de la colaboración es acordar que la solución es la mejor posible.

#### Ventajas y desventajas

La ventaja es que tiende a llevar a la mejor solución del conflicto, por medio de un comportamiento asertivo. La desventaja es que la capacidad, el esfuerzo y el tiempo que toma resolver el conflicto, por lo general, son mucho mayores que los demás estilos. El estilo colaborativo ofrece el mayor beneficio para el individuo, el grupo y la organización.

Es apropiado cuando:

1. Usted lidia con un tema importante que requiere de una solución óptima y un compromiso resultaría en una solución por debajo de lo óptimo.
2. Las personas están dispuestas a colocar por delante la meta del grupo que el interés personal y además los miembros realmente colaboraran.
3. Mantener las relaciones es importante.
4. Se cuenta con el tiempo suficiente.
5. Es un conflicto entre compañeros.

El más difícil de implementar con éxito, debido a la complejidad y al nivel de habilidad necesario, es el estilo colaborativo.

## 1.5 Planteamiento del problema

Actualmente el servicio al cliente en la empresa es deficiente, se han incrementado las quejas de los clientes al no ser bien atendidos por el personal de ventas. Está comprobado que las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a la mala atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Se han incrementado los clientes insatisfechos y desleales hacia la empresa, porque la empresa no cuenta con procesos establecidos de ventas, esto ha generado la disminución de visitas y de compra de los clientes frecuentes, por lo que al disminuir las compras de los clientes los vendedores no han logrado sus metas mensuales de ventas.

En la empresa existe mucha rivalidad entre los vendedores que no tienen claras sus funciones y tareas, por lo que se genera un mal comportamiento hacia los clientes, esto aumenta la cantidad de clientes insatisfechos, que buscan otras opciones de ventas. Considerando el análisis realizado por medio de la observación y el análisis FODA realizado en la empresa, donde se determinó la situación actual de la empresa y demás puntos expuestos con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante

¿Cuál es la situación actual del servicio al cliente en la Distribuidora de Pinturas APM?

## 1.6 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Evaluar la situación actual del servicio al cliente en la Distribuidora de Pintura APM.

Objetivos específicos

1. Identificar las causas de la deficiencia en el servicio al cliente

2. Evaluar la existencia de procesos en la atención al cliente que se aplican en la empresa.
3. Evaluar el seguimiento que se les da a las quejas y reclamos de los clientes.
4. Diagnosticar las necesidades de capacitación en el personal de ventas.
5. De acuerdo a los resultados de la investigación, presentar una propuesta para mejorar el servicio al cliente.

## 1.7 Alcances y límites de la investigación

### Alcances

La investigación se realizara en evaluar el servicio al cliente que se presta en la Distribuidora de Pinturas APM, específicamente en el departamento de ventas, evaluando principalmente los proceso que se llevan en la empresa, el porqué de las rivalidades entre los empleados. Además se determinara las principales causas del malestar de los clientes y se detectara las deficiencias que se dan en el servicio al cliente, así como el seguimiento que se le da a las quejas y reclamos de los clientes.

### Límites

Para efectos de la investigación, se utilizó un nombre ficticio de la empresa objeto de análisis.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología aplicada a la práctica

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, para poder crear este trabajo se realizó un estudio bibliográfico, una investigación de campo, con el fin de tener toda la información pertinente para la toma de decisiones en la elaboración del mismo.

La investigación descriptiva, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Responde a las preguntas: quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### 2.2 Sujetos:

Para el desarrollo de la investigación se consideran las opiniones y experiencia del personal de ventas, además se considera la información de los clientes ya que para la empresa es importante la opinión que tienen los clientes con respecto al servicio que se les está prestando y sobre la calidad del producto.

Se incluyen como sujetos de investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de ventas una persona que se encarga de administrar las salas de ventas.
- Vendedores cinco personas responsables en la venta de los productos en las diferentes sucursales.
- Cliente Externos Actuales noventa clientes frecuentes de la zona uno. Es la opinión más importante para la compañía, ya que él es el usuario final, el que obtiene el producto ofrecido.

## 2.3 Instrumento

Observación: Se realizara una observación en las diferentes sucursales de la Organización para verificar la atención al cliente que se da por parte de los vendedores, y así determinar el proceso de ventas que se lleva a cabo desde que el cliente llega a la sala de venta hasta cuando se le despacha el producto.

Entrevista será dirigida al Gerente de Ventas con preguntas claras, que nos ayude a verificar las causas de la problemática que está afectando actualmente a la empresa.

Cuestionario dirigido a los vendedores cinco personas, el cual servirá para obtener información relevante y que sirva para solucionar los problemas dentro de la empresa.

Cuestionario estará dirigido a los clientes externos actuales que compran con frecuencia en las diferentes sucursales, para determinar oportunidades de prestar un buen servicio a los clientes.

## 2.4 Determinación de la muestra

De una población de 90 clientes frecuentes de la zona uno, se calculó una muestra de 62, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 7%, asumiendo que la proporción de individuos que poseen las características necesarias para el estudio es del 50% se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2 p.q}{E^2 (N-1) + Z^2 p.q}$$

$$n = \frac{(90) (1.96^2) (0.50) (0.50)}{(0.07^2) (90-1) + (1.96^2) (0.50) (0.50)} = \frac{86.436}{1.3965} = \mathbf{62}$$

En donde:

N = 90 Tamaño del universo (Clientes Externos Frecuentes de la zona uno).

K = 1.96 Nivel de confianza 95% (1.96).

e = 0.07 Error muestral 7%.

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.

En los instrumentos anteriores se considerarán elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, en contraparte se consignarán elementos puramente cuantitativos en los siguientes instrumentos de estudio de tiempos y análisis documental, todo para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

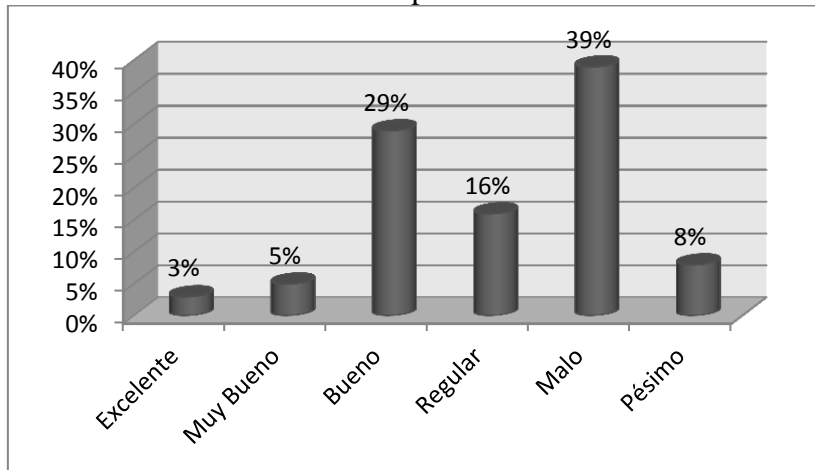


## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la investigación a los clientes

#### Ilustración No. 3

Grafica 1: Calidad del servicio prestado.

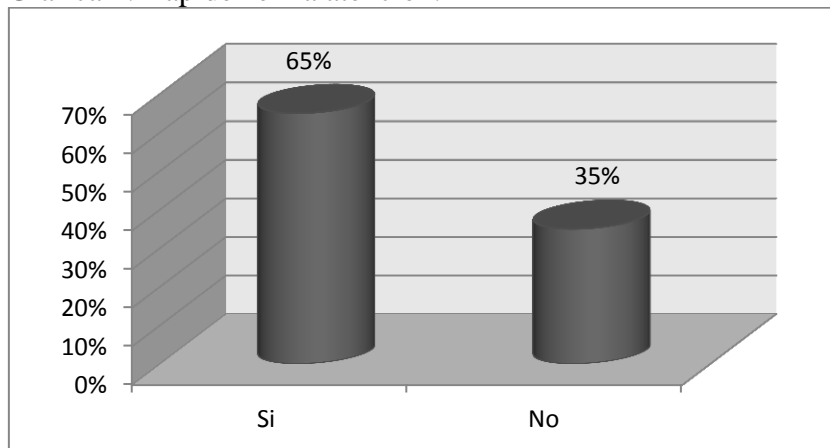


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los clientes encuestados manifestaron la incomodidad del servicio que se les presta por parte de los vendedores de la organización.

#### Ilustración No. 4

Grafica 2: Rapidez en la atención.

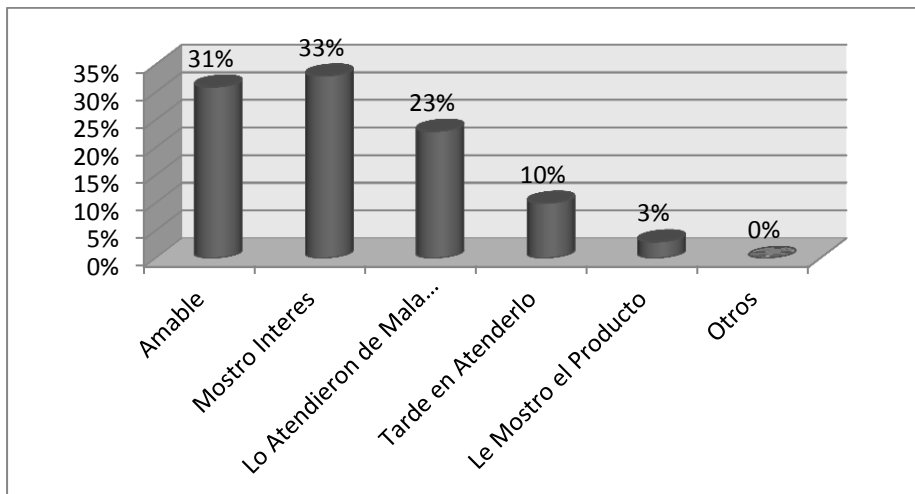


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Según los clientes que se entrevistaron están de acuerdo con la rapidez con que fueron atendidos.

### Ilustración No. 5

Grafica 3: Actitud del vendedor.

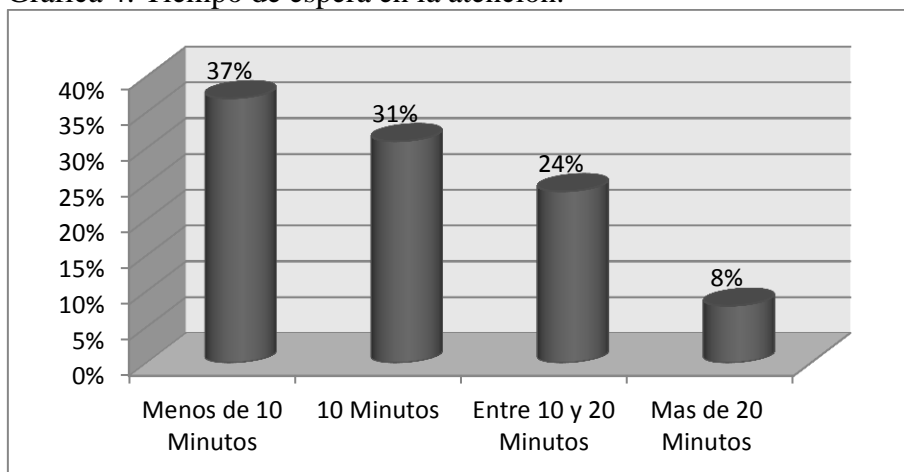


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De la población entrevistada indicaron que la actitud de los vendedores fue que mostraron interés para atender a los clientes.

### Ilustración No. 6

Grafica 4: Tiempo de espera en la atención.

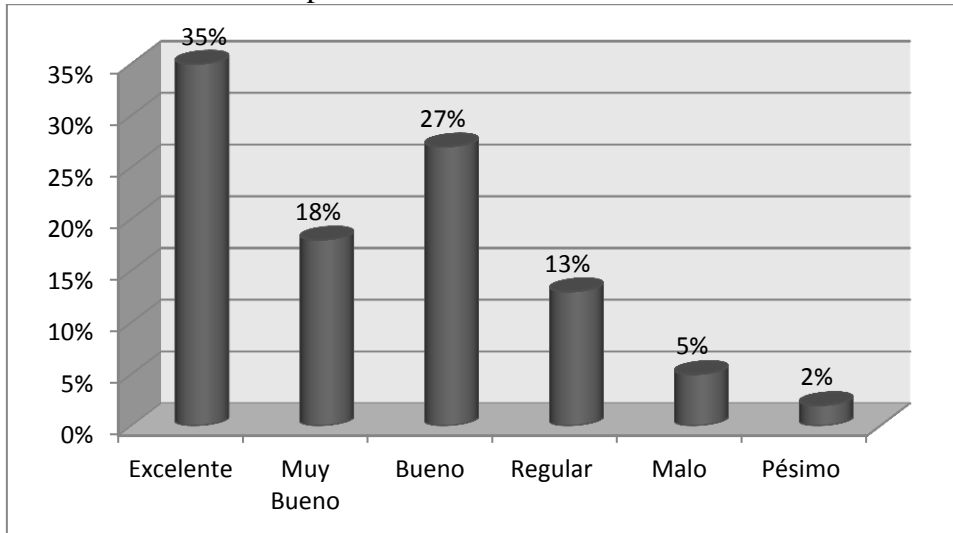


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

La mayoría de los clientes encuestados informaron que el tiempo que esperaron para ser atendidos fue de menos de diez minutos.

### Ilustración No. 7

Grafica 5: Calidad del producto.

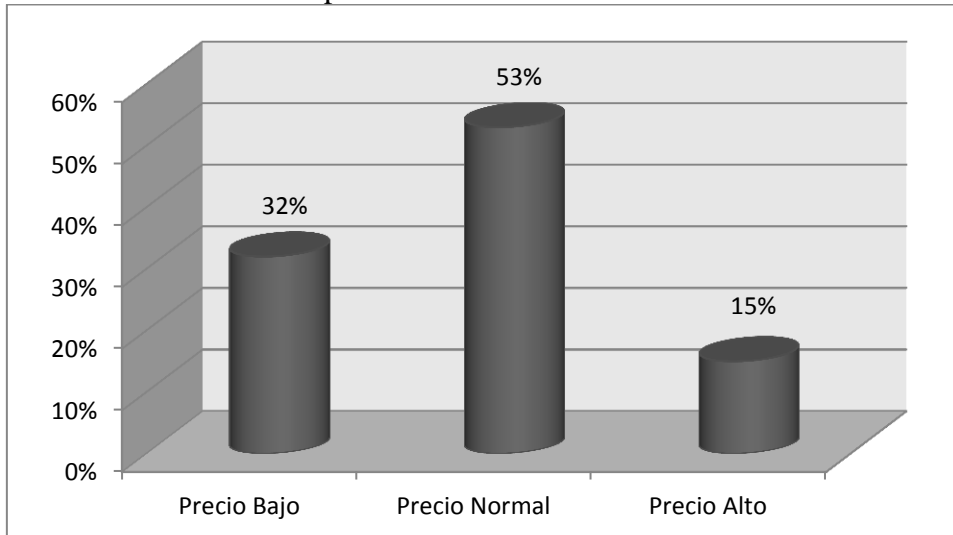


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Según los clientes entrevistados opinaron que la calidad del producto es excelente.

### Ilustracion No. 8

Grafica 6: Precio de los productos

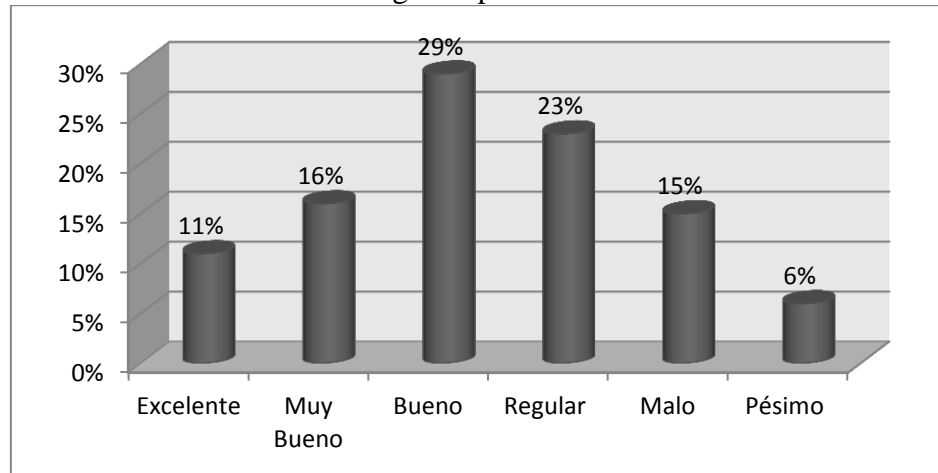


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Según la población entrevistada la mayor parte consideran que el precio de los productos es normal

### Ilustración No. 9

Grafica 7: Servicio en la entrega del producto.

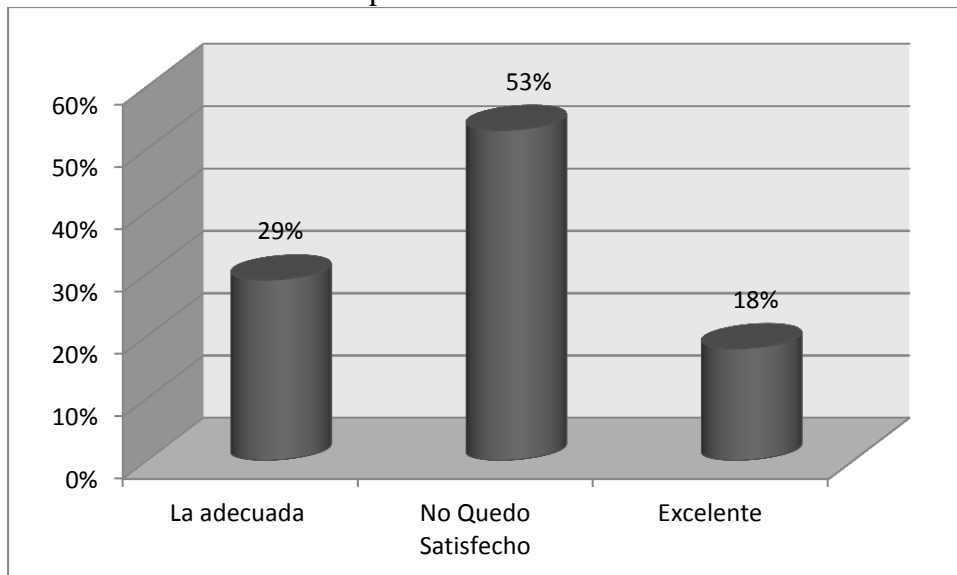


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los clientes entrevistados consideran que la entrega del producto es buena, aunque una parte opinaron que la entrega del producto es regular.

### Ilustración No. 10

Grafica 8: Asesoría brindada por los vendedores

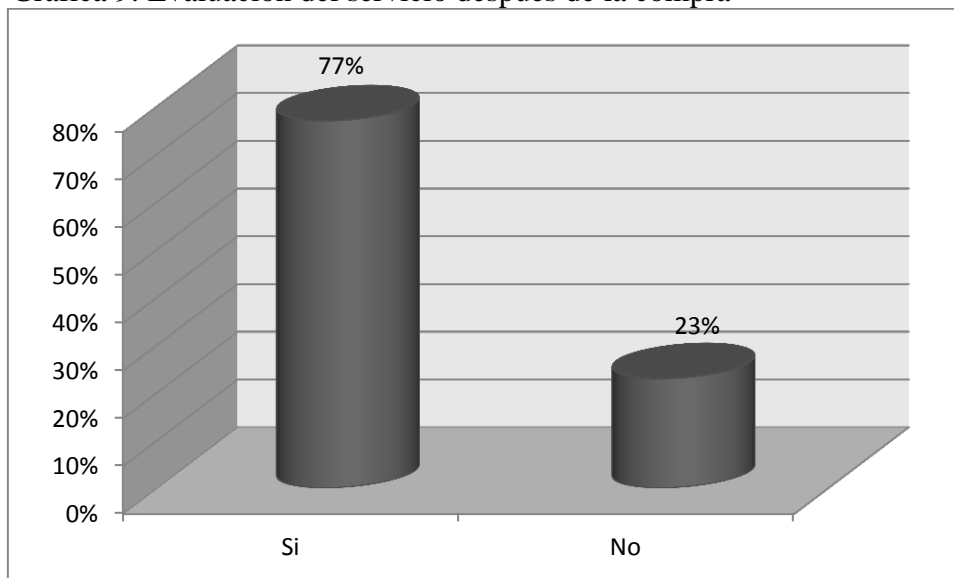


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Más de la mitad de los clientes entrevistados no quedaron satisfechos con la asesoría que les brindaron los vendedores de la organización.

### Ilustración No. 11

Grafica 9: Evaluación del servicio después de la compra

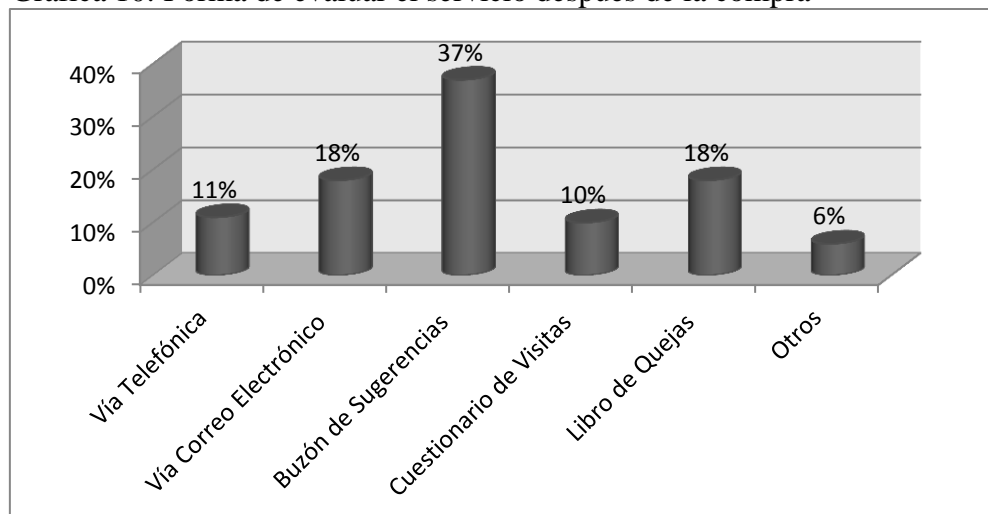


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De la población entrevistada opinaron que si desean que se evalúe el servicio después de la compra.

### Ilustración No. 12

Grafica 10: Forma de evaluar el servicio después de la compra

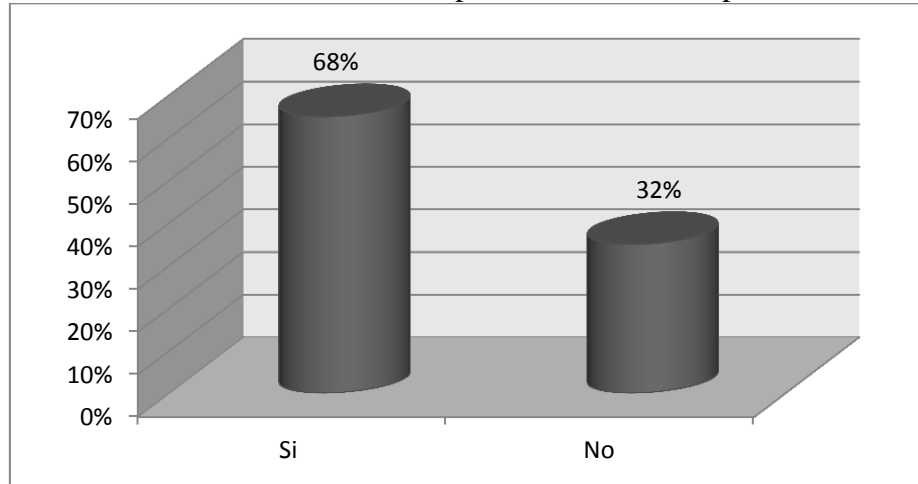


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Los clientes entrevistados desean que se evalúe el servicio después de la compra por medio de un buzón de sugerencia.

### Ilustración No. 13

Grafica 11: Problemas o reclamos presentados en la empresa

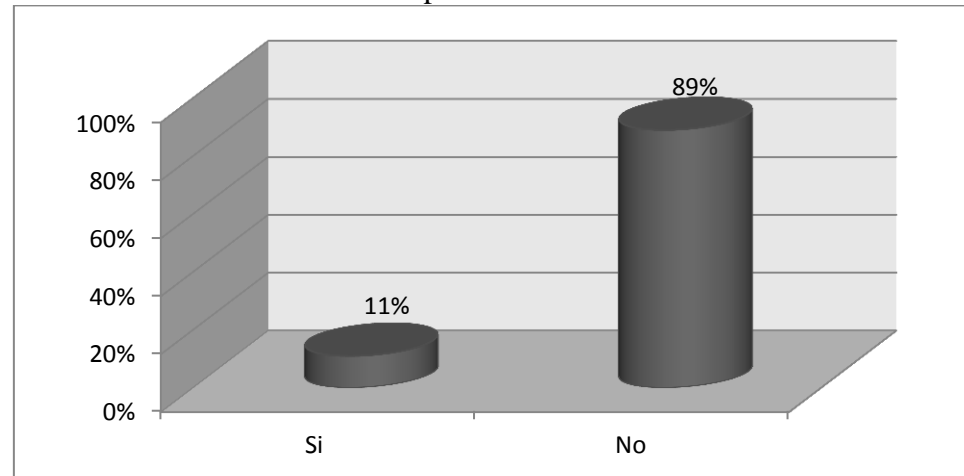


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los clientes entrevistados mas de la mitad han presentado algun reclamo en la organización.

### Ilustración No, 14

Grafica 12: Número Telefónico para hacer reclamos



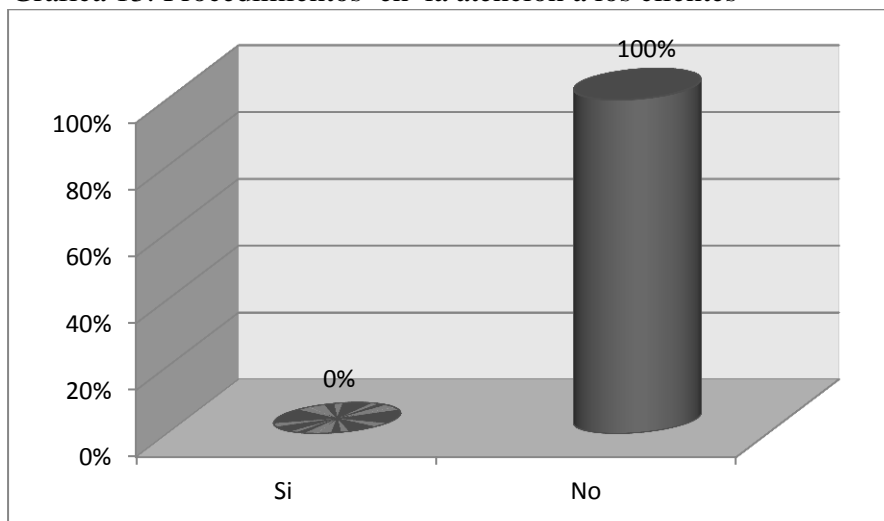
Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De la población encuestada casi la mayor parte no conoce si existe un número telefónico en la empresa para poder realizar sus reclamos.

### 3.2 Resultado De Investigación a los Vendedores

**Ilustración No. 15**

Grafica 13: Procedimientos en la atención a los clientes

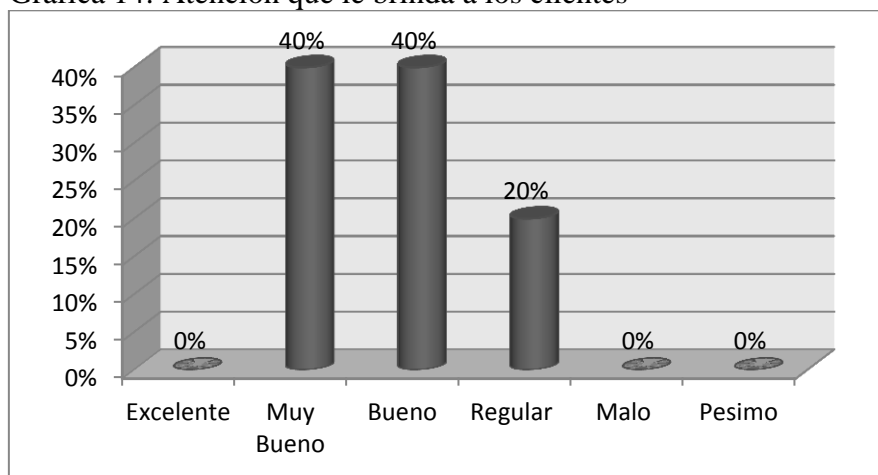


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

El total de los vendedores que se entrevistaron contestaron que no existen procedimientos de atención a los clientes en la empresa.

**Ilustración No. 16**

Grafica 14: Atención que le brinda a los clientes

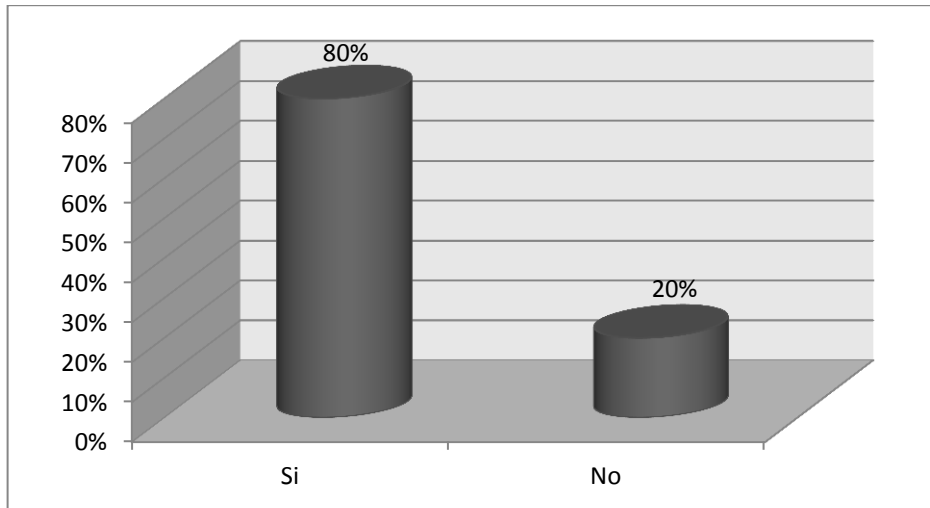


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los vendedores que se entrevistaron consideran que la atención que les brindan a los clientes es muy buena.

### Ilustración No. 17

Grafica No. 15: Herramientas brindadas

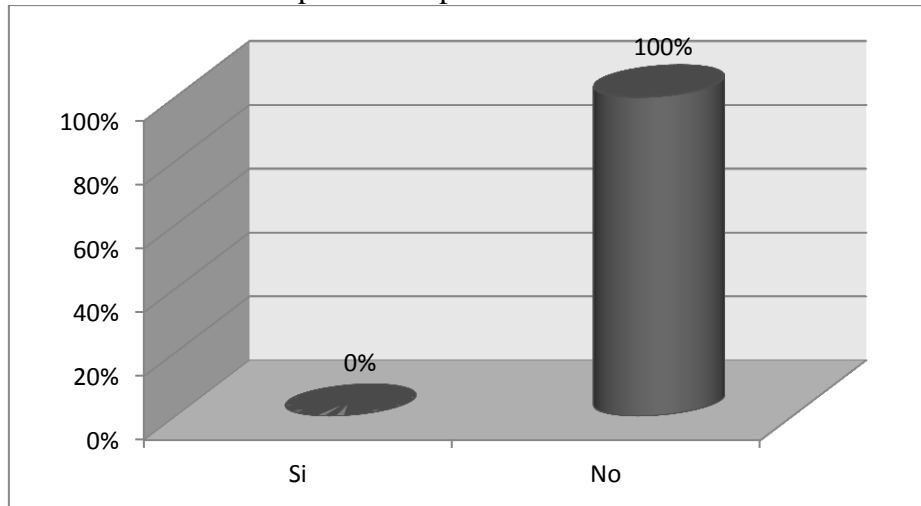


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los vendedores entrevistado casi el total opinaron que la empresa si les brinda las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

### Ilustración No. 18

Grafica 16: Servicio post-venta para conocer la satisfacción del cliente



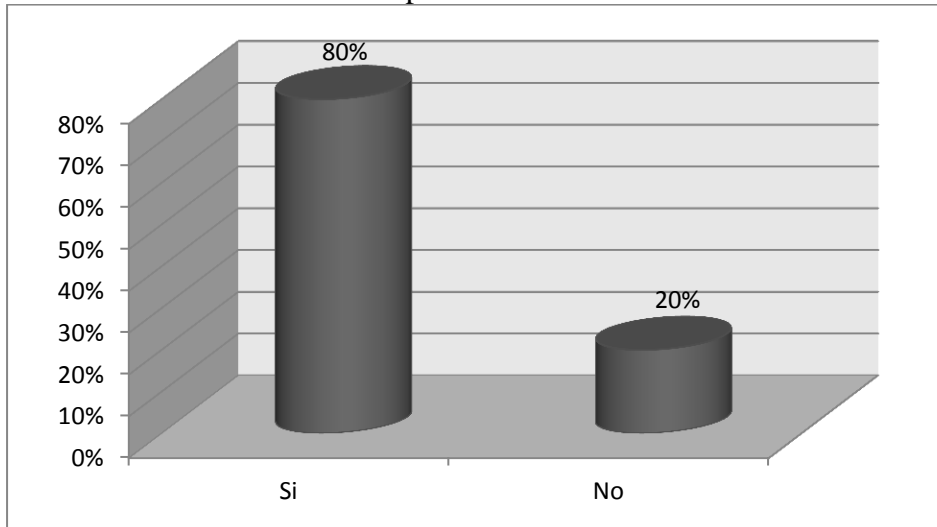
Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los vendedores entrevistados consideran que es importante que se preste un servicio post-venta para conocer las necesidades y lograr la satisfacción de los clientes.



### Ilustración No. 19

Grafica 17: Características del producto.

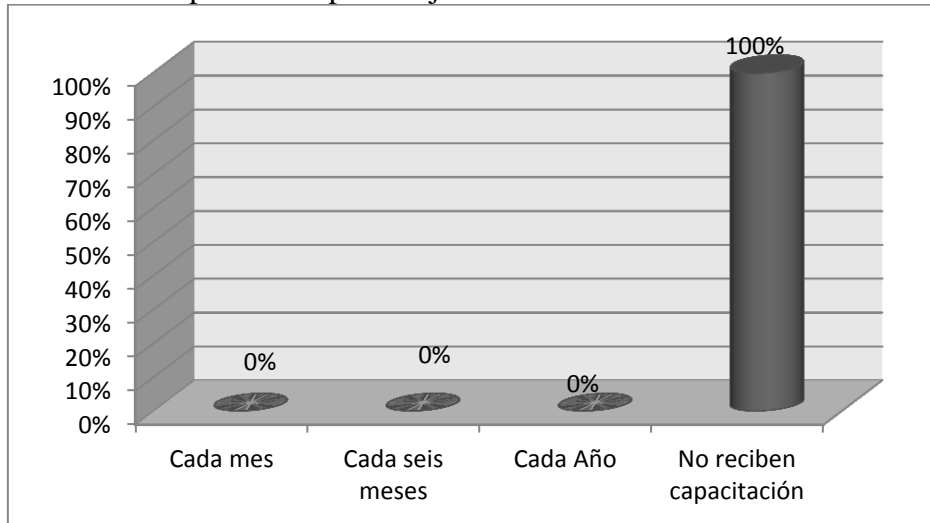


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los vendedores entrevistados la mayor parte opinaron que si conocen las características del productos que se distribuyen en la organización.

### Ilustración No. 20

Grafica 18: Capacitación para mejorar el servicio al clientes.

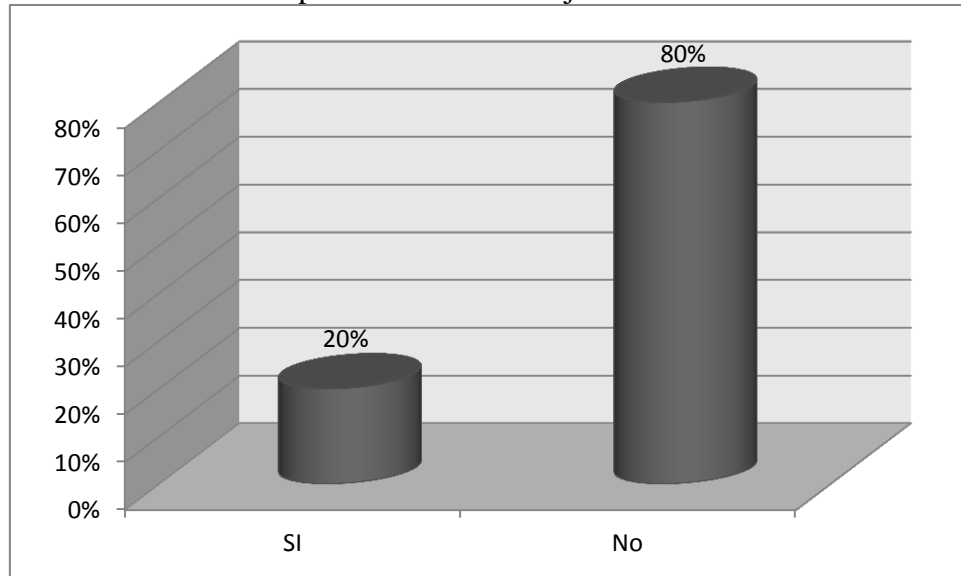


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

El total de los vendedores entrevistados contestaron que no reciben capacitación por parte de la empresa para mejorar el servicio al cliente.

### Ilustración No. 21

Grafica 19: Motivado para realizar su trabajo

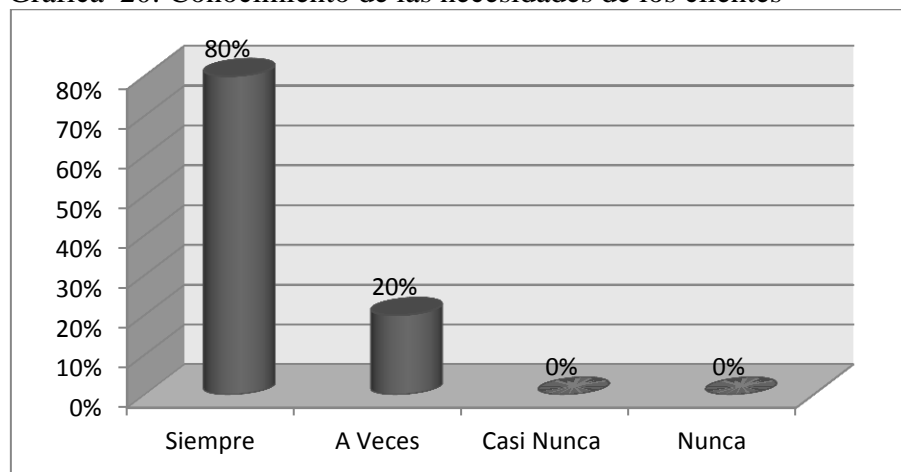


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

La mayoría de los vendedores coincidieron que no se sienten motivados para realizar su trabajo de la mejor manera.

### Ilustración No. 22

Grafica 20: Conocimiento de las necesidades de los clientes

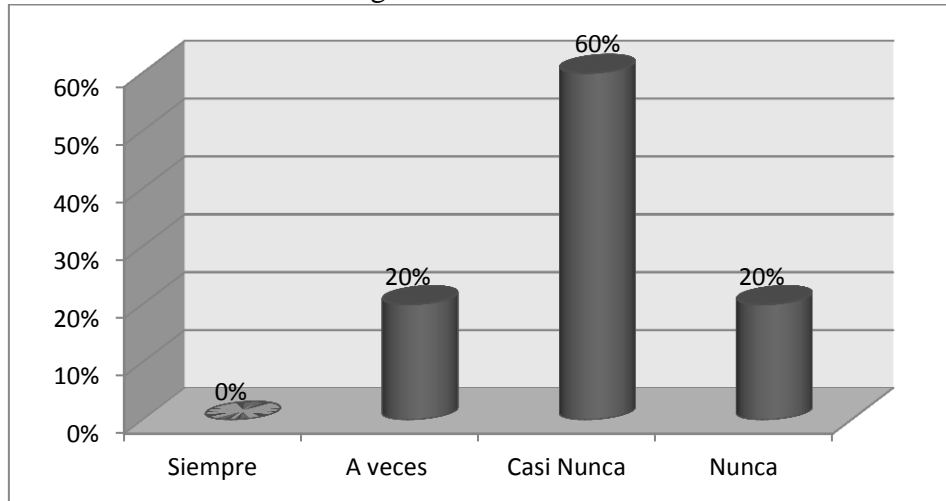


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

De los vendedores que se entrevistaron opinaron que se esfuerzan por conocer las necesidades de los clientes.

### Ilustración No. 23

Grafica 21: Frecuencia de logro de metas de ventas

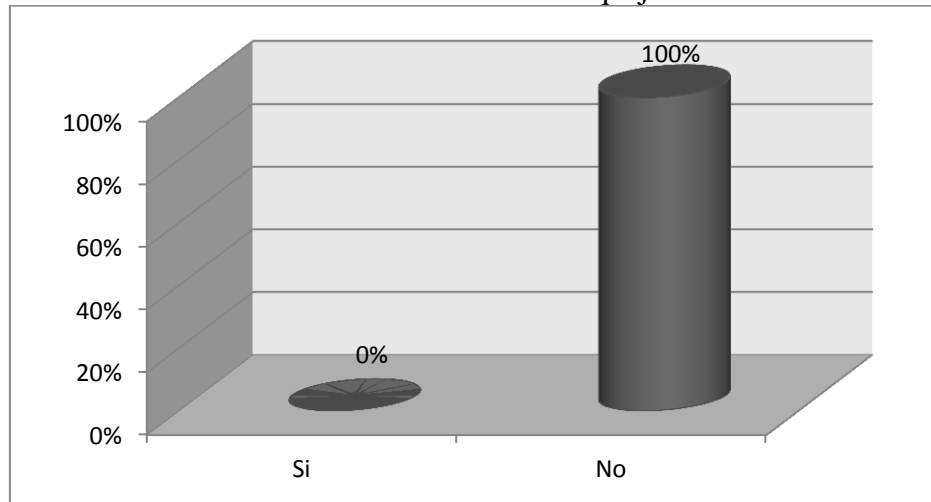


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

Más de la mitad de los vendedores encuestados contestaron que casi nunca llegan a lograr las metas de ventas mensuales

### Ilustración No. 24

Grafica 22: Procedimiento de control de las quejas de los clientes

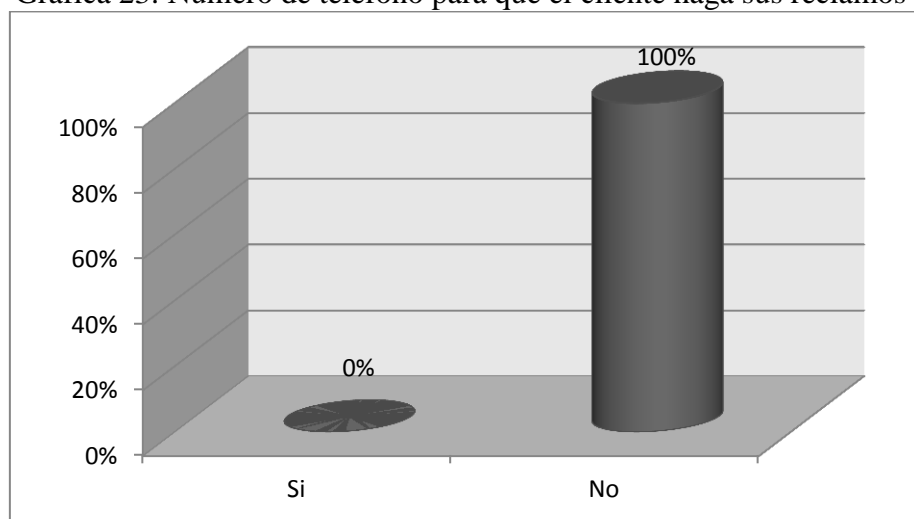


Fuente: Elaboración propia, abril 2013

El total de los vendedores opinaron que la empresa no cuenta con un procedimiento o control de las quejas que realizan los clientes.

### Ilustración No. 25

Grafica 23: Número de teléfono para que el cliente haga sus reclamos



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

El total de los vendedores contestaron que la empresa no cuenta con un número telefónico para que el cliente llame y haga sus sugerencias y sus reclamos.

### 3.3 Técnica de observación

Se realizó una visita de observación a las tres sucursales de la empresa y se determinaron los siguientes hallazgos que se detallan en la tabla que se presenta a continuación:

#### Ilustración No. 26

Cedula de observación

Formato No. 1		Visita de Observación
Observador		Área: Salas de Ventas de las sucursales No. 1,2 y 3
Aspectos Observados		
<p><b>1. Procesos actuales para ejecución de ventas y servicio al cliente:</b></p> <p>Se observó en las diferentes sucursales que en ninguna existen procesos documentados y establecidos de ventas y de atención al cliente, cada vendedor atiende a los clientes de la forma que ellos consideran la adecuada.</p> <p><b>2. Aspectos legales:</b></p> <p>La empresa cumple con las disposiciones legales necesarias para su funcionamiento como: facturas, notas de débito y crédito, libros contables, planillas del IGSS. La empresa no cuenta con el libro de Quejas que exige la DIACO en ninguna de sus sucursales, por lo que no lleva un control adecuado de las quejas de los clientes.</p> <p><b>3. Higiene en las salas de ventas</b></p> <p>La higiene en las salas de ventas es la adecuada, los mostradores, el producto, las</p>		

estanterías se encuentran limpias y ordenadas de una forma adecuada, cuentan con buena iluminación, y las instalaciones son las adecuadas para prestar un buen servicio a los clientes.

#### **4. Parqueo disponible para los clientes:**

Una sucursal no cuenta con parqueo para los clientes lo que afecta que los clientes no pueden estar mucho tiempo en la tienda, en las otras dos sucursales si cuentan con parqueo por lo que los clientes realizan las compras más cómodamente.

#### **5. Variedad de los productos:**

En las diferentes sucursales se cuenta con una gran variedad de productos, cuentan con varias líneas y marcas de pinturas látex y aceite en diferentes tamaños. Además cuentan con accesorios adicionales como brochas, thinner, solventes, barniz, selladores, pintura en polvo, pintura en spray, impermeabilizantes, wiper, set de rodillos, felpas, manerales Etc. Cuentan con un inventario adecuado para ofrecer a los clientes.

#### **6. Publicidad en el punto de ventas:**

En las salas de ventas no hay afiches y ninguna otra clase de publicidad donde los clientes se enteren de las ofertas y promociones de los productos, no reparten ningún volante y los productos no cuentan con los precios visibles, además en ninguna sucursal está publicado el número de teléfono donde los clientes puedan realizar sus quejas y sus sugerencias.

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

### 3.4 Técnica de entrevista

Se realizó una entrevista al gerente de ventas para obtener información de los problemas que actualmente están afectando a la empresa, e identificar las posibles causas.

#### Ilustración 27

##### Matriz de sentido

<b>PREGUNTA</b>	<b>GERENTE DE VENTAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>1. Personal a su cargo</b>	El personal a mi cargo son 5 vendedores que laboran en las diferentes sucursales.	Cuentan con poco personal de ventas.
<b>2. Control de ventas mensuales:</b>	Se lleva el control por medio de los reportes diarios que realizan los vendedores y estos reportes se comparan con las facturas diarias de cada sucursal.	El control de ventas lo llevan mensualmente.
<b>3. Control de quejas de los clientes:</b>	En el departamento de ventas no se cuenta con un control de las quejas de los clientes, cuando se da una queja solo se verifica cual es el problema y se trata de solucionar lo más pronto posible. No existe ningún procedimiento a seguir para resolver los problemas de los clientes y no hay un registro de las quejas	En la empresa no cuentan con una gestión adecuada de las quejas y sugerencias que los clientes realizan.

<p><b>4. Seguimiento de la post-venta después de la compra de los clientes:</b></p>	<p>En la empresa no cuenta con un procedimiento que especifique hacer un seguimiento de post-ventas, por lo que no se sabe si el cliente quedó satisfecho con el servicio o si el producto le funcionó o tuvo algún problema.</p>	<p>La empresa no cuenta con un proceso de Post-venta.</p>
<p><b>5. Capacitación y motivación del personal de ventas:</b></p>	<p>El personal de ventas no ha recibido capacitación por varios años, y en ocasiones si se motiva al personal realizando excursiones, se celebran los cumpleaños, y a fin de año se les entrega una canasta navideña.</p>	<p>El personal de ventas no recibe capacitación constantemente, por lo que se encuentra desmotivado.</p>

Fuente: Elaboración propia, abril 2013



## Capítulo 4

### 4.1 Análisis de los resultados de la investigación

Con base en la información obtenida a través de entrevistas, cuestionarios y guías de observación aplicadas en la investigación de campo, se confirmó que en la empresa existen algunas debilidades en lo que se refiere en el servicio de atención al cliente. Según las opiniones de los clientes existe incomodidad en el servicio y no están satisfechos con la asesoría que brindan los vendedores de la empresa. Según Karl Albrecht (2008) “El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio que presta.

Los clientes consideran que el producto es de buena calidad, a un precio adecuado, pero les gustaría que se evaluara el servicio después de la compra, y los vendedores opinaron que sería bueno conocer las necesidades y opiniones de los clientes para lograr satisfacerlos de la mejor manera. Según Sheldon Browles y Ken Blanchard (2009) argumentan “que para mantener a los clientes, no basta con satisfacerlos; es necesario crear clientes incondicionales. Estos son descritos como clientes que están felices con la manera como se les trata, y quieren contarle a todo el mundo sobre el vendedor y la empresa”.

La empresa carece de procedimientos de atención al cliente, toda empresa exitosa y rentable cuenta con procedimiento muy bien definidos, lo que implica que para ser una empresa rentable y competente, el establecimiento procedimientos de ventas será indispensable y provocará un efecto de liquidez y confiabilidad. Ante la inexistencia de procedimientos los vendedores no cuentan con una guía de apoyo para hacer eficiente el servicio al cliente. Según Stanton, Etzel y Walker (2007), el proceso de venta "es una secuencia lógica de pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente", en la actualidad, en la empresa no existe un proceso de ventas de forma empírica, no existe un procedimiento técnico.

Según la opinión de los vendedores se identificó que en la empresa no se implementa ninguna capacitación que permita incrementar los conocimientos del recurso humano lo que impide un avance significativo, y el deficiente trabajo en equipo. Según Reyes Ponce (2009) “La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales y que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Además, La empresa para el establecimiento de las metas de ventas no incluye la participación del personal de ventas, por lo que, el personal de ventas se siente desmotivado para realizar su trabajo de la mejor manera, por no ser tomado en cuenta, esto impide el empoderamiento de sus actividades. Según Chiavenato (2009) “La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo”.

Con relación al control y atención de quejas, la mayor parte de los empleados manifestaron que actualmente han recibido varias quejas de clientes molestos por el servicio que se les brinda, y actualmente no se lleva ningún control o en muchos casos el jefe no se entera de que existen estas quejas, en general indicaron que no tienen un proceso de atención de quejas, no hay un libro, ni número telefónico donde los clientes puedan llamar o escribir para dar su queja y no tienen ningún entrenamiento para atender a clientes molestos, esto puede ocasionar pérdida de clientes en el corto y mediano plazo. Según Barlon, J., & Moller, C. (2007) “El manejo inadecuado de las quejas es una práctica frecuente de las empresas. Ya sea por desinterés, ausencia de procedimientos o falta de capacitación de su personal, la mala gestión de las quejas es un fenómeno que afecta gravemente la satisfacción y el vínculo con los clientes”.

## Conclusiones

Basadas en los resultados de la investigación, surgieron las siguientes conclusiones:

- Al evaluar la situación actual de la empresa se determinó que existe deficiencia en la atención del servicio al cliente, la principal causa es la inexistencia de procesos establecidos para atender al cliente. Para mantener la preferencia del usuario se deben implementar cambios que ayuden a la fidelidad y satisfacción del cliente.
- Se identificó que no existe un canal adecuado para una buena comunicación entre los clientes y la empresa, lo que ha aumentado el número de quejas y reclamos de los clientes por el mal servicio que dan los vendedores. Adicionalmente se pudo validar que no existe un proceso en cuanto a la administración de quejas por parte de la empresa.
- El mejor recurso con el que cuenta cualquier empresa es el recurso humano, por lo que debe estar bien capacitado y motivado, en la empresa no existe un programa de capacitación y motivación para el personal.
- Los vendedores trabajan en forma individual, por lo que se generan muchos conflictos entre ellos, el no trabajar en equipo genera que no se logren los objetivos organizacionales. Es importante advertir de inmediato cuándo un empleado está disconforme, para evitar que el descontento se contagie a los clientes.
- Se determinó que es importante realizar una propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa.

## Capítulo 5

### 5.1 Propuesta

### 5.2 Introducción de la propuesta

Al concluir con la investigación en la empresa de Distribuidora de Pinturas APM se determinó que existe una debilidad en cuanto a la prestación de servicio al cliente, y no cuenta con personal capacitado, ni motivado que se encargue de gestionar las relaciones con los clientes existentes y captación de nuevos clientes. Esta situación afecta considerablemente por que no se logran los objetivos, y las metas establecidas por la empresa. Se considera necesario que la empresa desarrolle un proyecto para mejorar el servicio al cliente.

Un servicio al cliente de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes. Toda empresa debe contar con procedimientos que estimulen las ventas, con frecuencia se ocupa la mayor parte del interés en la calidad del producto y aunque sea el mejor en el mercado, si no existen métodos que lo encaminen a la venta de nada sirve que sea un producto de alta calidad.

Para lograr esto, la empresa debe proporcionar pautas para que el personal de mando medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que incluya:

- ✓ Conocer a su cliente
- ✓ Estandarizar procesos para la prestación de servicios
- ✓ Adecuada comunicación
- ✓ Manejo de quejas
- ✓ Negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

Por esta razón se propone:

- a) Implementación de procesos para el servicio al cliente,
- b) Gestión de quejas y sugerencias,
- c) Programa de capacitación y motivación para el personal de ventas

### 5.3. Objetivos de la propuesta

#### Objetivo General

Identificar y aplicar herramientas que permitan establecer un programa de calidad en la organización, medir su desempeño y buscar mejora continua en sus procesos de atención al cliente.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Identificar metodologías para gestionar las quejas y sugerencias de los clientes con el fin de identificar acciones de mejora.
- ✓ Capacitar al personal de ventas y hacerlo más competitivo en el tema de Servicio al Cliente.
- ✓ Motivar al personal mejorando sus habilidades en el trabajo con los clientes y fortaleciendo el trabajo en equipo
- ✓ Implementar procesos para que el personal atienda de una manera adecuada a los clientes.

## 5.4 Procesos de Ventas y Post-Venta

### Justificación:

La venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes.

Un proceso de ventas bien definido es la clave para cerrar más ventas en menor tiempo, exige que el vendedor esté siempre listo para comenzar desde el principio a fin, logrando fortalecer la relación con el cliente, de tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

### Objetivos

#### Objetivo General

Estructurar un esquema de las etapas y pasos a seguir y cumplir a efectos de permitir la venta de productos, la entrega, el cobro del pedido y el seguimiento después de la venta, de una manera más rápida y eficiente.

#### Objetivo Específicos

- ✓ Establecer las condiciones bajo las cuales se harán las ventas en la organización.
- ✓ Dar a conocer el proceso a cada uno de los vendedores.
- ✓ Lograr entablar relaciones duraderas con el cliente, ya que el vendedor puede llegar a conocer mejor sus necesidades e intereses.

## Ilustración No. 28

### Proceso de Ventas

#### Proceso para Ventas en la Distribuidora de Pinturas APM

- ✓ El vendedor saluda cordialmente al cliente cuando este llega a la tienda de pinturas.
- ✓ El vendedor le muestra los productos existentes así como los catálogos de colores de pintura.
- ✓ Cuando el Cliente decide que productos va adquirir, el vendedor deberá tomar nota y empezara a preparar la mercadería para su despacho.
- ✓ El vendedor hará la factura para que el cliente realice el respectivo pago en caja.
- ✓ El cliente hace su pago en caja, mientras el vendedor prepara la mercadería para entregarla al cliente.
- ✓ El vendedor entregara la mercadería completa y empacada, la cual deberá entregar donde el cliente lo solicite.
- ✓ El vendedor deberá de despedirse de cliente de una forma cordial y respetuosa.

Fuente: Elaboración propia, abril 2013

## Ilustración No. 29

### Proceso de Post-Ventas

#### **Proceso de Post-Venta en la Distribuidora de Pinturas APM**

- ✓ La asistente de ventas será la encargada de realizar llamadas telefónicas, envíos de correos electrónicos a los clientes que han realizado sus compras en la empresa. Con el fin de investigar la satisfacción de los clientes con respecto al producto que adquirió en la empresa y el servicio que le prestaron los clientes.
  
- ✓ Mensualmente enviará a los clientes volantes con las ofertas que se pongan a disposición.
  
- ✓ La asistente de ventas llamará periódicamente a los clientes frecuentes para determinar las necesidades que tengan de adquirir nuevos productos.

Elaboración propia, abril 2013



## Aplicación del Proceso

Para el desarrollo de procesos eficientes se requiere que tanto la dirección de la empresa, como los empleados que ejecutan las operaciones tomen conciencia de la importancia de una buena aplicación de los mismos. Los procesos de ventas y post-ventas se darán a conocer a los vendedores de la siguiente manera:

- ✓ Se realizará una reunión con los vendedores, Gerente de Ventas y Asistente de ventas para entregarles los procesos impresos, para que los lean y entiendan.
- ✓ Los vendedores darán sus opiniones de los procesos, para mejorarlos y perfeccionarlos de acuerdo a sus funciones.
- ✓ Al corregir los procesos se darán impresos a cada vendedor junto con un memorándum, para que firmen de recibidos.
- ✓ Al momento que todos tengan los procesos impresos se empezará a implementar sin excusa alguna.

## Controlar y Evaluación de los procesos

Es necesario controlar y evaluar en forma constante los procesos de la empresa, sobre todo los que están relacionados con la interacción directa con nuestros clientes. Este control garantizará la conformidad con los requisitos, tanto de desempeño, con los de expectativas de los clientes y permitirá emprender acciones correctivas.

Para la evaluación de los procesos se realizarán reuniones periódicas entre el personal que está en contacto directo con el cliente, para recoger información sobre sugerencias y aspectos a mejorar. En estas reuniones, se pueden poner en común las sugerencias de los clientes y se pueden generar acciones para mejorar el servicio.

Se harán encuestas a una muestra significativa de clientes: Se realizará una pequeña encuesta cada 6 meses y una encuesta más a fondo cada 2 años, con el objetivo de conocer su nivel de

satisfacción sobre diferentes aspectos del servicio que se presta en la empresa, y sobre la calidad del producto.

#### Medición de los procesos

Los procesos se medirán de acuerdo al porcentaje de clientes satisfechos en un año o seis meses.

$$CS = \frac{\text{Número de clientes que compran más de una vez al año}}{\text{Número de clientes totales}} \times 100$$

Si el porcentaje es más de 80% los procesos son eficientes, si el porcentaje es de 70% los procesos son buenos y si el porcentaje es menos del 70% los procesos son malos y necesitan revisión.

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Se le puede ofrecer el mismo o otros productos.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. La empresa gana publicidad de boca en boca gratis.
- El cliente satisfecho ya no prefiere comprarle a la competencia. La empresa logra un determinado lugar en el mercado.

## 5.5 Gestión de Quejas y Sugerencias

### Justificación

El proceso de transformación de las quejas y sugerencias de los clientes es útil para la empresa, implica la existencia de un sistema robusto. Así como también es necesario disponer de mecanismos que incentiven la participación de los clientes, de manera que se facilite la participación de éstos en la formulación de las mismas, posibilitando con ello una mejora continua en la consecución de las peticiones formuladas. Este sistema permitirá alcanzar el nivel de calidad con el que se prestan los servicios y productos ofrecidos por la empresa,

### Objetivos

#### Objetivo General

Establecer un canal de comunicación directo relativo a intereses o necesidades de los clientes de la Empresa Distribuidora de Pinturas APM, con el fin de garantizar la correcta gestión de las quejas, y sugerencias para mejorar el servicio que se da por parte de los vendedores.

#### Objetivo Específicos

- ✓ Atender, resolver, evaluar y dar seguimiento a las quejas o sugerencias de los clientes.
- ✓ Tramitar las quejas y sugerencias que sean llenadas en el formato oficial.
- ✓ Elaborar un análisis estadístico de quejas y sugerencias.
- ✓ Identificar las causas de las quejas de los clientes.

#### Ámbito de Aplicación

Este procedimiento es de aplicación en las diferentes salas de ventas de las tres sucursales de la empresa, según las quejas y sugerencias que sean planteadas por los clientes.

## Definiciones

**Queja:** Se entiende por queja, aquella expresión que tiene por objeto, poner en conocimiento de la empresa cualquier irregularidad en la prestación del servicio o en el funcionamiento del producto.

**Sugerencia:** Se entiende por sugerencia, aquella propuesta que formula el cliente y que tiene por objetivo mejorar la gestión y los servicios de la empresa.

**Libro de Quejas:** Es el documento destinado a contener los registros de las quejas de los clientes de la empresa, con fecha de registro, donde se generó la queja, la solución planteada y la fecha de respuesta al cliente, su mantenimiento y actualización, así como su uso estadístico es responsabilidad de la empresa. El cual deberá ser de acceso irrestricto al público, el que debe contener como mínimo los espacios en los que se indique el nombre del consumidor o usuario afectado.

**Buzón de Quejas y Sugerencias:** Es un espacio físico, donde se depositan las quejas y sugerencias expresadas por los clientes inconformes de la empresa.

**Correo Electrónico:** es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente.

### Quien puede presentar una queja

Serán susceptibles de poder presentar queja, o sugerencia en esta empresa, cualquier cliente que no esté satisfecho con el servicio que se le brinda o por el mal funcionamiento del producto.

### Donde puede presentar una queja o sugerencia

**Buzón de Quejas y Sugerencia:** Este medio servirá para que los clientes internos y externos de la empresa realicen su queja, reclamo o sugerencia de mejora, será un canal directo de comunicación

que ayudara a la empresa a obtener información de las inconformidades o problemas de los clientes, así como sugerencias para la mejora de la prestación del servicio, el cual estará instalado en las tres salas de ventas de la empresa en lugares visibles. Si las quejas y sugerencias se formulan presencialmente o a través de buzón, el cliente podrá hacer uso de la hoja de queja y sugerencia diseñada al efecto o bien, mediante escrito, debidamente firmada

### **Ilustración No. 30**

Buzón de Quejas y Sugerencias



### **Libro de Quejas Autorizado por la DIACO**

Los clientes también podrán poner su queja por escrito en el Libro de Quejas que se colocaran en las tres sucursales, los libros de quejas estarán autorizados por la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor, serán colocados en lugares visibles y de fácil acceso para los clientes, a efecto de garantizar el derecho de reclamo de los consumidores y usuarios.

### **Ilustración No. 31**

Libro de Quejas



Por Teléfono

El cliente podrá realizar su queja o sugerencia por medio de teléfono; se instalará una línea especial para que el cliente pueda tener acceso y llamar gratuitamente, el numero será colocado en afiches que estén en las salas de ventas y a la vista de los clientes.

### **Ilustración No. 32**

Quejas por Teléfono

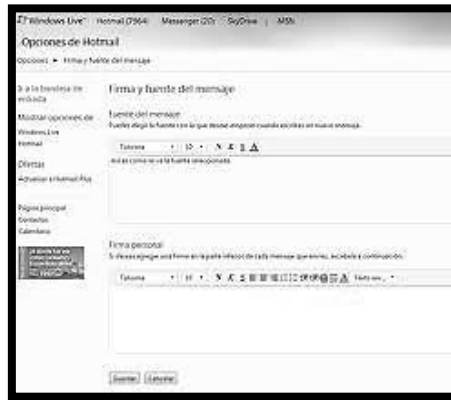


## Correo electrónico de la empresa

Los clientes podrán hacer sus quejas o reclamos por medio de los correos electrónicos de la empresa que son: [distribuidoraapm@gmail.com](mailto:distribuidoraapm@gmail.com) , [distribuidoraapm@hotmail.com](mailto:distribuidoraapm@hotmail.com), se dará información por medio de afiches que estarán colocados en las tres tiendas, donde se motivara al cliente hacer sus quejas y sus sugerencias por medio del correo electrónico.

### Ilustración No. 33

#### Quejas por correo electrónico



Descripción del proceso por medio del buzón de quejas y sugerencias.

- ✓ El cliente llenará el formulario donde asentará la queja o sugerencia.
- ✓ Depositará el formulario en el buzón.
- ✓ La empresa recopilará semanalmente las hojas de las quejas.
- ✓ Registro de las quejas y sugerencias en el formato de control.
- ✓ Análisis y estudio de las quejas.
- ✓ Notificar al cliente la resolución las actuaciones realizadas en el plazo de 10 días hábiles, así como de las medidas que se van a adoptar
- ✓ Realizar el registro de la resolución en el formulario de control de quejas.

#### Descripción del proceso por medio del libro de quejas

- ✓ El cliente solicita a la empresa el libro de quejas que debe estar debidamente autorizado por la DIACO y a la vista.
- ✓ El cliente asienta su queja en el libro de quejas.
- ✓ La empresa debe tener una conciliación inmediata con el cliente.
- ✓ Dejar constancia en el libro de la resolución de la queja.
- ✓ Si la empresa no soluciona la queja en un máximo de ocho días el cliente debe dar seguimiento ratificando su queja a la DIACO, llamando al 1544 para hacer la denuncia.
- ✓ La DIACO se pondrá en contacto con el cliente y con la empresa para resolver la queja.
- ✓ La DIACO dará una constancia de la resolución de la queja.

#### Descripción de Proceso por medio telefónico

- ✓ Cliente llama a la empresa.
- ✓ Asistente de ventas recibe llamada.
- ✓ Asistente de ventas anota la queja en el formato de quejas por teléfono.
- ✓ Asistente de ventas traslada la queja al gerente de ventas.
- ✓ Gerente de ventas revisa la queja.
- ✓ Gerente de ventas se comunica con el cliente.
- ✓ Gerente de ventas resuelve el problema y notifica al cliente
- ✓ Se registra la resolución en el formato de la queja.
- ✓ Se archiva el formato de la queja

#### Descripción de proceso por correo electrónico

- ✓ Cliente manda su correo donde escriba su queja o sugerencia.
- ✓ Empresa recibe correo y manda respuesta de recibido el correo.
- ✓ Se revisa la queja para darle seguimiento y poder resolverla.
- ✓ Se envía respuesta de la resolución de la queja al cliente.
- ✓ Archiva la queja y la resolución.



## Evaluación y Medición

Se revisará cada seis meses el desarrollo del proceso de las quejas y sugerencias. Esta estrategia se medirá con la reducción de quejas mensuales por medio de un control estadístico que se llevara en el formato de registro de quejas. Esto ayudara a la empresa a tomar diferentes tipos de acciones:

- ✓ Acciones correctivas: ver los errores en los que está incurriendo la empresa, para tomar medidas para evitar que se repitan nuevamente.
- ✓ Acciones preventivas: son medidas que se tomarán para evitar que se presenten algunas situaciones que incomoden a los clientes.
- ✓ Acciones de mejora continua: son las medidas que se tomarán a diario como parte del compromiso con los clientes por ser cada día mejor.

Se utilizaran los siguientes indicadores:

Tasa Quejas solucionadas.

El número de quejas o sugerencias resueltas satisfactoriamente es un indicador del nivel de esfuerzo que realiza la organización por responder plenamente a la satisfacción del cliente.

$$Qs. = \frac{\text{Cantidad de quejas solucionadas}}{\text{Cantidad de Quejas Recibidas}} \times 100 =$$

Cuando este porcentaje sea mayor o igual que 90% se considera excelente. Cuando el porcentaje se mayor o igual que 80% y menor que 90% se considera bueno Cuando el porcentaje es menor que 80% se considera malo. Esto ayudara a determinar el porcentaje de quejas resueltas al mes y al año. Si el cliente queda satisfecho, será nuestro mejor cliente. Si no se soluciona su problema se perderá más de un cliente.

Tiempo Medio de Respuesta:

Se hará por medio de un promedio de los días en que se da solución a las quejas y con esto se determinará el tiempo medio de respuesta.

$$\text{TMR} = \frac{\text{Sumatoria de Días De resolución de Quejas}}{\text{Número de Quejas Resueltas}}$$

Se llevará un control estadístico de la reducción de quejas de cada mes para determinar si se redujeron o aumentaron las quejas de los clientes. La resolución de una queja o sugerencia implicará en la mayoría de casos un incremento de la eficiencia de la organización y la reducción de costos de no conformidad.

#### Ilustración No. 34

Presupuesto para implementación de gestión de Quejas y Sugerencias

No.	Artículos	Valor Total
3	Buzones de Acrílico Transparente	Q. 600.00
3	Libros de Quejas	Q. 150.00
3	Autorizaciones de Libros por la DIACO	Q. 150.00
300	Hojas de formularios para Quejas por Buzón	Q. 125.00
300	Hojas de Formularios para Contestación de Quejas	Q. 125.00
100	Hojas de Formularios para Quejas por Teléfono	Q. 65.00
50	Hojas Formato de Registro de Quejas y Sugerencias	Q. 45.00
3	Mantas Vinílicas con el número Telefónico para realizar las quejas	Q. 120.00
	<b>Total</b>	<b>Q. 1,380.00</b>

Fuente: elaboración propia, abril 2013

**Ilustración No. 35**

**Formato de buzón de quejas o sugerencias**

**QUEJAS ( ) O SUGERENCIAS ( )**

N° DE REGISTRO

**A. INSTRUCCIONES GENERALES**

Por favor llene este formato correctamente. Agradecemos sea calmado, preciso y objetivo.

**B. DATOS DEL USUARIO O ACOMPAÑANTE**

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ NIT \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Fecha en que surgieron los hechos \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_

Persona que lo atendió \_\_\_\_\_

**C. DESCRIPCION DE LO SUCEDIDO (Detalle Queja o Sugerencia)**

Firma \_\_\_\_\_

**¡Recuerde! “Si no eres parte de la solución, eres parte del problema”**

**Ilustración No. 36**

**Formato de Contestación de las Quejas y Sugerencias**

Por este medio, la empresa Distribuidora de Pinturas APM, le informan que su queja o sugerencia realizada por medio del Buzón de Quejas y Sugerencias, Libro de Quejas, o por teléfono cumpliendo con los requisitos, ha sido atendida y se le dio el siguiente curso:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esperando que la presente información cumpla con su cometido, le agradecemos su participación lo que servirá para mejorar la atención al cliente.

**Atentamente**

**Gerencia General**

**Ilustración No. 37**

**Formato de quejas por teléfono**

N° DE REGISTRO

**A. DATOS DEL CLIENTE**

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ NIT \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Fecha en que surgieron los hechos \_\_\_\_\_  
Hora \_\_\_\_\_  
Persona que lo atendió \_\_\_\_\_

**B. DESCRIPCION DE LO SUCEDIDO (Detalle Queja)**

Nombre de quien recibe la Queja \_\_\_\_\_

### Ilustración No 38

Formato de registro de quejas y sugerencias

No.	Sugerencia	Queja	Fecha	Solución o implementación	Responsable

Fuente: elaboración propia, abril 2013

## 5.6 Programa de Capacitación Dirigido al Personal de Ventas

### Justificación:

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

El contenido del programa se basa en los procesos a mejorar. Sus características son dinámicas y altamente participativas, lográndose soluciones a problemas puntuales y una rápida mejora del clima en la organización.

### Objetivos

#### Objetivo General:

Capacitar al personal de ventas de la empresa Distribuidora de Pinturas APM logrando que los participantes conozcan el impacto de su gestión en el servicio al cliente y podrán aplicar técnicas de atención al cliente obteniendo una sensible mejora en su desempeño, y un incremento en las ventas.

#### Objetivos Específicos:

- ✓ Contar con bases técnicas para mejorar la atención y servicios a los clientes.
- ✓ Reforzar los conceptos de excelencia y servicio al cliente.
- ✓ Desarrollar habilidades de comunicación para enfrentar y resolver quejas y reclamos de los clientes, procurando mantener una buena comunicación.
- ✓ Encontrar nuevas fuentes de motivación personal y fortalecer su sentido de pertenencia.

Orientado a:

Este programa está orientado a todos los colaboradores que mantengan contacto con clientes externos y personal de ventas de la empresa Distribuidora de Pinturas APM

Metodología

Se utilizará una metodología participativa con el fin de promover un aprendizaje vivencial que consiga un cambio de actitudes. La participación, el trabajo en equipo y las dinámicas representan cerca del 60% del programa, facilitándose y haciéndose más dinámico con esto el proceso de enseñanza – aprendizaje. La empresa que impartirá los cursos será Fundes de Guatemala.

Horarios

Los talleres se desarrollarán en forma presencial tres veces por semana en el salón de reuniones de la empresa en los siguientes horarios:

Lunes de 7:00 a 8:30 horas

Miércoles de 7:00 a 8:30 horas

Viernes de 7:00 a 8:30 horas

Logística requerida

Los recursos necesarios para la ejecución del mismo, esto tiene que ver con aspectos como:

- ✓ Sitio donde se realizarán los diferentes eventos de capacitación.
- ✓ Materiales pedagógicos requeridos
- ✓ Material didáctico
- ✓ Elementos y apoyos audiovisuales
- ✓ Refrigerios y alimentación.



## Estructura del Programas

El programa considera el desarrollo de cuatro módulos de clases que totalizan 72 horas cronológicas. El detalle del programa se muestra a continuación:

### **Ilustración No. 39**

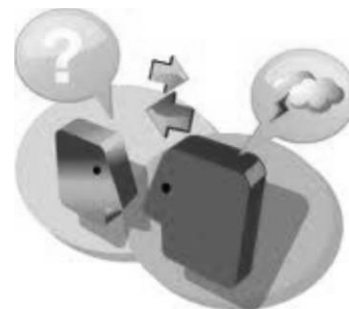
#### Módulo 1 Administración de Quejas y Reclamos

### **Módulo 1**

#### **Administración de Quejas y Reclamos**

Este curso está enfocado al manejo de las quejas y reclamos. Ante la aparición de estos inconvenientes, debemos ser conscientes de que nos encontramos en una situación difícil, pero antes de preocuparnos por perder al cliente y de que cuente su mala experiencia a otras personas, debemos tomar la situación como una oportunidad para mejorar el servicio.

- ✓ Expectativas vs. percepciones de satisfacción.
- ✓ El cliente y las percepciones de insatisfacción.
- ✓ Interpretación de las quejas y los reclamos.
- ✓ ¿El cliente dice tener la razón, cree tener la razón o perdió la razón?
- ✓ Empoderamiento (*Empowerment*) para dar soluciones.
- ✓ Lo que debemos evitar y lo que debemos hacer.
- ✓ Cómo manejar clientes explosivos sin perder el control.
- ✓ Técnicas para el manejo adecuado de quejas y reclamos.
- ✓ El afrontamiento de quejas y reclamos.



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

## Ilustración No. 40

### Módulo 2 Técnicas de Ventas

#### **Módulo 2**

#### **Técnicas de Ventas:**

Este curso está enfocado a varias técnicas que los vendedores pueden aprender para realizar las ventas con sus clientes, al final del curso se realizara una evaluación sobre los conocimientos que el vendedor ha adquirido con este curso.

Los temas que forman este curso son:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes?
- ✓ Identificando al cliente
- ✓ Clasificación de los clientes
- ✓ Consideraciones para mantener a los mejores clientes
- ✓ Etapas para abordar a los clientes
- ✓ Los clientes actuales
- ✓ Los clientes perdidos
- ✓ Clientes potenciales
- ✓ Como ganar nuevos clientes
- ✓ Post venta
- ✓ Principios de post venta



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

## Ilustración No. 41

### Módulo 3 Actitud de Cambio y Actitud de Servicio al cliente

#### Módulo 3

#### Actitud de Cambio y Actitud de Servicio al cliente:

Este curso trata de la actitud de los empleados hacia el cambio y el servicio al cliente, este curso ayudará a que el empleado acepte el cambio y así poder brindar un mejor servicio al cliente, se realizará una evaluación al final del curso.

- ✓ Que es actitud de cambio
- ✓ Ventajas y desventajas del cambio
- ✓ Como lograr convencer de que el cambio es bueno
- ✓ La buena comunicación con el cliente
- ✓ Como tratar a los clientes
- ✓ La importancia del servicio a los clientes
- ✓ La satisfacción del cliente
- ✓ Evaluación del curso



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

## Ilustración No. 42

### Módulo 4 Como convertir grupos en equipos de trabajo eficaces

#### Módulo 4

#### Como convertir grupos en equipos de trabajo eficaces:

Este curso trata sobre la formación de equipos de trabajo, y como pueden lograr alcanzar juntos las metas propuestas, consta de dos actividades que deberán realizar por equipos de trabajo y una evaluación al final del curso.

Los temas que forman este curso son:

- ✓ Que son grupos de trabajo
- ✓ Etapas de desarrollo de un grupo de trabajo
- ✓ Que son equipos de trabajo
- ✓ Diferencia entre grupo y equipo de trabajo
- ✓ Tipos de equipos de trabajo
- ✓ Desarrollo y administración de equipos eficaces
- ✓ Aprovechamiento de los conflictos
- ✓ Evaluación del curso



Fuente: Elaboración propia, abril 2013

## Medición de la capacitación

Después de haber recibido la capacitación es necesario evaluar la misma, con el objetivo de saber cuáles fueron los resultados que beneficiaran a la empresa. Se recomienda medir las reacciones de los colaboradores ante la capacitación, si les gusto y que opiniones tienen, y en cuanto al aprendizaje de la misma se pueden realizar entrevistas, encuestas, test o pruebas y así comprobar los avances o deficiencias que existan, para posteriormente resolver adecuadamente situaciones y aplicar correctamente lo aprendido.

### Evaluación y control de la capacitación:

En los dos meses siguientes a la capacitación, se realizará una evaluación de los resultados que se han obtenido con la capacitación del personal para determinar si se han cumplido con los resultados esperados por la organización, para verificar si se obtuvo un incremento en las ventas, y si los vendedores brindan un buen servicio a los clientes.

Para evaluar si los vendedores prestan un buen servicio a los clientes utilizaremos a varios compradores misteriosos (personas contratadas por la empresa) Un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio. El cliente misterioso visitara las tres tiendas dos veces en el mes y este dará un informe de cómo fue la experiencia, se encarga de evaluar una serie de parámetros predeterminados del establecimiento y de la persona que le atiende, tales como la identificación del establecimiento, el estado de las instalaciones, la imagen de quien atiende, la rapidez, el tiempo dedicado, el conocimiento del producto o la defensa ante la competencia.

## Medición de la satisfacción del cliente

Después de haber impartido la capacitación es de vital importancia medir como los clientes perciben el servicio, a continuación algunos ejemplos de dichos comportamientos:

- ✓ Propaganda de boca en boca: esta es una propaganda sin costo alguno para la organización, y es la más rápida cuando se trata de una experiencia ya sea positiva o negativa.
- ✓ Compras repetitivas: es lo más común si al cliente le gusto lo que compró pero principalmente como le atendieron, volverá una y otra vez.
- ✓ Resultados de encuesta o entrevistas que se les realizará a los clientes ya sea de forma personales y telefónicas para conocer sus percepciones y necesidades.

### Ilustración No 43

Cronograma De Actividades del Programa de Capacitación

No.	Actividad a Realizar	Responsable	Meta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Administración de quejas y reclamos	Gerente de ventas	Que los vendedores aprendan técnicas para vender				
2	Técnicas de Ventas	Gerente de ventas	Que los vendedores trabajen como un equipo de ventas				
3	Actitud de Cambio y Actitud de Servicio al cliente	Gerente de ventas	Que los vendedores presten un mejor servicio a los clientes				
4	Como convertir grupos en equipos de trabajo eficaces:	Gerentes de cada área	Motivar a los empleados				

Fuente: elaboración propia, abril 2013

### Ilustración No. 44

#### Presupuesto para el Programa de Capacitación

No.	Actividad	Presupuesto
1	Administración de quejas y reclamos	Q. 1,200.00
2	Técnicas de ventas	Q. 900.00
3	Actitud de cambio y actitud de Servicio al cliente	Q. 1,050.00
4	Como convertir grupos a equipos de trabajo eficaces	Q. 900.00
5	Evaluación de la capacitación por medio del cliente misterioso Q85.00 cada visita	Q. 510.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q. 4,560.00</b>

Fuente: elaboración propia, abril 2013

### Ilustración No. 45

#### Presupuesto Global de la Propuesta

	<b>PRESUPUESTO GLOBAL</b>	<b>Total</b>
	<b>Estrategia Gestión de Quejas y Sugerencias</b>	
3	Buzones de acrílico transparente	Q. 600.00
3	Libros de quejas	Q. 150.00
3	Autorizaciones de libros por la DIACO	Q. 150.00
300	Hojas de formularios para quejas por buzón	Q. 125.00
300	Hojas de formularios para contestación de quejas	Q. 125.00
100	Hojas de formularios para quejas por teléfono	Q. 65.00
50	Hojas formato de registro de quejas y sugerencias	Q. 45.00
3	Mantas vinílicas con el número telefónico y correo electrónico para realizar las quejas y sugerencias	Q. 120.00
	<b>Subtotal</b>	<b>Q. 1,380.00</b>
	<b>Estrategia Programa de Capacitación</b>	
1	Administración de quejas y reclamos	Q. 1,200.00
2	Técnicas de ventas	Q. 900.00
3	Actitud de cambio y actitud de servicio al cliente	Q. 1,050.00
4	Como convertir grupos a equipos de trabajo eficaces	Q. 900.00
5	Evaluación de la capacitación por medio de cliente misterioso	Q. 510.00
	<b>Subtotal</b>	<b>Q. 4,560.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>Q. 5, 940.00</b>

Fuente: Elaboración propia, abril 2013



## Referencias Bibliográficas

Blanchard, Ken (2008) “*liderazgo al más alto nivel*”, Editorial Norma.

Cano Zacarías, Carlos Alberto (2011) *Evaluación del servicio al Cliente en una compañía de Seguros*”, Universidad Panamericana.

Chiavenato Idalberto (2009) “*Administración De Recursos Humanos*” Décima Edición Editorial Mc Graw Hill.

Domínguez Collins, H. (2008) “*El servicio invisible*”. Ecoe ediciones Bogotá.

Espinoza de León, Mario Román (2010) *Propuesta de atención y servicio al cliente para la empresa Foto Publicaciones S.A.* Universidad Panamericana.

González García Manuel de Jesús (2007) “*Atención de Quejas y Reclamaciones*” edición INNOVA.

Hair, Anderson, Mehta, Babin (2010) “*Administración de Ventas*” Editorial Oso Panda.

Hernández Ramírez, Jorge Augusto (2011) “*Análisis del servicio al cliente en el área de soporte técnico en una empresa de telecomunicaciones*”, Universidad Panamericana.

Hernandez Sampieri Roberto (2010) *Metodología de la Investigación* Editorial Mc Graw-Hill Quinta Edición.

Lussier, Achua (2011) “*Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de Habilidades*” Editorial Cengage; Cuarta Edición.

Stanton, Etzel y Walker, (2008) "*Fundamentos de Marketing*".

Stephen P. Robins, Mary Couter (2009) "*Administración*" Editorial Person; Décima Edición.

Tschohl John (2008) "*Servicio al Cliente*" 2008 quinta edición.

Universidad Panamericana (2011). *Guía PED*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2012) "*Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida*", *PED* Facultad de Ciencias Económicas.

Zabala Vásquez, Josué Roberto (2010) "*Mejora de Servicio al Cliente en una Venta de Repuestos para Automóvil*", Universidad Panamericana.

Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) "Marketing de servicios".

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1

### Tabla de Variables

Nombre del estudiante: Ana Patricia Aguilar Morales

Nombre de la Tesis: Situación Actual del Servicio al Cliente en la Distribuidora de Pinturas APM

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	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de Quejas de los clientes que no son bien atendidos.</li> <li>• Clientes insatisfechos y desleales.</li> <li>• Disminución de visita y de compra de los clientes frecuentes.</li> <li>• Los vendedores no están logrando sus metas de ventas.</li> <li>• Conflictos y rivalidades entre los vendedores y personal de despacho.</li> </ul>	Servicio al Cliente	Procesos de ventas y Pos-Ventas	¿Cuál es la situación actual del servicio al cliente en la Distribuidora de Pinturas APM ?	Evaluar la situación actual del servicio al cliente en la Distribuidora de Pintura APM	1. Evaluar la existencia de los procesos de ventas y de pos-ventas que se aplican en la empresa.	1. ¿Qué estándares de controles utiliza en las ventas y en el servicio al cliente? 2. ¿Cómo lleva el control de sus ventas mensuales? 3. ¿Lleva un control de los clientes que atiende? 4. ¿Cómo evalúa la atención que brinda a sus clientes?	PERSONAL DE VENTAS	
		Seguimiento de Quejas y Sugerencias			2. Evaluar el seguimiento que se le da las quejas y reclamos de los clientes	1. ¿Qué procedimiento utiliza en la atención al cliente? 2. ¿Qué procedimiento realiza cuando hay una queja o reclamo de los clientes? 3. ¿Por qué considera que los clientes frecuentes han reducidos sus compras?		
		Capacitación y Motivación de vendedores			3. Diagnosticar las necesidades de capacitación de los vendedores	1. ¿Conoce bien las características de los productos que vende? 2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones es la empresa? 3. ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo de la mejor manera? 4. ¿Le han dado algún regalo cuando cumple con su metas en ventas?		CLIENTES
		Trabajo en equipo			4. Determinar las causas de los conflictos que se dan entre el personal de ventas y el personal de despacho.	1. ¿Ha tenido conflictos con algún compañero de trabajo? 2. ¿Considera que en su departamento no existen envidias y rivalidades? 3. ¿Cuando realizar alguna tarea cuenta con el apoyo de sus compañeros? 4. ¿Trabaja usted en forma individual o en equipo?		

Fuente: Elaboración Propia, octubre 2012

## **Anexo No. 2**

### **Instrumento 1**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Situación Actual del Servicio al Cliente en la Distribuidora de Pinturas APM

### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE VENTAS**

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación, acerca del servicio que se les presta a los clientes, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

**Puesto que ocupa el entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de entrevista:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto Personal tiene a su cargo?
2. ¿Cómo lleva el control de las ventas mensuales de los vendedores?
3. ¿En su departamento llevan algún control de las quejas de los clientes y que procedimiento le da para las solucionarlas?
4. ¿Realiza algún seguimiento de Post – Venta con los clientes?
5. ¿El personal a su cargo recibe capacitación y motivación para dar un buen servicio al cliente?

## Anexo No. 3

### Instrumento 2



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Situación Actual del Servicio al Cliente en la Distribuidora de Pinturas APM

### Cuestionario Dirigido a Clientes

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el tipo de servicio que se le ha prestado en Distribuidora de Pinturas APM.

**Instrucciones:** A continuación se presenta una serie de preguntas favor marcar con una “X” la casilla que considere correcta.

1. ¿Cómo es el servicio que le brindan los vendedores de la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

2. ¿Fue atendido con la rapidez que requería?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué actitud mostró la persona que le atendió?

Amable \_\_\_\_\_ Mostro Interés \_\_\_\_\_ Lo atendió de mala manera \_\_\_\_\_  
Tardó en Atenderlo \_\_\_\_\_ Le mostro el Producto \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?

Menos de 10 minutos \_\_\_\_\_ 10 Minutos \_\_\_\_\_  
Entre 10 y 20 Minutos \_\_\_\_\_ Más de 20 Minutos \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo evalúa la calidad del producto?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera el precio de los productos?

Precio Bajo \_\_\_\_\_ Precio Normal \_\_\_\_\_ Precio Alto \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo considera el servicio en la entrega del producto?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo fue la asesoría que le dieron los vendedores con respecto al producto?

La adecuada \_\_\_\_\_ No quedo Satisfecho \_\_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_\_

9. ¿Le gustaría que se evaluara el servicio después de su compra?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿De qué forma quisiera que se evaluara el servicio después de su compra?

Vía telefónica \_\_\_\_\_ Vía correo electrónico \_\_\_\_\_ Buzón de Sugerencias \_\_\_\_\_

Cuestionario en su visita \_\_\_\_\_ Libro de quejas y Sugerencias \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Ha tenido algún problema o presentado algún reclamo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Conoce algún número telefónico para hacer sus sugerencias o reclamos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## Anexo No. 4

### Instrumento 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Situación Actual del Servicio al Cliente la Distribuidora de Pinturas APM

### Cuestionario Dirigido a los Vendedores y Personal de Despacho

La siguiente encuesta se ha elaborado con el objetivo de investigar, las causas de la problemática en la empresa y evaluar la atención que se le brinda a los clientes.

**Instrucciones:** A continuación se presenta una serie de preguntas favor marcar con una “X” la casilla que considere correcta.

1. ¿Tiene procedimientos a seguir en la atención a los clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo evalúa la atención que le brinda a los clientes?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Pésimo \_\_\_\_\_

3. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para que el servicio al cliente sea efectivo y constante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuenta la empresa con servicio de Post-Venta para conocer la satisfacción y necesidades de los clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



5. ¿Conoce las características de los productos que vende la empresa?

Poco \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Bastante \_\_\_\_\_

6. ¿Con que frecuencia recibe capacitación para mejorar el servicio a los clientes?

Cada Mes \_\_\_\_\_ Cada 6 Meses \_\_\_\_\_ Cada Año \_\_\_\_\_ No recibe capacitación \_\_\_\_\_

7. ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo de la mejor manera?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Se esfuerza para conocer las necesidades de los clientes?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿Con que frecuencia llega a metas de venta?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi Nunca \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿Cuenta con un procedimiento o control de las quejas que los clientes realizan?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿La empresa cuenta con un número de teléfono para que el cliente llame y haga sus sugerencias o sus reclamos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## **Anexo No. 5**

### **Instrumento 4**



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Situación Actual del Servicio al Cliente la Distribuidora de Pinturas APM

### **GUIA DE OBSERVACION**

La siguiente guía de observación, se realizara con el objetivo de recabar información en las diferentes sucursales de la empresa para verificar, los procesos de atención al cliente, así como examinar si las instalaciones de las salas de ventas son las adecuadas.

1. Examinar el proceso que realizan los vendedores al atender a los clientes.
2. Evaluar si la empresa cuenta con los lineamientos legales que debe tener para no tener problemas con ley.
3. Examinar la higiene adentro de las salas de ventas
4. Verificar el parqueo disponible para los clientes
5. Analizar si se cuenta con el inventario adecuado de los productos
6. Verificar que haya publicidad en el punto de venta o afiches que muestren las promociones de la empresa.

## Anexo No. 6

### Cronograma de Actividades

No.	Actividades	Septiembre	Octubre	Noviembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1	Elección de la empresa	■						
2	Determinación de la Tabla de Variables		■					
3	Elaboración de Marco Teórico		■					
4	Planteamiento del Problema			■				
5	Determinación de la Metodología de la Investigación			■				
6	Determinación de la Muestra			■				
7	Entrega de Primera Parte de la PED				■			
8	Investigación de Procedimiento de Quejas				■			
9	Elaboración de Cuestionarios				■			
10	Realizar Trabajo de Campo				■			
11	Análisis de Resultados					■		
12	Elaboración de Graficas					■		
13	Conclusiones						■	
14	Elaboración de Propuesta						■	
15	Realización de Correcciones						■	
16	Elaboración de Índice, Resumen, Introducción						■	
17	Elaboración de Bibliografía y anexos						■	
18	Realización de Correcciones Finales						■	
19	Impresión y entrega para Revisión							■
20	Revisión de Tesis y correcciones de Estilo							■

Fuente: Elaboración propia, mayo 2013