

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

**“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, DE UNA EMPRESA FABRICANTE,
DISTRIBUIDORA Y APLICADORA DE RECUBRIMIENTOS
ARQUITECTÓNICOS UBICADA EN LA ZONA 6 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA.”**



TESIS

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

POR

LIDIA YANIRA ARDON SANTOS

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 5.7, Punto QUINTO del Acta 14-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 7 de octubre de 2013.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
SECRETARIO:	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
EXAMINADOR:	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

Guatemala 26 de mayo de 2014

Licenciado: José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de ciencias económicas
Universidad San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante LIDIA YANIRA ARDON SANTOS, con carné 200811926, durante la elaboración de su tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, DE UNA EMPRESA FABRICANTE, DISTRIBUIDORA Y APLICADORA DE RECUBRIMIENTOS ARQUITECTÓNICOS UBICADA EN LA ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

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

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

Atentamente,



Licda. MDu. Maricruz Samayoa Peláez
Colegiado No. 10,072



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

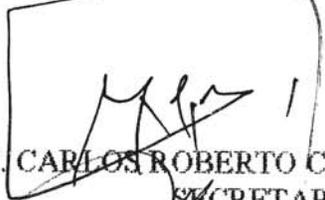
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 195-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de agosto de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, DE UNA EMPRESA FABRICANTE, DISTRIBUIDORA Y APLICADORA DE RECUBRIMIENTO ARQUITECTÓNICOS UBICADA EN LA ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante LIDIA YANIRA ARDON SANTOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECCAIDA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A DIOS

Por brindarme fortaleza, sabiduría, salud y por permitirme alcanzar este triunfo tan anhelado. Esto lo he logrado gracias a ti Señor, agradezco tus bendiciones.

A MIS PADRES

Marta Lidia Santos Sánchez y Delfino Ardon Franco, como un agradecimiento por todos los sacrificios, por brindarme su apoyo incondicional y ser un excelente ejemplo de vida. Los amo.

A MIS HERMANOS

Madelyn Yessenia, Miguel Ángel y Velveth Rocío, por su afecto, apoyo incondicional y por compartir conmigo este triunfo. Mis logros son suyos también.

A MIS ABUELOS

José Tomas Santos, (Q.E.P.D) Berta Sanchez, Gilberta Franco y Marcos Ardon, que con su disciplina y ejemplo me inspiraron a ser una mujer de bien.

A MI NOVIO

Francisco Antonio Méndez Pineda, por su afecto, apoyo incondicional, paciencia y por compartir conmigo este triunfo, mis logros son tuyos también.

A LA FAMILIA ESTRADA GONZALEZ

Por su apoyo, colaboración y generosidad, al brindar su hogar para tantos encuentros grupales. Muchas gracias, les aprecio y admiro.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Maricruz Samayoa Peláez, por su ejemplo de trabajo, enseñanza y amistad.

A LA COORDINACIÓN DE MERCADOTECNIA

Por sus enseñanzas, que me han permitido crecer en el aspecto personal y profesional. Muchas gracias Licda. María del Carmen Mejía García y Lic. Mario Baudilio Morales por su ejemplo como profesionales y seres humanos.

A MI AMIGO JAVIER ABDERRAMAN STERN TEXAJ (Q.E.P.D) Mi trabajo es para ti con especial afecto. Agradezco tu apoyo y enseñanzas de vida, te llevaré por siempre conmigo.

A MI AMIGA Yenifer plaza, por su amistad verdadera, apoyo y afecto sincero.

A MIS AMIGOS UNIVERSITARIOS

Marcos Roberto Mérida Vielman
Verónica Noemy Estrada González
Grecia Paola Navas Palma
Erwin Alexander Marroquín García
Mario Roberto de León Cifuentes
Henry Isaac Yojcom Méndez
Rosario Elizabeth Roca Canté
Gerardo Andrés Castro Flores
Tommy Kenneth Fuentes Solórzano
Orquidea Esmeralda Girón López
María Alejandra Túchez Bran
Luz María del Carmen Siquivaché Boc
Brenda Janeth Santizo Aguilar
Erick Rigoberto Ochoa Vasquez
Lisbi sarai Corado
Jorge Herrera

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas que me proporcionó las herramientas básicas para mi desarrollo profesional y académico. "Id y enseñad a todos."

A LA FÁBRICA DE PINTURAS GPSA Por permitirme realizar el presente trabajo de investigación profesional.

**A LAS PERSONAS ADMINISTRADORAS
DE CONDOMINIOS Y EDIFICIOS DE
GUATEMALA**

Por su disposición a colaborar para la realización de la investigación. Dios los bendiga.

A LOS SIGUIENTES PROFESIONALES

Eternamente agradecida por su ejemplo de trabajo y enseñanza, por haberme transmitido sus conocimientos y por su apoyo a mi carrera profesional.

Licda. Olga Edith Siekavizza
Licda. María del Carmen Mejía García
Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Lic. Mario Baudilio Morales
Lic. Francisco Javier Castro Dubón
Lic. Douglas Renato Morataya
Lic. Eduardo Valiente Somoza
Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras
Licda. Friné Salazar
Lic. Edgar Polanco
Lic. Napoleón Alfaro

ÍNDICE

Contenido	No. de página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas	1
1.2 Recubrimientos arquitectónicos	2
1.2.1 Pintura arquitectónica	2
1.3 Mercadotecnia	2
1.3.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia	4
1.3.2 Ambiente de la mercadotecnia	5
1.3.3 Mercado	6
1.3.4 Mezcla de mercadotecnia	8
1.4 Servicio	14
1.4.1 Servicio al cliente	15
1.4.2 Importancia del servicio al cliente	15
1.4.3 Elementos del servicio al cliente	17
1.4.4 Estrategias de servicio al cliente	17
1.4.4 Servicio post venta	18
1.5 Cliente	19
1.5.1 Clasificación de los clientes	19
1.5.2 Proceso de decisión de compra en las empresas	20
1.5.3 Satisfacción del cliente	21
1.5.4 Quejas y reclamos del cliente	21
1.6 Mercadeo de servicios	21
1.6.1 Mezcla ampliada de servicios	21
1.6.2 Reclutamiento y selección	23

Contenido	No. de página
1.6.3 Triángulo del mercadeo de servicios	25
1.6.4 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicios	26
1.7 Análisis FODA	29
a) Fortalezas internas	29
b) Oportunidades externas	29
c) Debilidades internas	29
d) Amenazas externas	29

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RELACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA GPSA

2.1 Metodología de la investigación	31
2.1.1 Tipo de investigación	31
2.1.2 Sujetos de investigación	33
2.1.3 Censo	33
a) Clientes reales	33
b) Clientes reales inactivos	34
c) Clientes potenciales	34
2.2 Análisis del macroambiente	35
2.2.1 Tecnología	37
2.2.2 Política	38
2.2.3 Economía	38
2.2.4 Leyes y normas	39
2.2.5 Desarrollo económico	40
a) Construcción	41
b) Crecimiento económico	41

Contenido	No. de página
c) Demografía	42
2.2.6 Entorno natural	43
a) Esmalte a base de agua	44
b) Barnices y pinturas ecológicas	44
2.3 Análisis del microambiente	44
2.3.1 Situación actual de GPSA	45
2.4 Resultados de entrevista y encuestas	50
2.4.1 Entrevista con administrador de la empresa	50
2.4.2 Resultado encuestas cliente interno	75
2.4.3 Resultado encuestas cliente externo real	84
2.4.4 Resultado encuestas cliente externo inactivo	100
2.4.5 Resultado encuestas cliente externo potencial	113
2.5 Brechas sobre la calidad en el servicio	126
2.5.1 Brecha uno del proveedor	126
2.5.2 Brecha dos del proveedor	127
2.5.3 Brecha tres del proveedor	128
2.5.4 Brecha cuatro del proveedor	129
2.6 Análisis FODA	130

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA GPSA. FABRICANTE, DISTRIBUIDORA Y APLICADORA DE RECUBRIMIENTOS ARQUITECTÓNICOS.

3.1 Introducción	132
3.2 Justificación de la propuesta	132
3.3 Objetivos	132
3.3.1 Objetivo general	132

Contenido	No. de página
3.3.2 Objetivos específicos	133
3.4 Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en GPSA	133
3.4.1 Alineación del triángulo de servicios	133
3.4.2 Cierre de las brechas del servicio	135
a) Brecha uno	137
b) Brecha dos	137
c) Brecha tres	138
d) Brecha cuatro	138
3.5 Estrategias para cerrar brecha uno en GPSA	140
3.5.1 Estrategia calidad en la atención al cliente	140
3.5.2 Estrategia para conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente	150
3.6 Estrategias para cerrar brecha dos	157
3.6.1 Estrategia mejoramiento del diseño y ambiente del servicio	158
3.6.2 Estrategia mejoramiento de evidencia física	161
3.7 Estrategias para cerrar brecha tres	181
3.7.1 Estrategia mejoramiento de políticas de recursos humanos	182
3.7.2 Estrategia desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad	218
3.7.3 Estrategia programa de motivación	226
3.7.4 Presupuesto anual para el cierre de brecha tres	228
3.8 Estrategias para cerrar brecha cuatro	229
3.8.1 Estrategia comunicación efectiva	229
3.8.2 Presupuesto para cierre de brecha cuatro	256

Contenido	No. de página
3.9 Relación beneficio-costos de la implementación de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que brinda GPSA	259
3.9.1 Fuentes de financiamiento	262
Conclusiones	265
Recomendaciones	267
Bibliografía	269
Glosario	275
Anexos	279

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Cuadro	No. de página
1	Censo de clientes reales a encuestar	34
2	Censo de clientes potenciales a encuestar	35
3	Importaciones según Banco de Guatemala	47
4	Exportaciones según Banco de Guatemala	47
5	Participación de mercado de GPSA	48
6	Número de clientes que en un día realizaron compras en la competencia	48
7	Áreas de trabajo de GPSA	51
8	Ventas GPSA 2008-2013	64
9	Perfil cliente interno	75
10	Satisfacción de clientes internos al laborar para GPSA	76
11	Diferentes aspectos sobre la comunicación y relación entre jefes y colaboradores en GPSA	78
12	Evaluación de lineamientos, políticas, procesos de la empresa GPSA, según el cliente interno.	80
13	Sugerencias para mejorar el servicio al cliente, según el cliente interno	83
14	Perfil de clientes externos reales	85
15	Antigüedad de utilizar productos de GPSA, según clientes reales	86
16	Frecuencia de uso de los productos de GPSA, según clientes reales	87
17	Productos de GPSA versus los de la competencia, según clientes reales	88
18	Satisfacción con los productos e instalaciones de GPSA según clientes reales	89
19	Perfil de clientes inactivos	100

No.	Cuadro	No. de página
20	Tiempo que utilizaron los productos, según clientes reales inactivos	102
21	Satisfacción con los productos, según clientes reales inactivos	103
22	Factores que influyen en la decisión de compra, según el cliente externo inactivo	103
23	Recomendaciones de productos a otras personas por clientes inactivos	105
24	Procesos que se utilizaron para la entrega del servicio, según el cliente real inactivo	106
25	Satisfacción con el servicio recibido, según clientes reales inactivos	107
26	Percepción sobre la atención de las necesidades, por parte del personal de GPSA, según el cliente inactivo	108
27	Servicio post venta brindado por parte del personal de GPSA, según el cliente inactivo	109
28	Perfil de clientes potenciales	114
29	Satisfacción en diferentes aspectos, según clientes potenciales	117
30	Satisfacción con las instalaciones del proveedor, según clientes potenciales	120
31	Plan de acción para la implementación del puesto de trabajo de servicio al cliente	143
32	Presupuesto anual para la contratación de encargado de servicio al cliente	145
33	Plan de acción , control de requerimientos de productos en GPSA	149

No.	Cuadro	No. de página
34	Presupuesto para la creación de control de requerimientos de productos	150
35	Plan de acción, monitoreo servicio brindado al cliente	153
36	Presupuesto monitoreo servicio brindado al cliente	154
37	Plan de acción, reuniones periódicas con colaboradores	156
38	Presupuesto para reuniones con colaboradores	157
39	Presupuesto para el cierre de brecha uno	157
40	Presupuesto para la adquisición de equipo de cómputo	159
41	Presupuesto anual para la contratación de servicio de internet	160
42	Plan de acción para la adquisición de equipo y tecnología	160
43	Presupuesto para creación de sala de ventas	164
44	Plan de acción, implementación sala de ventas	165
45	Presupuesto logotipo, eslogan y uniformes de diferentes áreas	171
46	Presupuesto para gafetes de colaboradores de GPSA	171
47	Plan de acción, implementación imagen corporativa en GPSA	172
48	Presupuesto para la comunicación de filosofía empresarial	179
49	Plan de acción para la implementación de filosofía empresarial	180
50	Presupuesto estrategia mejoramiento de evidencia física	181
51	Presupuesto reclutamiento y selección de personal	195

No.	Cuadro	No. de página
52	Plan de acción reclutamiento y selección de personal	196
53	Presupuesto anual para la contratación de personal de ventas	197
54	Plan de acción para la contratación de vendedor	199
55	Presupuesto para manual de ventas	201
56	Plan de acción para la implementación de manual de ventas	201
57	Presupuesto para catálogo impreso y carpeta corporativa	212
58	Plan de acción, material de apoyo área de ventas	212
59	Presupuesto para evaluación del desempeño	217
60	Plan de acción para la implementación de evaluación del desempeño	217
61	Itinerario de capacitaciones para área de ventas GPSA	220
62	Presupuesto capacitación personal de ventas	221
63	Plan de acción capacitación personal de ventas	221
64	Presupuesto anual para capacitar a encargado de servicio al cliente de GPSA	223
65	Itinerario seminarios sobre servicio al cliente a diferentes áreas de GPSA	224
66	Presupuesto anual para capacitación sobre servicio al cliente a personal de GPSA	225
67	Plan de acción, implementación de seminarios sobre servicio al cliente	225
68	Presupuesto para sistema de incentivos	227
69	Plan de acción para la implementación de sistema de incentivos laborales	228

No.	Cuadro	No. de página
70	Presupuesto anual para cierre de brecha tres	228
71	Descuento por volumen	231
72	Presupuesto para descuentos por temporada	232
73	Presupuesto para bolígrafo promocional	235
74	Presupuesto para agenda empresarial	236
75	Presupuesto para calendario tipo regla	237
76	Plan de acción para la implementación de la táctica promoción de ventas	240
77	Presupuesto táctica promoción de ventas	240
78	Presupuesto anual para la implementación de publicidad en internet	248
79	Presupuesto anual para la implementación de página web	249
80	Calendario editorial semanal para la publicación de contenidos en redes sociales	252
81	Presupuesto para la implementación estrategia de mercadeo directo	255
82	Plan de acción para la implementación de mercadeo directo	255
83	Presupuesto anual para cierre de brecha cuatro	256
84	Presupuesto anual para el cierre de brechas de servicio al cliente en GPSA	256
85	Fases de implementación de propuestas	258
86	Proyección de ventas fábrica de pinturas GPSA	260
87	TREMA	261
88	Valor actual de ingresos y gastos brutos	262
89	Estado de resultados proyectado para GPSA	264

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Gráfica	No. de página
1	Proyecciones de crecimiento económico 2013-2016, en porcentajes	42
2	Número de clientes que un día realizaron compras en la competencia	49
3	Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes reales de GPSA	90
4	Recomendación de los productos de GPSA a otras personas, según clientes reales	91
5	Calificación de procesos que utilizan para la entrega del servicio, según cliente reales	92
6	Percepción sobre la atención de las necesidades por parte del personal de la empresa, según el cliente externo real	95
7	Servicio post venta brindado por el personal de GPSA, según clientes reales	96
8	Percepción de la atención personalizada brindada por el personal de GPSA, según clientes reales	97
9	Problemas al utilizar productos de GPSA, según clientes reales	98
10	Resolución de problemas a clientes reales por parte de la empresa GPSA	99
11	Percepción de la atención personalizada brindada por GPSA, según el cliente inactivo	110
12	Empresas que atienden actualmente las necesidades de los clientes inactivos	111

No.	Gráfica	No. de página
13	Problemas al utilizar productos de GPSA, según clientes inactivos	112
14	Marcas de pintura que utilizan los clientes potenciales	116
15	Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes potenciales de GPSA	119
16	Percepción sobre la atención de las necesidades por parte del personal de la competencia, según el cliente externo potencial	122
17	Servicio post venta que brinda la competencia, según cliente potencial	105
18	Percepción de la atención personalizada brindada por la competencia, según clientes potenciales	124
19	Deseos de los clientes potenciales por conocer otra empresa que atienda sus necesidades	125

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Figura	No. de página
1	Mezcla de mercadotecnia	8
2	Canales de distribución	12
3	Promoción (Mezcla promocional)	13
4	Características del servicio	14
5	Proceso de decisión de compra en las empresas	20
6	Método de reclutamiento DISC	24
7	Triángulo del mercadeo del servicio	25
8	Modelo de brechas sobre calidad en el servicio	27
9	Matriz FODA	30
10	Diagrama de recopilación de información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual	36
11	Flujograma de proceso de venta	55
12	Flujograma de proceso de servicio al cliente pre y post venta	58
13	Logotipo actual GPSA	62
14	Aplicación del triángulo de servicios actual en GPSA	69
15	Distribución directa o canal cero	72
16	Distribución indirecta o canal uno	73
17	Alineación del triángulo del servicio en GPSA	134
18	Estrategias y tácticas para cerrar las cuatro brechas del proveedor de servicio	139
19	Estrategias cierre brecha uno para GPSA	140
20	Estrategia calidad en la atención al cliente en GPSA	140
21	Formato para evaluar las características solicitados de los productos	147
22	Flujograma control de requerimientos de productos en GPSA	148

No.	Figura	No. de página
23	Tácticas para conocer expectativas y percepciones del cliente	150
24	Fases a realizar en cada convocatoria a colaboradores de GPSA	155
25	Estrategias y tácticas para cerrar brecha dos en GPSA	158
26	Tácticas para realizar estrategia de instalaciones físicas en GPSA	161
27	Diseño de sala de ventas	163
28	Logotipo propuesto para GPSA	167
29	Eslogan propuesto para GPSA	168
30	Uniforme personal área administrativa y ventas	169
31	Gafete identificativo personal GPSA	170
32	Presentación rótulo filosofía empresarial en GPSA	177
33	Organigrama estructural propuesto para GPSA	178
34	Organigrama funcional propuesto para GPSA	178
35	Estrategias para cerrar brecha tres en GPSA	181
36	Tácticas de la estrategia mejoramiento políticas de recursos humanos	182
37	Proceso de reclutamiento y selección para personal de GPSA	184
38	Verificación de referencias personales proceso de selección	187
39	Solicitud de empleo en GPSA	188
40	Guía de entrevista, proceso de selección	191
41	Fase dos de entrevistas	192
42	Ejemplo de prueba de conocimientos	193
43	Matriz de resultados pruebas de selección	194

No.	Figura	No. de página
44	Catálogo de productos y servicios; portada	204
45	Carpeta para papelería empresarial, tiro y retiro	210
46	Evaluación del desempeño con guía de calificación	214
47	Tácticas necesarias para realizar estrategia desarrollo de colaboradores	218
48	Táctica necesaria para realizar estrategia programa de motivación.	226
49	Estrategia y tácticas para cerrar brecha cuatro	229
50	Bolígrafos promocionales	234
51	Libreta promocional empresarial	236
52	Calendario tipo regla; tiro	238
53	Cuadro de ventas para análisis de demanda de productos y servicios durante el año	241
54	Buscador Google	245
55	Publicidad en Facebook	247
56	Página web	249
57	Perfil en Facebook	253
58	Perfil en LinkedIn	254

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Tabla	No. de página
1	Clasificación de las empresas por su giro	1
2	Tipos de pintura	3
3	Pilares importantes de la mercadotecnia	4
4	Factores que afectan la decisión de precio	10
5	Estrategias de fijación de precios	10
6	Canales de distribución	11
7	Características del servicio	15
8	Mezcla ampliada del servicio	22
9	Métodos empleados en la investigación	32
10	Competencia directa e indirecta de la fábrica de pinturas GPSA	66
11	Estrategias de mezcla promocional aplicadas en GPSA según administrador	74
12	Falencias detectadas en GPSA con relación a la brecha uno del proveedor	127
13	Falencias detectadas en GPSA con relación a la brecha dos del proveedor	128
14	Falencias detectadas en GPSA con relación a la brecha tres del proveedor	129
15	Falencias detectadas en GPSA con relación a la brecha cuatro del proveedor	130
16	Matriz FODA de GPSA	131
17	Estrategias para cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio	136
18	Descripción del puesto encargado del servicio al cliente	142

No.	Tabla	No. de página
19	Cuestionario para monitorear el servicio brindado al cliente	152
20	Políticas para clientes externos y proveedores de GPSA	175
21	Políticas para clientes internos de GPSA	175
22	Políticas de seguridad para clientes internos de GPSA	176
23	Proceso de entrevista para selección de candidatos a plazas vacantes	186
24	Descripción del puesto ejecutivo de ventas	198
25	Beneficios internos y externos de propuestas mercadológicas	259

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	ANEXO	
1	Encuesta a clientes internos	280
2	Encuesta a clientes externos, reales, inactivos y potenciales	281
3	Manual de ventas	284
4	Guía aplicación método DISC	303

INTRODUCCIÓN

GPSA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos arquitectónicos, como pinturas para interiores y exteriores.

La empresa se dedica actualmente a la producción y distribución de pinturas, igualación de colores, asesoría técnica y en decoración de ambientes así como la aplicación de recubrimientos por expertos. Se ha observado que GPSA, a pesar de su trayectoria, en los últimos años no ha logrado aumentar las ventas y la cartera de clientes se ha reducido.

Por lo anterior, se presenta la tesis titulada: “Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios, de una empresa fabricante, distribuidora y aplicadora de recubrimientos arquitectónicos ubicada en la zona 6 de la ciudad de Guatemala.” Este documento se realizó con el objetivo de conocer la situación administrativa de la empresa y de presentar propuestas de mejoramiento en el área de servicio.

El trabajo de tesis se encuentra estructurado de manera lógica y ordenada en tres capítulos. El primero contiene el marco teórico que incluye los conceptos y definiciones relacionadas al tema de investigación, fundamentales para comprender la misma.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de GPSA y detalla la metodología de la investigación, aspectos del macroentorno, la situación actual de la empresa, así como información recopilada del trabajo de campo, por medio de entrevistas y encuestas a clientes reales y potenciales, se incluye además la matriz FODA que presenta las estrategias que se consideran necesarias para mejorar el servicio al cliente.

El tercer capítulo detalla las estrategias necesarias a implementar en GPSA, al considerar el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio y triángulo del servicio, además de la filosofía empresarial e imagen corporativa.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. A la vez se encuentra la bibliografía consultada y los anexos, que incluyen los instrumentos diseñados para la investigación y los diseños propuestos para el mejoramiento del servicio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describe la base teórica que permitirá una mejor comprensión y análisis del problema y de la investigación que se realizó.

1.1 Empresa

Es la unidad económica social, que constituida legalmente utiliza la administración para lograr sus objetivos, ofrece productos o servicios a un mercado determinado, tratando de obtener el bienestar para sus propietarios, trabajadores y clientes.

1.1.1 Clasificación de las empresas

Las empresas según el principal giro al que se dediquen se clasifican en:

Tabla 1
Clasificación de las empresas por su giro

Empresa	Descripción
Industrial	Transforman la materia prima en un tipo de producto, ya sea de producción o de consumo.
Agropecuarias	Explotan los productos agrícolas y pecuarios. Por ejemplo: granjas avícolas y fincas de producción agrícola.
De servicios	Prestan un servicio para satisfacer las necesidades del mercado, pueden ser: de educación, transporte de carga, transporte de personas, recreación y seguros, entre otros.
Comerciales	Se dedican a comprar y vender distintos productos, los venden a mayor precio del comprado, obteniendo su ganancia.
Mineras	El objetivo principal de estas empresas es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo. Ejemplo: petrolera y piedras preciosas.

Fuente: elaboración propia con base a artículo consultado en

<http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>

GPSA es una empresa que se dedica a transformar materias primas para recubrimientos arquitectónicos, que posteriormente junto a productos complementarios a los producidos son comercializados, además presta el

servicio de aplicación de recubrimientos, convirtiéndose así en productora, distribuidora y aplicadora de los mismos.

1.2 Recubrimientos arquitectónicos

“Los recubrimientos arquitectónicos son todos aquellos recubrimientos aplicados en edificios residenciales, comerciales o institucionales.

Estos recubrimientos tienen dos funciones. Por un lado, mediante el color, contribuyen a la estética de un edificio o a la decoración de componentes estructurales, mientras que por otro lado, dan la protección contra las influencias externas tales como la humedad, luz solar, daño mecánico o químico”. (33:s.p)

1.2.1 Pintura arquitectónica

“Una pintura para fines arquitectónicos se formula con los componentes principales tal como agua, ligantes y pigmentos; los componentes auxiliares o aditivos incluyen a los dispersantes y agentes humectantes, modificadores reológicos y espesantes, antiespumantes, conservadores y biosidas, solventes, disolventes coalescentes y auxiliares formadores de película.

Otros aditivos en un recubrimiento incluyen a los agentes de neutralización y antiespumantes; se adicionan un gran número de especialidades como inhibidos de corrosión, mateantes, ceras, y blanqueadores ópticos”. (33:s.p)

1.2.1.1 Tipos de pintura

Para su descripción se ordenan de la siguiente manera: (véase tabla 2)

1.3 Mercadotecnia

“Es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre el mercado meta para alcanzar los objetivos”. (46:6)

Tabla 2
Tipos de pintura

No.	Descripción	Beneficios	Uso o aplicación
1.	Pinturas de agua: este grupo se halla integrado por todas aquellas pinturas que utilizan el agua como disolvente. Este tipo de pintura forma una película rígida, por lo que no deben ser aplicadas sobre superficies sujetas a variaciones climatológicas.	Es económica.	Se utiliza para áreas interiores y exteriores.
2.	Pinturas de aceite: grupo también denominado pintura al óleo, se utiliza dentro de la construcción, por ser uno de los que tiene mayor número de aplicaciones, utiliza como vehículo el aceite. Puede ser brillante, satinada o mate.	Toda pintura al aceite es impermeable y es empleada en toda superficie.	Pinturas para interiores y exteriores, en calidad brillante que refleja la luz, satinada, que actúa a la manera de un cristal deslustrado y mate, no refleja luz alguna.
3.	Pinturas esmaltes: se caracteriza porque al secar dejan una película dura y muy resistente, lisa y dotada de gran brillo; es un preparado de pintura aceite cocido, al que se la agrega una resina, por lo que su composición es similar a la de una pintura de aceite.	Son resistentes de secado rápido, pueden aplicarse con brocha, rodillo o pistola.	Para interiores y exteriores, estos últimos con mayor cantidad de componentes para una superior consistencia y acabados brillantes.
4.	Pinturas emulsión: son básicamente una composición óleo resinosa mezclada con agua. Las pinturas al látex, se definen como un nuevo preparado de pintura emulsionada, de tipo vinílico, a base de resinas. Son de gran elasticidad, resistencia y muy conveniente.	Se pueden utilizar con brocha, rodillos y pistola.	En interiores tiene aplicación sobre paredes y techos de cualquier material, para exteriores, para cubrir superficies de albañilería.
4.1	Las pinturas PVA emplean como base una resina de acetato de polivinilo a la que se adiciona un bajo porcentaje de plastificantes. Son productos emulsionados de secado rápido.	Al igual que las de látex, son de fácil manejo.	Estas pinturas poseen una gran estabilidad, son ignífugas, es decir, totalmente inertes al fuego.
5.	El barniz: es un tipo de recubrimiento transparente e incoloro formado por la mezcla homogénea de un aceite secante.	Duraderos y decorativos.	Sirven para proteger superficies sin colorear, y puede emplearse como recurso decorativo.

Fuente: elaboración propia, con base en De la Cruz España, Julio Allen, tesis, Pintura en obras de ingeniería, USAC, Guatemala, págs. 12-15.

La mercadotecnia debe estar orientada al cliente y coordinarse con las diferentes áreas de la empresa, para alcanzar el desempeño organizacional. Su fundamento se sostiene en tres pilares importantes:

Tabla 3
Pilares importantes de la mercadotecnia

Orientación al cliente	Mercadeo de relaciones	Mercadeo social
<p>Todos los departamentos y los trabajadores deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>Este mercadeo orientado al cliente y a lograr los objetivos del desempeño organizacional tendrá como efecto primordial alcanzar una empresa lucrativa y volúmenes de ventas rentables.</p>	<p>Este pilar del mercado consiste en construir lazos personales y duraderos con los consumidores.</p> <p>Identifica las necesidades de los clientes y las cubre satisfactoriamente, por otro lado, establece una conexión con los consumidores en la cual la organización sea confiable. Actualmente se ha extendido a todos los grupos que interactúan con la empresa. Esto incluye proveedores, trabajadores y la competencia.</p>	<p>Puede ser que en algún momento una compañía satisfaga las necesidades de sus clientes y al hacerlo obtenga buenas utilidades económicas, pero al mismo tiempo, perjudique a la sociedad con hacerlo.</p> <p>La responsabilidad social de una empresa puede ser perfectamente compatible con el concepto de mercadotecnia.</p>

Fuente: elaboración propia con base en: Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2000. Fundamentos de marketing. Celia Ascencio Lara. 11ª ed. México, Mc Graw Hill. 10 p

Esto depende de dos variables:

La flexibilidad con que perciba sus metas de mercadotecnia.

El tiempo que esté dispuesta a esperar para alcanzarlas.

1.3.1 Conceptos centrales de la mercadotecnia

Para comprender la mercadotecnia es necesario conocer los conceptos centrales que la forman, estos son:

a) Necesidades humanas: es la carencia de bienes que son básicos para la

vida. Estos incluyen las necesidades físicas como alimento, vestido, vivienda, salud, protección y seguridad, sociales como la pertenencia y el afecto; así como las necesidades individuales como el conocimiento y la expresión del yo personal.

- b) Deseo:** es la expresión de las necesidades afectada por el poder adquisitivo y las costumbres.
- c) Demanda:** cuando los deseos son respaldados por el poder adquisitivo se da la demanda.
- d) Valor y satisfacción:** los clientes basan sus decisiones de los productos y servicios por la percepción y por el grado de satisfacción que éstos ofrezcan.
- e) Intercambio, transacción y relaciones:** el intercambio es la obtención de un bien a cambio de otro. En la transacción se requieren cuando menos dos elementos de valor, las condiciones, el momento y el lugar conveniente.

1.3.2 Ambiente de la mercadotecnia

El entorno de mercadotecnia presenta oportunidades y amenazas para la empresa, de tal forma que esta debe hacer constantemente investigaciones y observaciones para vigilar los cambios del entorno y adaptar sus estrategias mercadológicas.

Está formado por el microambiente y el macroambiente.

El microambiente son todos los factores que de alguna manera la empresa puede controlar, son internos los proveedores (que abastecen los productos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios), la empresa (todas las áreas o departamentos que la conforman), competidores, intermediarios comerciales (distribuidores, agencias de servicio de mercadotecnia, terceros financieros), públicos (financieros que influyen en la obtención de fondos, medios, gobierno, acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos) y clientes.

El macroambiente está compuesto por los factores incontrolables para la empresa como lo son: fuerzas demográficas (tamaño de la población, densidad, ubicación, edad, raza, sexo, ocupación), económicas (cambios en los ingresos, cambios en los patrones de gastos), naturales (ambiente natural, escasez de materias primas, aumento en el costo energético, aumento en la contaminación), tecnológicas (velocidad de los cambios tecnológicos, costos para investigación y desarrollo), políticas (leyes que regulan las actividades comerciales, crecimiento de grupos de interés público) y culturales (cambios en los valores culturales, opinión que las personas tienen de sí mismas, que otros tienen de las personas y que las personas tienen de la organización).

1.3.3 Mercado

“Son las personas y organizaciones con necesidades por satisfacer, con dinero para gastar y la disposición de gastarlo.” (46:48) Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

Son mercados reales los que consumen actualmente los productos y potenciales los que aún no los consumen pero podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman, esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes, donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero.

El mercado meta es el área específica al cual una empresa quiere llegar, por lo que las actividades de mercadeo las dirigen a ese grupo, al considerar sus características particulares. Depende del uso que el consumidor de al producto que adquiere, este puede clasificarse en consumo doméstico o industrial. El doméstico está conformado por los consumidores finales, que adquieren bienes y

servicios para el uso familiar o personal. El industrial está conformado por los usuarios industriales, que compran bienes y servicios para emplearlos en sus organizaciones para la reventa o fabricación de otros productos.

1.3.3.1 Segmentación de mercado

Segmentar el mercado es dividirlo en grupos, identificando y perfilando a cada uno, acorde a los compradores que podrían preferir o requerir mezclas homogéneas de productos y servicios. El mercado de empresas puede ser relativamente pequeño en comparación con el mercado de consumidores, la segmentación es importante para satisfacer las necesidades específicas de un grupo, logrando así eficiencia y éxito.

Las dos bases para segmentar los mercados de consumo son las características y las respuestas de los consumidores y las principales variables de segmentación son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, se presentan a continuación las características utilizadas para la segmentación.

Ubicación de los clientes: segmentar aplicando un criterio geográfico.

b) Tipo de cliente: pueden clasificarse según el tipo de empresa que sea:

Tamaño: puede medirse mediante el volumen de ventas, la cantidad de empleados número de plantas y oficinas de ventas y separarlas en grandes, medianas y pequeñas.

Empresa: clasificar según el grupo empresarial al que pertenezca. (agricultura, minería, constructoras, manufacturas, transporte, etc.)

Estructura de la organización: según la forma en la que deciden sus compras, si son procesos cortos o extensos de aprobación, como suele suceder con dependencias del gobierno.

Nivel socioeconómico: empresas y personas individuales con poder adquisitivo de nivel medio y alto.

Criterios de adquisición: los compradores desean buena calidad, precios bajos y entregas a tiempo; hay organizaciones que dan más importancia a algún criterio en particular.

Condiciones del negocio: las circunstancias en que se realiza el negocio pueden variar según la situación de compra, tasa de uso y proceso de adquisición.

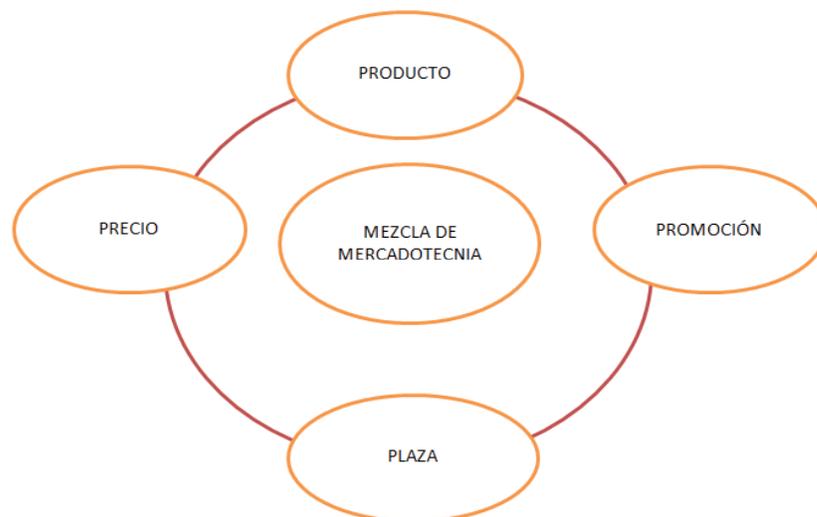
1.3.4 Mezcla de mercadotecnia

Es el conjunto de variables de mercadotecnia controlables por la empresa, estas son:

- Precio
- Plaza
- Producto
- Promoción (mezcla de comunicación)

La empresa combina estas variables para lograr los objetivos mercadológicos planteados en la organización.

Figura 1
Mezcla de mercadotecnia



Fuente: elaboración propia, con base en Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker B. J. 2000. Fundamentos de marketing. 11ª ed. México, McGraw Hill, p. 64.

Existen dos tipos de mezcla de mercadotecnia:

Mezcla de mercadotecnia estándar: “Busca la reducción de costos en sus mezclas comerciales y ofrecer productos confiables a buenos precios en cualquier mercado”. (40:s.p)

Mezcla de mercadotecnia adaptada: “Adapta la mezcla de mercadotecnia a los diferentes mercados de interés, esta postura incrementa los costos pero permite penetrar al mercado con mayor facilidad y así obtener mayores participaciones y rendimientos.” (40: s.p)

1.3.4.1 Producto

Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones de ideas, etc.

a) Clasificación de los productos

Existen varias clases de productos, que se detallan a continuación:

Productos de consumo: son los que compran los consumidores finales, para su uso personal o familiar, sin involucrarse en otro proceso.

Productos para las empresas: se destinan a la reventa y/o se utilizan en la elaboración de otros productos, o bien, para prestar servicios dentro de una organización.

1.3.4.2 Precio

Es la cantidad de dinero y/o artículos que el consumidor está dispuesto a dar para recibir el satisfactor de sus necesidades, en la actualidad normalmente el precio, se expresa en términos monetarios y se utiliza el dinero como medio de intercambio.

a) Factores que afectan las decisiones de precio

Una empresa debe considerar diversos factores para determinar el precio que cobrará por sus productos, el cual debe ser compatible con las percepciones del producto y con la estrategia de comunicación. (Véase tabla 4 y 5)

Tabla 4
Factores que afectan la decisión de precio

Factores internos	Factores externos
Objetivos de la mercadotecnia	Naturaleza de mercado y demanda
Estrategias de la mezcla de mercadotecnia	Competencia
Costos	Otros (economía, revendedores, gobierno)
Consideraciones de la organización	

Fuente: elaboración propia con base en Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., cuarta edición, México 2002, p 354.

Tabla 5
Estrategias de fijación de precios

Estrategias de fijación de precios	Precios basados en costos	Precios orientados al mercado
Precio de descremado de mercado: fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos.	Orientados a utilidades: apuntan a un objetivo de utilidad máxima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría.	Competitivos: aceptar la tasa actual, mantener o aumentar la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
Precio de penetración: fijar un precio bajo para un producto nuevo para atraer mayor número de compradores y conseguir una importante participación de mercado.		
Precios psicológicos: se considera la psicología del precio y no simplemente la economía, el precio dice algo acerca del producto.	Precios controlados por el gobierno: se enfocan en la protección del consumidor, fijando precios sobre una base costo más un margen modesto de utilidades.	Orientados al cliente: precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.
Precio de referencia: es el precio que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto determinado.		

Fuente: elaboración propia con base en Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 4ta. Edición, México 2002. p.381.

1.3.4.3 Plaza o distribución

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y salva las importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Las funciones del canal de distribución son información, promoción, contacto, adecuación y negociación.

Dentro de la mezcla de mercadotecnia, la plaza es la forma en que el producto se distribuye hasta llegar al consumidor final, el productor debe buscar las alternativas con las que pueda facilitar la distribución de sus productos.

Los productos se movilizan a través de los canales de distribución, los cuales están formados por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de los mismos, durante el proceso en el que éste pasa del fabricante al consumidor final o usuario industrial.

Los canales y estrategias de cobertura de mercado pueden ser (véase figura 2)

Tabla 6
Canales de distribución y estrategias de cobertura de mercado

Canales de distribución		Estrategias de cobertura de mercado		
Distribución directa	Distribución indirecta	Distribución intensiva	Distribución selectiva	Distribución exclusiva
En donde el productor vende sus productos directamente al consumidor final; tal es el caso de GPSA, que los hace llegar hasta sus clientes.	Es utilizada por GPSA, en la que participa por lo menos un intermediario entre el productor y el consumidor final.	Es aquella en la que el productor coloca sus productos en las tiendas en donde espera que los consumidores los busquen.	Es donde el productor vende a mayoristas y detallistas, pero no a todos, lo que le permitirá tener mejor control de precios y del servicio al cliente.	Es aquella en la que el productor solo le vende su producto a un intermediario.

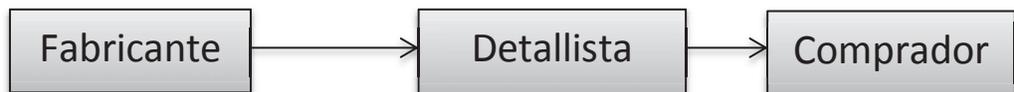
Fuente: elaboración propia, con base en Kotler, Philip & Keller Kevin, Dirección de marketing, 14ª ed. Pearson educación, México, 2012, p 420

Figura 2
Canales de distribución

Distribución directa o canal cero

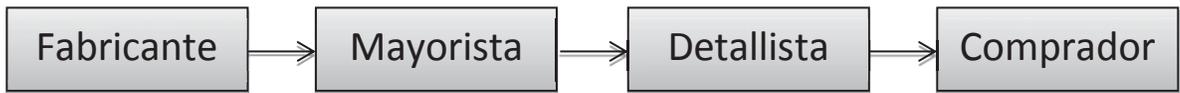


Distribución indirecta o canal uno



Estrategias de cobertura de mercado

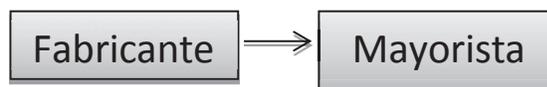
Distribución intensiva o canal dos



Distribución selectiva o canal tres



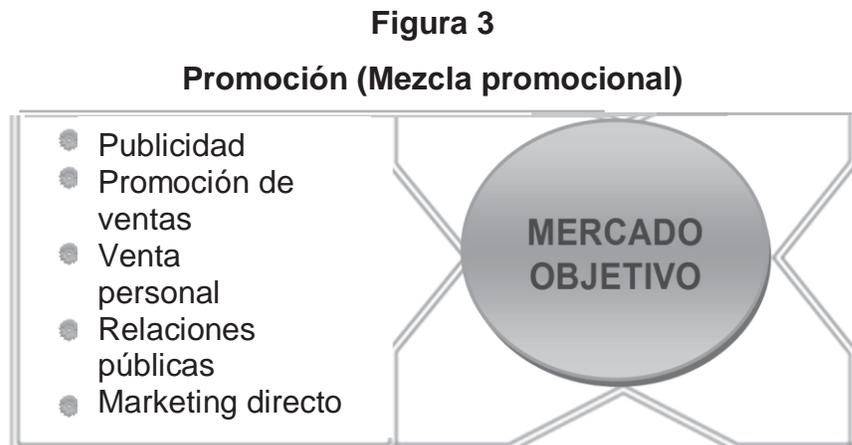
Distribución exclusiva



Fuente: elaboración propia con base en Kotler, Philip & Keller Kevin, Dirección de marketing, 14ª ed. Pearson educación, México, 2012, p 420.

1.3.4.4. Promoción (Mezcla promocional)

La promoción sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto, con la intención de influir en el comportamiento del consumidor. Se divide en 5 estrategias que se detallan a continuación:



Fuente: adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Barcelona, España 2004.

- **Publicidad**

Es una comunicación masiva, pagada e impersonal que presenta y promociona ideas, bienes o servicios de un patrocinador identificado a través de medios impresos como el periódico, transmitidos como radio y televisión, de redes como teléfono, cable o satélite, celular e internet, electrónicos, como cintas de audio o video y de display como carteleras, letreros o posters.

- **Promoción de ventas**

Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. Por ejemplo: muestras gratuitas, regalos, descuentos y bonificaciones.

- **Venta personal**

Es la presentación directa que el representante de una empresa hace a un

comprador potencial, es contacto directo entre la empresa y el consumidor es decir la visita de venta en campo.

- **Relaciones públicas**

Abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

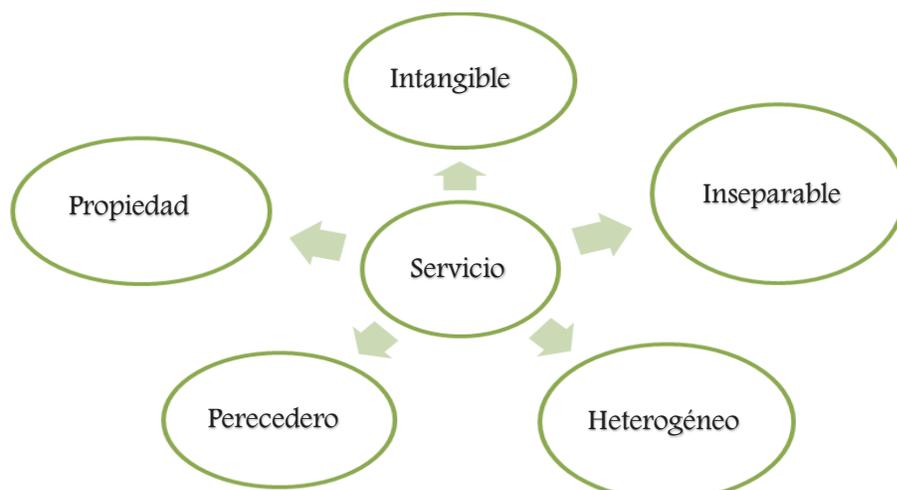
- **Marketing directo**

- Es una forma especial de comunicarse con los clientes directamente, utilizando diversos canales como correo directo, marketing por catálogo, telemarketing, TV interactiva, sitios web y dispositivos móviles.

1.4 Servicio

Son acciones identificables, intangibles que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las principales características del servicio se describen en la figura cuatro.

Figura 4
Características del servicio



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V. p 20.

A continuación se detalla cada característica del servicio:

Tabla 7
Características del servicio

Intangibilidad	Inseparabilidad	Heterogeneidad	Perecedero	Propiedad
Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos, esta es la característica que realmente los distingue y solo se percibe mentalmente.	Con frecuencia los servicios no se pueden separar del vendedor, se dan y se consumen al mismo tiempo. El personal de producción, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio.	Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad puede ser diferente de otras unidades. Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción respecto a la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar con anterioridad a la compra.	Son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percepción. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas.	Es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V. p 20.

1.4.1 Servicio al cliente

Se le llama servicio al cliente al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. “Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.” (48:5)

Toda empresa en la actualidad debe considerar la idea inmediata de fortalecerse en cuanto a brindar un servicio de calidad, el cual satisfaga a la exigente

demanda, ya que el cliente real o potencial desea ser atendido de forma rápida y efectiva, con buenos precios, productos de calidad y buen servicio.

Es necesario prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta, el servicio es fundamental para vender, debido a que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar en mayor cantidad. El servicio al cliente puede clasificarse en servicio estándar y servicio extraordinario.

a) Servicio estándar: es el que el consumidor espera normalmente recibir.

b) Servicio extraordinario: es el que el comprador no espera necesariamente recibir.

Cuando la empresa fomenta el buen servicio en todas las áreas de la organización aumenta el impacto que tiene el servicio en las ventas, ya que las fortalece.

1.4.2 Importancia del servicio al cliente

La satisfacción de los clientes es la estrategia más eficiente en términos de relación costo resultado, ya que reduce la necesidad de generar nuevos y representa una mayor inversión, que mantener a los actuales. “Un seguimiento con pautas correctas y concretas, así como la sensibilización de que no existen los clientes para toda la vida, es lo que deben tomar en cuenta los ejecutivos para trasladarlo a toda la empresa”. (31:s.p)

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

- **Contingencias del servicio:**

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que le afectan, entre ellos el representante de ventas al llamarle por teléfono, la

repcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para consultar problemas y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre evalúa la forma cómo la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

1.4.3 Elementos del servicio al cliente

Para que las empresas puedan brindar un servicio adecuado son necesarios los siguientes elementos:

- Compromiso de servicio, por parte de los directivos de la empresa.
- Contar con los recursos necesarios.
- Formular estrategias viables.
- Los trabajadores deben recibir amplia formación sobre cómo implementar las estrategias de servicio.
- Todos los trabajadores deben sentir que su trabajo afecta a la percepción de los clientes, no importa cuán apartados están de las áreas que tienen contacto directo con los clientes.

1.4.4 Estrategias de servicio al cliente

“Son acciones que se establecen orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, que incluye un buen producto, en el tiempo ofrecido y con una buena atención. Para establecer estrategias de servicio al cliente, se debe diseñar un plan de acción en donde la empresa incluya”: (45:14)

- Organizar un equipo de colaboradores, con el objetivo de crear y poner en práctica una estrategia de mejoramiento de todas las áreas de servicio.
- Hacer la declaración de misión de la empresa, escribirla y enfatizar en ella sobre la importancia del servicio al cliente.
- Hacer encuestas entre el personal y los clientes para determinar la calidad de servicio que la organización presta.

“Para implementar estrategias de servicio al cliente, se deben tener presentes los siguientes lineamientos”. (45:15)

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

1.4.5 Servicio post venta

Según Ana Samayoa, en su tesis: mercadeo de servicios (45:17) el servicio post venta se ha vuelto indispensable ante el crecimiento de productos más complejos y consumidores más exigentes.

Los clientes pueden expresar la calidad del servicio que recibieron y así los directivos tendrán datos importantes, ya que la percepción de los clientes es la realidad del servicio de la empresa.

El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino también, después de haberse concretado ésta.

El servicio de post venta permite mantenerse en contacto y alargar la relación con el cliente y, de ese modo, conocer sus impresiones luego de usar el producto y determinar en qué se debe mejorar, estar al tanto de sus nuevas necesidades y preferencias, como informarle de las nuevas ofertas y promociones de la empresa.

Los servicios de post venta pueden ser:

- Promocionales: son los que están relacionados a la promoción de ventas, por ejemplo, se pueden otorgar ofertas o descuentos especiales a los clientes frecuentes, o bien hacerlos participar en concursos o sorteos.
- Psicológicos: son los ligados con la motivación del cliente, por ejemplo, se les puede enviar algún regalo, cartas o tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.
- Confirmación: también se puede optar por llamarlo para preguntarle si recibió el producto a tiempo y en las condiciones pactadas.
- De seguridad: son los que brindan protección por la compra del producto, por ejemplo, otorgar garantías por la compra, o bien la posibilidad de hacer devoluciones en caso de insatisfacción.
- De mantenimiento: son los que involucran un servicio de mantenimiento o de soporte (también conocido como servicio técnico).

1.5 Cliente

“Se le llama cliente a toda persona u organización que llegue a otra con necesidades por satisfacer y esta última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las necesidades presentadas por la primera en satisfacciones”. (45:17)

1.5.1 Clasificación de los clientes

Según Ana Samayoa, en su tesis: mercadeo de servicios (45:17) los clientes se clasifican de acuerdo a las siguientes características:

- Las necesidades que satisfacen.
- Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

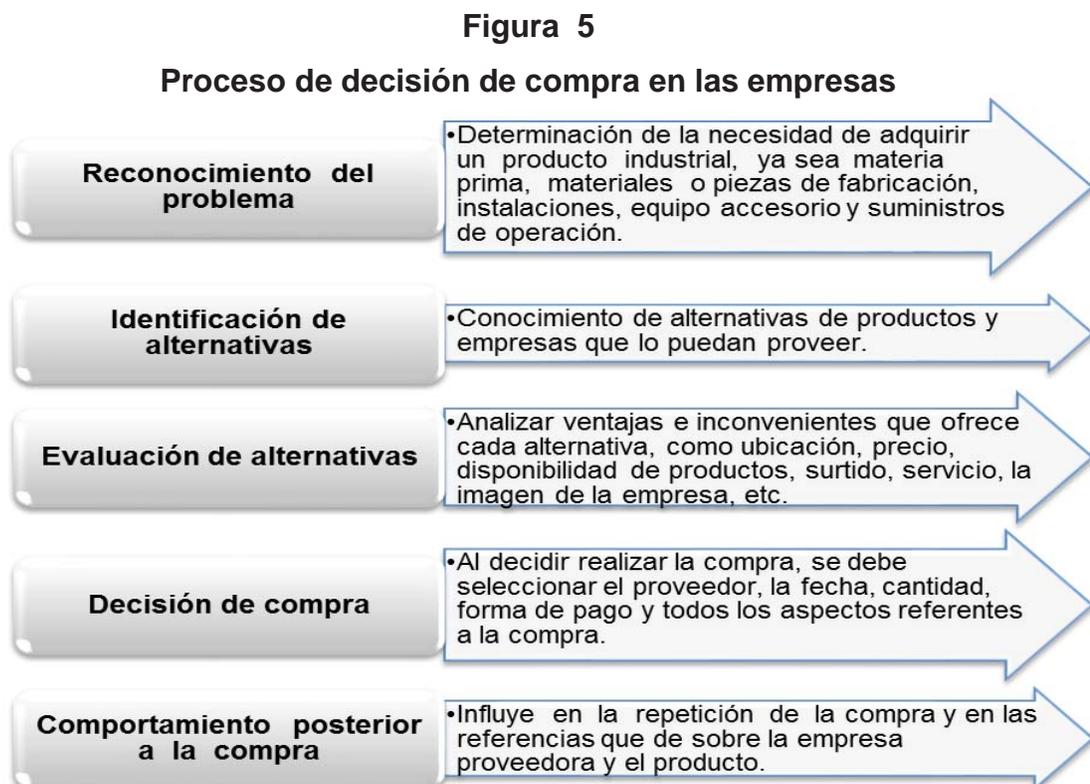
En mercadeo de servicios, los clientes se clasifican en:

a) Clientes internos: son los trabajadores de una organización, que brindan su labor no solo para recibir un salario, sino también la satisfacción personal que el trabajo les brinda.

b) Clientes externos: son aquellos que acuden a la empresa en busca de los productos o servicios que ofrece, estos son el punto de referencia de toda la empresa, ya que la organización enfoca todos sus esfuerzos en suplir y satisfacer cada una de sus necesidades.

1.5.2 Proceso de decisión de compra en las empresas

El proceso de decisión de compra de los clientes es una serie de cinco pasos, no necesariamente se llevan a cabo en todas las compras, suelen ser de mayor importancia cuando se realiza la primera compra. Los pasos son:



Fuente: elaboración propia con base en Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, p 51.

1.5.3 Satisfacción del cliente

Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. “Es la respuesta de la realización del consumidor.” (48:104)

1.5.4 Quejas y reclamos del cliente

Según Ana Samayoa, en su tesis: mercadeo de servicios (45:17) en toda empresa siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o bien, que se haya cometido algún error. Ante la aparición de estos inconvenientes, se debe tomar la situación como una oportunidad para:

- a) Conocer la opinión del cliente:** según estudios realizados, noventa y seis por ciento de clientes insatisfechos nunca se quejan, el que uno lo haga es una oportunidad para saber en qué se está fallando y qué se debe corregir.
- b) Reforzar la relación con el cliente:** una queja o reclamo es una oportunidad para que el cliente se sienta escuchado y útil, para mostrarle el interés por atenderlo y una oportunidad para que, además de satisfacer su solicitud, poder ir más allá de sus expectativas.

1.6 Mercadeo de servicios

“Es una rama de la mercadotecnia que se especializa en el mercadeo de los servicios, estudia las características especiales del servicio.” (48:24)

1.6.1 Mezcla ampliada de servicios

Además de los cuatro componentes de la mezcla de mercadotecnia tradicional, en el mercadeo de servicios se agregan tres elementos más. Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores; sin embargo, no da como resultado ninguna

propiedad. (48:24) Las variables que se incorporan se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8
Mezcla ampliada del servicio

Producto	Plaza	Promoción	Precio
Características físicas del producto	Tipo de canal	Mezcla promocional	Flexibilidad
Nivel de calidad	Exposición	Vendedores	Nivel de precio
Accesorios	Intermediarios	Número	Término
Empaque	Ubicación de los establecimientos	Selección	Diferenciación
Garantías	Transporte	Entrenamiento	Descuentos
Líneas de productos	Almacenamiento	Incentivos	Bonificaciones
Marca	Administración de canales	Publicidad Objetivos meta Tipos de medios Tipo de anuncios fuera del mensaje publicitario Promoción de ventas Publicidad no pagada	
Personas	Evidencia física	Proceso	
Empleados	Diseño del local comercial	Flujo de actividades	
Reclutamiento	Equipo	Estandarizadas	
Entrenamiento	Señalización	Personalizadas	
Motivación	Vestuario de los empleados	Número de pasos: Simple	
Recompensas	Otros tangibles	Complejos	
Trabajo en equipo	Reportes Tarjetas de negocio	Participación del cliente	
Cliente y educación	Estados de cuenta		

Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V., p. 24.

- **Evidencia física**

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente. Esta incluye a las instalaciones físicas y a las representaciones tangibles como folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo.

- **Procesos**

“Son los procedimientos, mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio.” (48:25)

- **Personas**

Son los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que, en cierta manera, influyen en la percepción de los compradores.

Los elementos de la mezcla ampliada, son variables internas (controlables) y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre su nivel de satisfacción y la decisión de volver a comprar.

1.6.2 Reclutamiento y selección

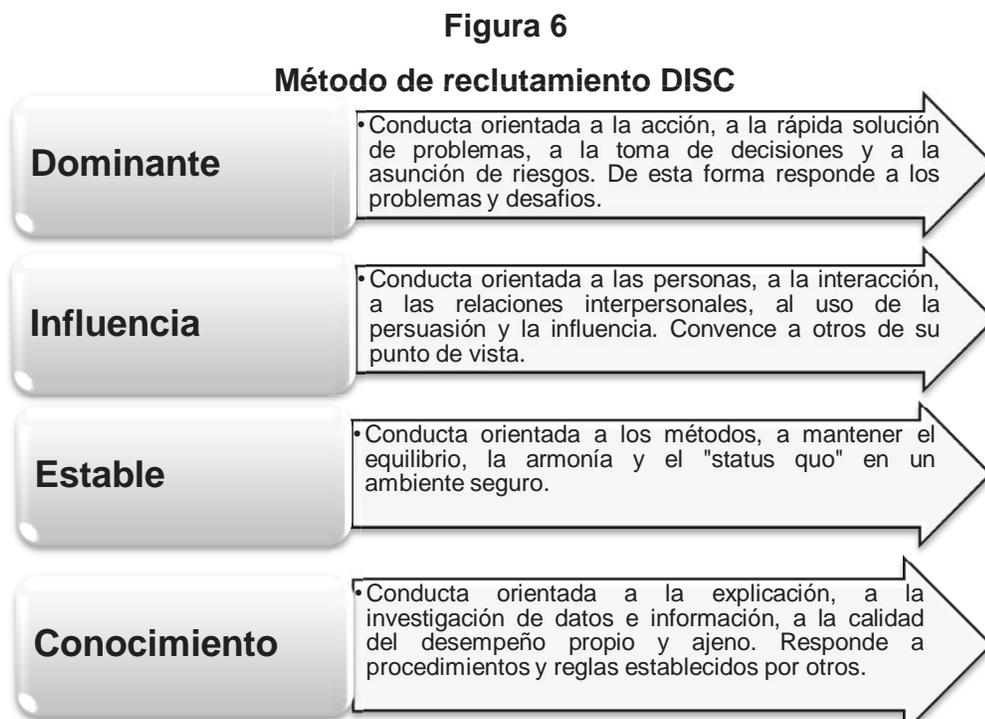
Los empleados dentro de una organización deben ser elegidos adecuadamente, esto se realiza a través de un correcto proceso de reclutamiento y selección.

a) Reclutamiento: “El reclutamiento es un conjunto de procedimientos o actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de fuentes capaces de proveer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (21:82).

b) Selección: “Escoger entre los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (21:84)

1.6.2.1 Método de reclutamiento -DISC-

Es uno de los modelos más populares para la comprensión de la conducta humana. Puede jugar un papel importante en el reclutamiento y selección de nuevos empleados. A continuación se presenta una descripción del método DISC.



Fuente: adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Barcelona, España 2004, p. 128.

1.6.2.2 Motivación

Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

1.6.2.3 Capacitación

Es la adquisición de conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de sus actividades laborales.

1.6.2.4 Compensación

La compensación incluye el pago de sueldos, salarios y prestaciones laborales, que es la recompensa que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo.

1.6.2.5 Cultura organizacional

Es una “guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común.” (36:277) A continuación se detalla uno de los componentes de la cultura organizacional:

Cultura de servicio: es la filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse con orientación al cliente, algunos elementos que el cliente evalúa son la apariencia del personal, su actitud y los valores que transmite la empresa.

1.6.3 Triángulo del mercadeo de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.” (48:353) El principal objetivo es plantear y cumplir las promesas establecidas con los clientes.

Figura 7
Triángulo del mercadeo del servicio



Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V., p. 480.

A continuación se detalla cada componente del triángulo de mercadeo de servicio:

- a) **Mercadeo externo:** formular promesas; esta actividad se facilita con la publicidad, las ventas, las promociones especiales y la determinación de precios.
- b) **Mercadeo interactivo:** cumplir las promesas; se realiza cuando el cliente interactúa con la organización y espera recibir lo ofrecido.
- c) **Mercadeo interno:** facilitar la promesa; tiene como objetivo básico formar y motivar de manera eficaz a todos los trabajadores que tienen contacto directo con clientes y consumidores, así como todo el personal de apoyo.
- d) **Alineación de los lados del triángulo:** cada una de las actividades de mercadotecnia que forman el triángulo, deben desarrollarse en forma óptima para que el resultado sea el esperado en los objetivos generales de la organización.

1.6.4 Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio

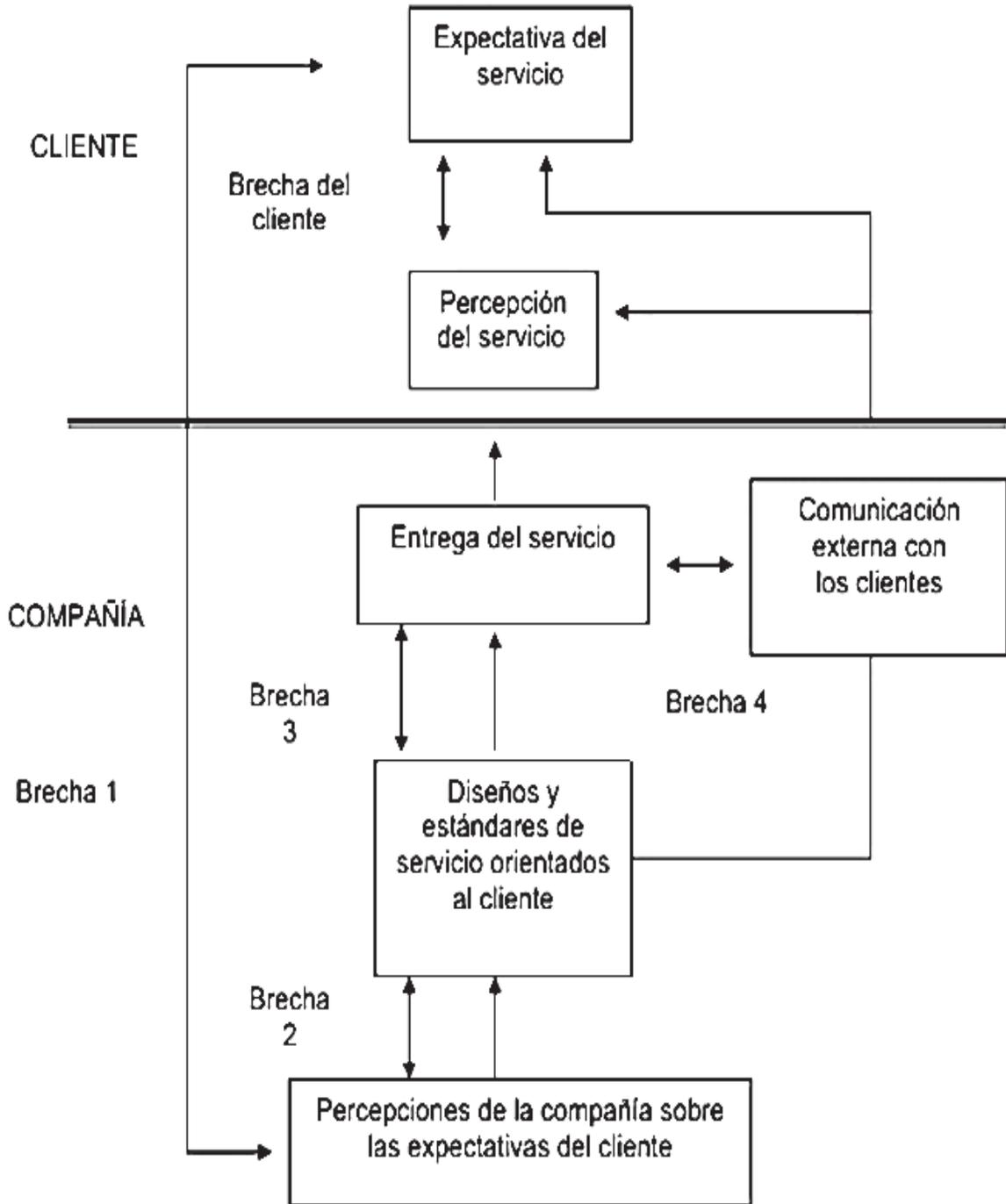
“Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia.” (48:43)

- Brecha del cliente: es la diferencia entre las expectativas que el cliente tiene y la percepción del servicio recibido, la causa son las brechas de los proveedores.
- Brecha 1 del proveedor: no saber lo que el cliente espera. “Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.” (48:34)

Para minimizarla se deben utilizar las técnicas que ayudan a estar cerca del cliente.

Figura 8

Modelo de las brechas sobre calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V. p. 43.

- Brecha 2 del proveedor: no seleccionar los diseños y estándares de servicio correctos. “Es la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (48:36)

Para cerrar esta brecha se deben establecer estándares de desempeño definidos en función del cliente.

- Brecha 3 del proveedor: no entregar los estándares de servicio. “Es la discrepancia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía.” (48:38)

Para cerrar esta brecha se deben relacionar las áreas de mercadotecnia y de recursos humanos, para que las prácticas internas, como contratación, capacitación, planeación de trabajo, motivación y estructura organizacional, estén entrelazadas con los objetivos mercadológicos, con el fin de proporcionar un buen servicio y así cumplir las expectativas de los clientes.

- Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas “muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.” (48:41)

Las comunicaciones externas pueden hacer que el cliente tenga expectativas muy altas respecto al servicio que recibirá, y al ser exageradas, no va a quedar satisfecho con lo que reciba, debido a que esperaba mucho más, aunque el servicio que reciba sea de calidad.

1.6.4.1 Cierre de las brechas

“La clave para cerrar la brecha del cliente, es cerrar las brechas 1 a la 4 del proveedor y mantenerlas de esa manera.

El modelo, llamado integral de las brechas sobre calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio”. (48:43)

1.7 Análisis FODA

Es un método de evaluación de la situación competitiva de una empresa, que sirve de base para la planeación estratégica.

Fortalezas internas: son las actividades que se realizan correctamente en los diferentes departamentos o áreas dentro de la organización.

Oportunidades externas: son situaciones externas positivas, que pueden beneficiar a la empresa, como lo es el ambiente económico, social, político y la competencia, entre otros.

Debilidades internas: son las actividades que afectan el desempeño de la empresa siendo controlables por los directivos.

d) Amenazas externas: son situaciones del entorno que afectan negativamente los resultados de la organización.

Con los factores internos y externos se establecen 4 estrategias que permitirán:

- FO: utilizar al máximo fortalezas y oportunidades
- FA: usar fortalezas para evitar amenazas
- DO: vencer debilidades al aprovechar oportunidades
- DA: reducir al mínimo las debilidades para evitar amenazas

Figura 9
Matriz FODA

AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO	FORTALEZAS (F) 1 2 3 Hacer lista de fortalezas 4 5 6 7	DEBILIDADES (D) 1 2 3 Hacer lista de debilidades 4 5 6 7
OPORTUNIDADES (O) 1 2 3 Hacer lista de oportunidades 4 5 6 7	ESTRATEGIAS FO 1 2 3 Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades 4 5 6 7	ESTRATEGIAS DO 1 2 3 Vencer debilidades aprovechando oportunidades 4 5 6 7
AMENAZAS (A) 1 2 3 Hacer lista de amenazas 4 5 6 7	ESTRATEGIAS FA 1 2 3 Usar fortalezas para evitar amenazas 4 5 6 7	ESTRATEGIAS DA 1 2 3 Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas 4 5 6 7

Fuente: Koontz, H. y Weihrich H. 1995. Administración: una perspectiva global. Julio Coro Pando. 10ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p. 139.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RELACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA GPSA

En búsqueda de las causas de la pérdida e insatisfacción de los clientes y disminución en las ventas en la empresa GPSA ubicada en la zona seis de la ciudad de Guatemala, se realizó un diagnóstico que generó información de la situación actual de la misma, con relación al mercadeo de servicios con la finalidad de contrarrestar las debilidades existentes.

Asimismo, se evidencian factores o causas que afectan a la empresa y que contribuirán para la definición de cursos de acción alternativos, al tomar como base las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA. La información del presente diagnóstico es básica en la formación de estrategias de servicio, que permitirán brindar soluciones factibles a la problemática que actualmente afecta a la fábrica. (A GPSA se le identificará como: la empresa y la fábrica en el contenido del documento.)

2.1 Metodología de la investigación

A continuación se puntualiza el desarrollo de la investigación realizada en la empresa, para la cual se consideró tipo y sujetos de investigación así como tamaño de la muestra.

2.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva debido a que su objetivo es observar, describir y evaluar la realidad percibida por los clientes reales, perdidos y potenciales. Se conforma de la recopilación, clasificación, tabulación, presentación, análisis e interpretación de resultados, respecto a la situación actual del servicio que presta la empresa GPSA.

2.1.1.1 Métodos

Para encontrar respuestas a las interrogantes de esta investigación, se utilizaron varios métodos entre ellos: (véase tabla 9)

Tabla 9
Métodos empleados en la investigación

Métodos	Descripción
Deductivo	De lo general a lo particular
Inductivo	De lo particular a lo general
Científico	En las siguientes fases: Indagadora: aplicada en la recolección de información primaria (cuestionario), y secundaria, orientada a obtener toda la sustentación teórica necesaria para abordar la problemática del estudio como son libros, textos e información pertinente de los directivos de la empresa. Demostrativa: con esta fase se demuestra la relación entre la realidad y las hipótesis planteadas y comprobar de esta forma que las últimas son confirmadas por los datos obtenidos de la investigación. Expositiva: se desarrolló a partir de los datos obtenidos, al estructurar una conceptualización de la información que se aplicó al problema estudiado, de esta forma se expuso a través del informe final las conclusiones y recomendaciones consideradas para el logro de los objetivos.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

2.1.1.2 Técnicas e instrumentos

A continuación se detallan las técnicas e instrumentos utilizados.

Observación no estructurada, en un ambiente natural

Se observaron los fenómenos relevantes en el ambiente natural de los colaboradores de la empresa.

Entrevistas

Se entrevistó al administrador que es propietario de la empresa, quien compartió todas sus percepciones sobre la problemática y comentarios percibidos en el

mercadeo de servicios tanto con el cliente interno como externos, además, de la situación actual de la fábrica.

Cuestionarios

Parte de la información obtenida es cuantitativa, debido a que se realizó un análisis estadístico para obtener los resultados por medio de cuestionarios dirigidos a los clientes internos y externos reales, perdidos y potenciales. (Véase anexos 1 y 2) Esto con el fin de conocer la percepción del mercado sobre la calidad y servicio que ofrece actualmente la empresa GPSA y su competencia.

2.1.2 Sujetos de investigación

En la presente investigación se consideró importante la opinión del administrador, colaboradores, clientes tanto reales, perdidos y potenciales de la empresa.

2.1.3 Censo

Se consideraron los criterios y técnicas estadísticas más adecuadas y acordes al proceso de investigación. Para los clientes internos y externos se utilizó el censo.

Los colaboradores de GPSA, son el administrador y cuatro sub alternos, por lo que se entrevistó y encuestó al 100%, para brindar soporte a la información obtenida de la empresa. (Véase anexo 1 y 2). Por otra parte, de los clientes externos se consideró a los reales activos, inactivos y potenciales.

Clientes reales

Se consideró la totalidad de los clientes reales (39), compuestos por 22 frecuentes, que representan el 80% de las ventas, 11 ocasionales y seis nuevos. A continuación se presenta el número de encuestados según el segmento de mercado que cubre la empresa.

Cuadro 1
Censo de clientes reales a encuestar

Segmento de mercado	clientes reales	Frecuencia de compra					
		Frecuentes		Ocasionales		Nuevos	
		Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.
Semi-industrial	18 empresas	41.01 %	16	-----	0	5.13%	2
Intermediarios	6 contratistas	15.38 %	6	-----	0	-----	0
Consumidores finales	15 personas	-----	-----	28.21%	11	10.25%	4
Subtotal	39	56.41%	22	28.21%	11	15.38%	6
Total	39 clientes reales =100%						

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

Clientes reales inactivos

Son considerados clientes reales inactivos los no han realizado compras en un período de 12 meses. En GPSA se consideró la totalidad de los mismos (8). Es importante mencionar que del total, no se encuestó a dos, por falta de atención de los mismos, esto impidió establecer comunicación.

De los contactados:

- Cuatro fueron entre uno y tres años clientes de la empresa
- Dos entre seis meses y un año, todos son empresas semi- industriales (universidades, hoteles, residenciales, constructoras).

Clientes potenciales

La empresa en años anteriores conformó una base de datos con 300 clientes potenciales (condominios, colegios, edificios, hospitales del ente privado, centros comerciales, constructoras, inmobiliarias y hoteles) que por falta de tiempo y de fuerza laboral, nunca se les visitó para darles a conocer los productos y servicios de la fábrica.

Para este diagnóstico se actualizó la información de la base de datos y se encuestó al total de las empresas existentes (41) que utilizan con frecuencia productos y servicios como los que comercializa GPSA. (Véase cuadro 2)

Cuadro 2
Censo de clientes potenciales a encuestar

Segmento de mercado	clientes potenciales
Condominios	24
Inmobiliarias	2
Edificios	6
Colegios	4
Centros comerciales	1
Hoteles	1
Hospitales	1
Constructoras	2
Total	41 clientes potenciales

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

Posteriormente, los datos fueron procesados y analizados estadísticamente para obtener los resultados establecidos en la presente investigación. (Véase figura 10)

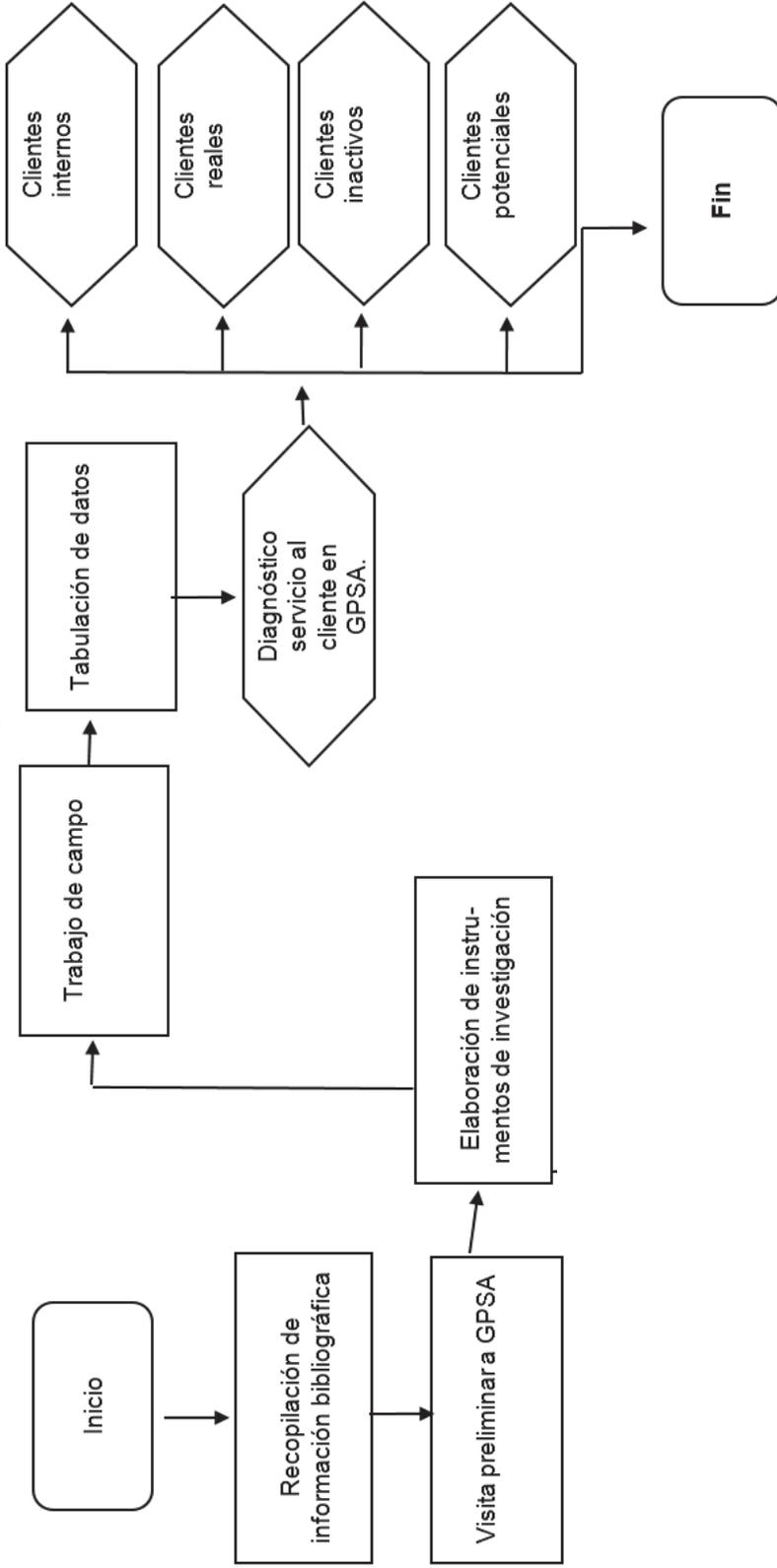
2.2 Análisis del macroambiente

Para toda empresa es fundamental considerar los elementos del entorno que puedan afectar las funciones de la misma, a continuación el análisis del macro entorno.

El macroambiente está compuesto por todas las amenazas y oportunidades que se dan en el mercado, que no se pueden regular ni controlar por la empresa, como el desarrollo de la población, desarrollo económico, escases de materias primas, desarrollo y cambios tecnológicos, política y cultura.

Figura 10

Diagrama de recopilación de información, para la elaboración del diagnóstico de la situación actual con relación a las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que presta GPSA.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2013

2.2.1 Tecnología

La tecnología afecta el mercado de fabricación de pinturas arquitectónicas, tanto en las materias primas, maquinaria y sistemas informáticos modernos en los que se implanta constante desarrollo e innovación.

2.2.1.1 Materias primas

De manera constante, las casas fabricantes y distribuidoras de materias primas necesarias para la producción de pinturas, crean novedosos productos que permiten desde utilizar cantidades más pequeñas para la misma fabricación hasta sustituir materiales y requerir de nuevos aditivos.

Dentro de algunas de las evoluciones en materias primas se puede mencionar:

Evolución de la tecnología de materias primas para fabricar pinturas base solvente, base agua y en polvo.

Nuevas tecnologías para pinturas anti hongos que utilizan como materias primas látices estireno acrílicos: productos robustos al ataque bacteriano con excelente resistencia a la alcalinidad, eflorescencia y exudación de surfactantes y sobre otra línea de ligantes con excelente poder de cobertura húmedo y seco.

2.2.1.2 Maquinaria

La tecnología en máquinas es cada vez más orientada a facilitar las necesidades de las empresas fabricantes de pintura, desde las entintadoras hasta los recipientes donde se empaca el producto.

2.2.1.3 Sistema informático

Los programas para sistematizar las operaciones en una empresa varían de año

con año, y para mejorar la eficiencia en una empresa es necesario mantenerse innovado.

La tecnología carente en GPSA es equipo de cómputo a la vanguardia, acceso a internet y teléfono de línea fija en buen estado, por lo que las actividades que impliquen comunicarse con clientes son realizadas de una manera muy lenta por no tener acceso inmediato a lo mencionado.

Con relación a la tecnología necesaria para la producción, no dispone de maquinaria adecuada para la actividad, como mezcladora, entintadora, medidora de grosor de película en paredes e infraestructuras, por lo que las actividades de producción se retrasan y no se tiene establecido un tiempo estándar para la producción, debido a realizar la matización de colores y mezclas de productos en cantidades de 1 a 3 cubetas de manera manual; para contrarrestar esta carencia la administración tiene en proceso la adquisición de dos máquinas (una mezcladora entintadora y una medidora de grosor de película).

2.2.2 Política

Para que una empresa opere legal y adecuadamente en Guatemala, debe cumplir con trámites de inscripción, registros y operación de distintos artículos, decretos y leyes.

Sin embargo, los acuerdos con fines antiéticos y con desbordes de corrupción entre empresas, gobierno y personas individuales, son una amenaza para la empresa, por obstaculizar su desarrollo en ciertos nichos de mercado debido a la competencia desleal.

2.2.3 Economía

Las constantes alzas al petróleo, repercuten directamente en el aumento de sus derivados y por ende en el aumento del precio de los productos finales, esto afecta

las ventas de pinturas por utilizar como materia prima y como diluyente diversos derivados de petróleo.

2.2.4 Leyes y normas

Las empresas productoras, distribuidoras y aplicadoras de pinturas se encuentran regidas por las siguientes leyes:

- Constitución Política de Guatemala: Carta Magna donde se establecen los derechos y obligaciones de toda persona guatemalteca y extranjera.
- Código de Comercio (Decreto 2-70): conjunto de normas jurídicas, que rigen la actividad profesional de los comerciantes, las cosas o bienes mercantiles y la negociación jurídica mercantil.
- Código Civil (Decreto ley 106): comprende el conjunto de principios y normas jurídicas sobre la personalidad, las relaciones patrimoniales y de la familia.
- Impuesto sobre la Renta (Decreto 10-2012): impuesto que se paga al estado por la renta percibida en las transacciones comerciales.
- Reglamento de la ley del Impuesto sobre la Renta (Acuerdo gubernativo 213-2013): reglamento donde se establecen los distintos regímenes con sus respectivas especificaciones a los que debe optar una empresa.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)-(Acuerdo 27-92) y reglamento de la ley del IVA. (Decreto 424-2006): impuesto obligatorio establecido por el estado, en un 12% sobre el precio del producto que es recaudado por la superintendencia de administración tributaria.
- Código de Trabajo. (Decreto 1441): comprende el conjunto de derechos y obligaciones tanto de patronos como de trabajadores así como directrices para la formulación de contratos.

- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.(Decreto 295): comprende el conjunto de derechos y obligaciones tanto de patronos como de trabajadores, así como directrices para el uso de los servicios que brinda el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Ley de Hidrocarburos. (Decreto 109-83): comprende el conjunto de normas en las que el estado orienta la comercialización de los productos petroleros y sus derivados, que se importen o produzcan internamente para el consumo nacional.
- Código Procesal Penal (Decreto 52-92): conjunto de sanciones por evadir normas establecidas en las distintas leyes.
- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente (Decreto 68-86): esta ley busca que el estado, las municipalidades y los habitantes del territorio nacional, propicien el desarrollo social, económico, científico y tecnológico que prevenga la contaminación del medio ambiente y mantenga el equilibrio ecológico.
- Ley de Inversión Extranjera (Decreto No. 9-98): prohíbe todo acto discriminatorio en contra de un inversionista extranjero o su inversión. Por lo tanto, gozan de igualdad de condiciones frente a los inversionistas nacionales. Lo cual es una desventaja para la empresa, por no contar con la tecnología ni capital como los inversionistas extranjeros.

2.2.5 Desarrollo económico

Por ser GPSA una empresa fabricante de productos arquitectónicos el crecimiento o disminución de la construcción, del empleo de la población y de la inversión extranjera le afecta directamente.

a) Construcción

Según informe de CONSTRUGUATE, la junta directiva de la Cámara Guatemalteca de la Construcción (CGC) y sus gremiales la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) y la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas (ANACOV), presentaron una nueva edición del boletín Economía de la Construcción, a partir del cual pueden ofrecerse algunas conclusiones generales respecto a la coyuntura en el sector construcción del país.

De acuerdo a lo que indican las cifras económicas, se hace evidente la dificultad que tendrá el país para alcanzar las proyecciones para el año 2013 y 2014 elaboradas por el Banco de Guatemala (BANGUAT), que había indicado un crecimiento económico general del 3.9%, y un 5.9% en el sector construcción respectivamente.

En artículo de fecha 13 de septiembre de 2013, del boletín de la Cámara de Construcción de Guatemala menciona que el Índice Mensual de Actividad de la Construcción, que sirve como termómetro de la industria, se recuperó ligeramente en el segundo trimestre del 2013 y se alcanzó en junio un valor de 63, pero aún es bastante menor que el valor de marzo de 2012, explicó el Licenciado José Luis Agüero, Presidente de CGC.

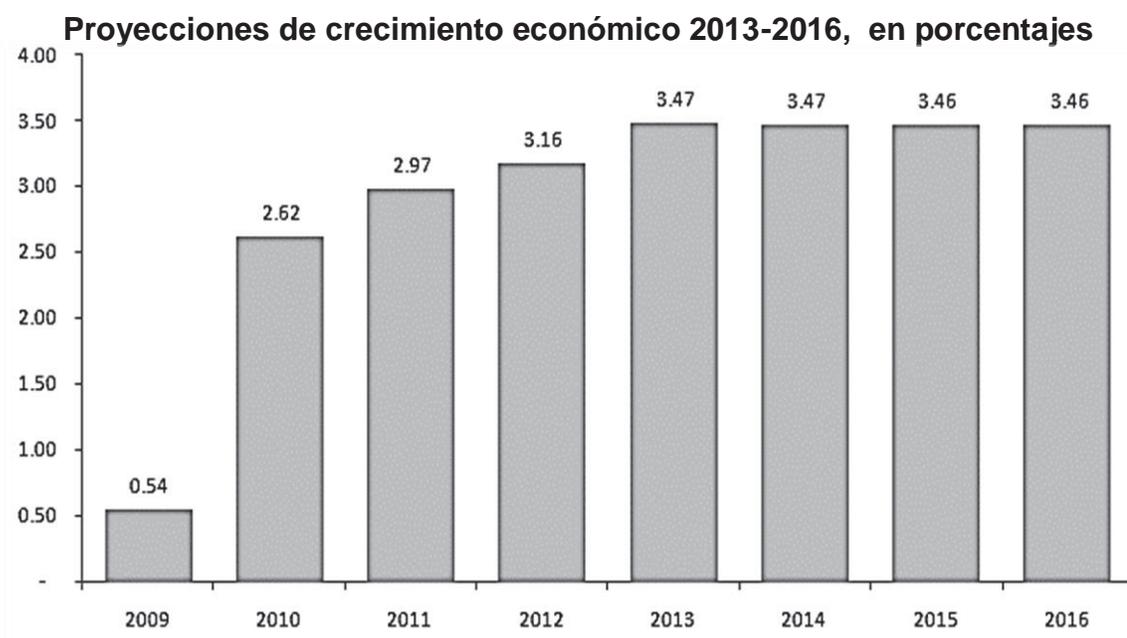
Lo anterior muestra oportunidades para GPSA al conocer que para los próximos años se proyectan crecimientos en construcción y por ende en acabados arquitectónicos de pintura para interiores y exteriores.

b) Crecimiento económico

Lo anterior se confirma con la información expuesta por el Fondo Monetario Internacional publicado por Construguate, de acuerdo con el último reporte de proyecciones de crecimiento económico mundial del Fondo Monetario

Internacional (FMI), correspondiente a abril del año 2013, en el que se menciona que la economía de Guatemala crecerá para el período 2013 - 2016 entre 3.46% y 3.47%. Asimismo, en 2012 el ritmo de crecimiento establecido por el FMI para la economía nacional se proyectó en un 3.16%, y según datos históricos en un 2.97% creció en 2011, arriba por la proyección del Banco de Guatemala (2.6%).

Gráfica 1



Fuente: Departamento de análisis estadísticos de CGC, año 2012

C) Demografía

La industria de la construcción juega un papel muy importante en el desarrollo económico, social y cultural de la población en el país. La construcción de vivienda, parte fundamental de esta industria, está orientada a satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano. La construcción de vivienda representa uno de los principales retos que enfrenta la sociedad guatemalteca debido a que la población ha crecido a una velocidad mucho mayor que los volúmenes de construcción de vivienda.

Según el Banco de Guatemala había previsto que el sector de la construcción de viviendas tuviera un crecimiento de 7.7% en 2013. Sin embargo, su presidente, Édgar Barquín, señaló que se realizó un ajuste a las proyecciones, las cuales bajaron a 5.9% y el presidente de Cámara de la Construcción, José Luis Agüero, aseveró que se estimaba que el crecimiento sería de 2.9%, menor al proyectado por el Banco de Guatemala.

La población joven es el principal grupo atraído a la obtención de apartamentos en condominios o residenciales, a pesar del alza en los precios en la adquisición de vivienda y según publicación de la Cámara de la Industria, con relación al comentario del director de dicha institución, Oscar Sequeira, quien expuso que fué la reforma fiscal que afectó a los desarrolladores de proyectos de vivienda en el año 2013 y provocó el aumento de precios.

Esta situación y el ambiente competitivo que impera en este sector, exigen cada vez más productividad a las empresas constructoras y en las de acabados como es el caso de GPSA al proporcionar recubrimientos para embellecer los ambientes.

Entorno natural

En los últimos años han aparecido en el mercado nuevos productos cuyo propósito es el de disminuir el impacto sobre el medio ambiente y la salud.

La actual preocupación por los temas de salud ambiental ha llevado a estudiar las formulaciones tradicionales de pinturas, en busca de materias primas con menor impacto ambiental como las siguientes:

a) Esmalte a base de agua

Existe un esmalte al agua que está en sintonía con la nueva tendencia de pinturas con bajo contenido de solventes y limitados compuestos orgánicos volátiles. A

diferencia de las pinturas tradicionales, que poseen disolventes, diluyentes y emulsiones sintéticas, de fuertes emanaciones y lento secado, el esmalte al agua es de formulación totalmente nueva y de base acuosa.

Su fórmula es para aplicación en interiores y exteriores como pintura brillante de terminación, de gran resistencia a la intemperie, a la abrasión, al uso y a los lavados.

b) Barnices y pinturas ecológicas

De igual forma existen barnices y recubrimientos ecológicos, que son similares en apariencia y facilidad de aplicación a las pinturas corrientes.

La diferencia radica en que ya no emplean componentes plásticos en su formulación, también previenen la elasticidad estática, lo que significa menos polvo, un problema para las personas con alergias, también están libres de disolventes sintéticos que están considerados como agentes cancerígenos.

2.3 Análisis del microambiente

El microambiente está integrado por todas las fortalezas y debilidades que se dan en la empresa, que se pueden regular y controlar.

A continuación, se describen los hallazgos identificados mediante el diagnóstico realizado en la empresa, tanto en el ámbito actual como histórico, la información se obtuvo de entrevistas al administrador y a los clientes internos por medio de consultas y cuestionario.

2.3.1 Situación actual de GPSA

La empresa en estudio, se caracteriza por enfocarse en la atención al cliente de manera personalizada acorde a sus posibilidades, brindar productos y servicios de

la más alta calidad y respaldar al cliente ante cualquier falla en el producto final. A continuación se detallan los hallazgos encontrados según los clientes internos.

2.3.1.1 Antecedentes de la empresa

GPSA es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, aplicación y asesoramiento de productos arquitectónicos tales como recubrimientos para interiores y exteriores, productos industriales epóxicos, anticorrosivos y esmaltes empleados en la señalización vial.

Cuenta con más de 13 años en el mercado, su fundador y familia, inicia con la distribución y aplicación de productos que eran maquilados de manera externa a la empresa en sus inicios.

Con nueve años de experiencia en el mercado, la empresa comienza a cambiar el giro de su negocio, el propietario, visualiza la fabricación de pintura látex, esmaltes, epóxicos y el registro de la marca de pintura.

Es así como se origina la sociedad familiar GPSA, que se encuentra ubicada en lote 395 y 396, colonia La Reyna zona seis de la ciudad capitalina.

Durante los primeros 11 años la empresa produjo solamente para el nicho de mercado compuesto por centros comerciales e industrias demandantes de aplicación y suministros de recubrimientos, pero en su deseo de mejora continua se encuentra expandiéndose a nuevos mercados como constructoras de viviendas, residenciales, condominios y todo tipo de edificaciones, solicitantes de recubrimientos de alta calidad y aplicación de los mismos.

a.1) Cartera de clientes

La cartera de clientes está integrada principalmente por empresas industriales, semi-industriales y comerciales que buscan proveedores que les apoyen en sus proyectos de remodelación y mantenimiento de edificaciones, con servicio

personalizado, productos de alta calidad garantizada y con respaldo de asesoría técnica.

El cliente externo adquiere el producto para satisfacer sus necesidades y desea que este sea de buena calidad, precio justo y principalmente, recibir una adecuada atención a sus demandas.

GPSA se ha esforzado por mejorar continuamente la calidad de los productos que ofrece, pero ha descuidado la atención del servicio al cliente y no ha implementado estrategias para retener a los clientes actuales y atraer a nuevos.

a.2) Participación de mercado

Para conocer la participación de mercado de la fábrica de pinturas GPSA, se utilizó información proporcionada por el Banco de Guatemala en la cual se agrupan las importaciones y exportaciones de pinturas y barnices del primer semestre del año 2014. (Véase figura 11)

La empresa en el primer semestre del año 2014 presenta un monto de ventas que asciende a Q. 519,967.07

El total de exportaciones e importaciones en el rubro de pinturas y barnices es de \$.28, 328,218.00 y \$. 81, 671,690.00 respectivamente. Al utilizar la tasa de cambio de 7.89 por dólar se obtiene un equivalente de Q. 223, 509,640.00 y Q. 644, 389,634.10 respectivamente.

La participación de mercados que GPSA puede cubrir en un semestre en el mercado guatemalteco es de un 0.12354%, este dato se determinó del cálculo siguiente (véase cuadro 5)

Cuadro 3

Importaciones según Banco de Guatemala, enero a junio 2014, valor en dólares

IMPORTACIONES							
PRODUCTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PAPEL Y CARTON	178,072,872	25,032,314	29,410,359	33,891,744	31,877,936	30,989,509	26,871,010
PESCADO Y MOLUSCOS	21,961,720	1,259,446	4,690,183	1,307,121	9,426,595	4,242,639	1,035,736
PIELES Y CUEROS	597,238	73,317	89,853	95,553	105,467	68,896	164,152
PINTURAS Y BARNICES	81,671,690	14,305,570	10,992,740	14,833,897	14,274,518	14,784,689	12,480,276

Fuente: Banco de Guatemala, agosto de 2014

Cuadro 4

Exportaciones según Banco de Guatemala, enero a junio 2014, valor en dólares

EXPORTACIONES							
PRODUCTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PAPEL Y CARTON	16,053,721	3,039,774	2,395,201	2,732,098	2,772,992	2,737,895	2,375,761
PESCADO Y MOLUSCOS	9,753,133	1,648,487	1,679,410	639,669	1,227,199	2,241,449	2,316,919
PIELES Y CUEROS	4,252,975	712,007	645,838	800,535	578,727	953,247	562,621
PINTURAS Y BARNICES	28,328,218	5,563,218	4,956,020	4,712,604	4,535,975	4,412,706	4,147,695

Fuente: Banco de Guatemala, agosto de 2014

Cuadro 5
Participación de mercados GPSA

Demanda insatisfecha DI=Producción Nacional + Importaciones - Exportaciones (0+644, 389,634.10 -223, 509,640.00)	Quetzales Q. 420,879,994.10	Porcentaje 100%
Ventas GPSA	Q. 519,967.07	X

Fuente: elaboración propia, con base a información del Banco de Guatemala.

Además se realizó una investigación geográfica, la cual consistió en la visita a las tiendas de pintura de la competencia directa ubicadas en las zonas 9, 10, y 14 parte del mercado objetivo de la empresa en estudio. (Véase numeral 2.4.1.15 página 66 referente a la competencia)

La visita consistió en cuantificar los clientes que visitaron la tienda e hicieron efectiva su compra, de esta manera se comparó la afluencia de clientes de la competencia y de GPSA. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 6
Número de clientes que en un día realizaron compras en la competencia

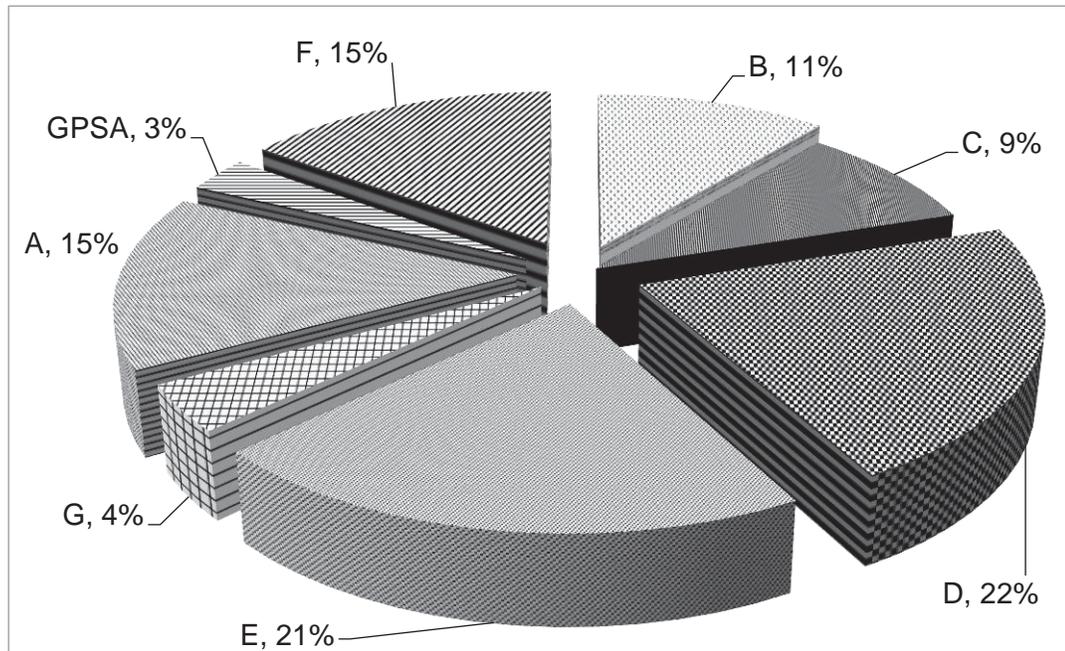
Competencia directa	Número de clientes reales
A	20
B	15
C	12
D	29
E	28
F	20
G	6

Fuente: elaboración propia, con base a investigación geográfica propia.

El día en que se realizó la investigación GPSA tuvo tres clientes que hicieron compras. En la gráfica siguiente se muestra el porcentaje de compras en un día que corresponde a cada empresa.

Gráfica 2

Número de clientes que en un día realizaron compras en la competencia



Fuente: elaboración propia, con base a investigación geográfica propia.

Las empresas D y E son las que obtuvieron el mayor número de visitantes en el día en que se realizó la investigación, ambas gozan de prestigio y larga trayectoria en Guatemala.

La empresa E cuenta con 10 tiendas y seis distribuidores en el mercado objetivo, mientras que la D con ocho tiendas. La A, B, C y F tiene una participación intermedia, por poseer porcentajes entre 8 y 15 %, la empresa B cuenta con 15 tiendas, la C, nueve, la F cinco y la A con cuatro distribuidores.

La empresa G, posee una tienda y al igual que GPSA se encuentra en la categoría baja, únicamente que la empresa en estudio no posee tiendas, opera de manera directa desde su fábrica.

2.4 Resultados de entrevista y encuestas

La situación actual, de los elementos de la mezcla ampliada de mercadotecnia, en la empresa GPSA se presentan a continuación, se inicia con los datos obtenidos de la entrevista al administrador, posteriormente se desglosan los resultados de las encuestas, en cuatro secciones, la primera contempla el punto de vista del cliente interno, la segunda del cliente real, la tercera del cliente perdido y la cuarta del cliente potencial.

2.4.1 Entrevista con administrador de la empresa

Luego de realizar entrevistas con el administrador de la empresa, quien tiene el grado académico de Arquitecto y cuenta con estudios en Ingeniería Civil y Química, se obtuvieron datos importantes, que dan a conocer la situación actual de la empresa en diferentes áreas, a continuación se desglosan y desarrollan.

2.4.1.1 Filosofía empresarial

GPSA no tiene establecida misión, visión, objetivos, y valores empresariales, solamente tienen la idea, pero no está plasmada en ningún documento. Además carece de un slogan que lo identifique, únicamente cuenta con logo empresarial. Sus reglas no se encuentran claramente establecidas y los trabajadores las conocen únicamente cuando han faltado a su trabajo y se les llama la atención, de lo contrario, desconocen qué está permitido y qué no.

La organización carece de políticas que guíen las funciones y comportamientos del recurso humano. Únicamente se tiene establecido el horario de trabajo que es de ocho de la mañana a cinco de la tarde, incluye una hora de almuerzo. Por lo cual el nivel de incertidumbre del colaborador permanece constante, al no tener una base para tomar decisiones y prestar un mejor servicio.

2.4.1.2 Estructura organizacional

La empresa carece de una estructura organizacional formalmente establecida, cada empleado conoce de manera difusa las funciones que desempeña y la persona a la cual deben referirse para cualquier situación.

La organización está conformada por cuatro áreas de trabajo, las cuales son: producción, bodega/taller, ventas y administración cada área tiene un jefe, quien es el responsable de coordinar y supervisar que el trabajo sea realizado de una manera eficaz y eficiente. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7
Áreas de trabajo de GPSA

Área	Funciones	Trabajador
Producción	En esta área se producen las pinturas según muestras o de línea. El proceso general en la producción consiste en la mezcla de todas las materias primas (importadas de Colombia y USA), vertido en envases de distribución (toneles, cubetas, galones), sellado y etiquetado de envases de distribución y al estar terminados se envían a bodega de productos terminados.	1
Bodega/ taller	Es el área en donde se almacenan los materiales que se utilizan en producción y los productos terminados. Además se realizan trabajos especiales con diversos tipos de pinturas.	1
Ventas	Es donde se atienden directamente a los clientes, se les asesora, se ofrecen y venden los diferentes productos de la empresa. Se programan visitas periódicas a los principales clientes a los que se les presenta la información de la empresa, los productos que fabrica y distribuye.	2
Administración.	En esta área se realizan las actividades de compras, recursos humanos, contabilidad, mercadeo y administrativo.	1
TOTAL		5

Fuente: trabajo de campo, septiembre 2013.

2.4.1.3 Distribución de funciones

El administrador de la empresa además de realizar las funciones de planeación, organización y dirección, debe gestionar ventas, supervisar proyectos, realizar la asesoría técnica y cobrar ventas al crédito entre otras funciones que por atrasos y falta de personal realiza.

El personal de ventas debe encargarse de la distribución de los productos que piden sus clientes. La contabilidad interna es realizada por una persona que además ocupa el puesto de vendedora.

2.4.1.4 Comunicación interna

El administrador comentó que los empleados de contacto (vendedores), no siempre comunican las peticiones que los clientes les manifiestan respecto al servicio que brinda la empresa e impiden que él pueda obtener información sobre las expectativas y percepciones del servicio. Esto lo notó tras visitar personalmente a algunos clientes, quienes le comentaron sobre varias solicitudes que con anterioridad habían hecho llegar al vendedor que los atiende.

2.4.1.5 Motivación y capacitación

El administrador indico que los colaboradores no reciben capacitaciones continuas y seminarios motivaciones, no trabajan en equipo, ni poseen los instrumentos y maquinaria adecuada para realizar su trabajo.

2.4.1.6 Manuales

La empresa carece de manuales y áreas para instruir a los trabajadores en las actividades que deben realizar, por lo que todas las instrucciones son de manera verbal.

El método de reclutamiento es por recomendaciones de los mismos colaboradores, debido que, no se tienen perfiles y descriptores de puestos, que sirvan de base para realizar este proceso adecuadamente. Los empleados aprenden el trabajo y las atribuciones que les corresponden por imitación, pues no existe un programa de inducción al puesto, en el cual se instruya a los colaboradores del rol que habrán de desempeñar en la organización.

2.4.1.7 Procesos internos

En GPSA existen procedimientos internos establecidos verbalmente para mantener el orden y el buen desempeño del servicio, carecen de pasos sistematizados para operar y de estándares que permitan ejecutarlos de forma apropiada.

Los procesos que se llevan a cabo con relación al servicio al cliente, dentro de GPSA son:

a) Proceso de venta

El procedimiento general para la venta, inicia cuando el cliente llama al vendedor para solicitarle asesoría de un producto, cotización de productos/servicios, o asesoramiento técnico sobre un área con problema.

El vendedor que lo atiende, le asesora según las necesidades que el cliente le manifieste, y si es posible le da el precio y el tiempo de entrega del producto si este es el caso.

De ser un servicio, le comenta qué día puede llegar al lugar donde se presenta el problema, para evaluar la situación y posteriormente enviarle un presupuesto o cotización del trabajo a realizar.

Aceptada la cotización o presupuesto, se le traslada la orden del pedido del producto o servicio al encargado de planta para que organice el equipo a emplearse.

Termina en despacho, donde se entrega el producto en el lugar que el cliente solicita o se realiza el servicio en el área indicada, actualmente el reparto lo realizan los mismos vendedores.

Con relación a los productos preparados o especiales no se entregan el mismo día, se traslada la información al área de producción; la cual solicita a bodega los materiales necesarios para la fabricación. En bodega evalúan los saldos del inventario y solicitan la compra de los materiales que no tienen en existencia, al terminarlo lo trasladan a despacho para la entrega al cliente. (Véase figura 11)

b) Proceso de servicio al cliente

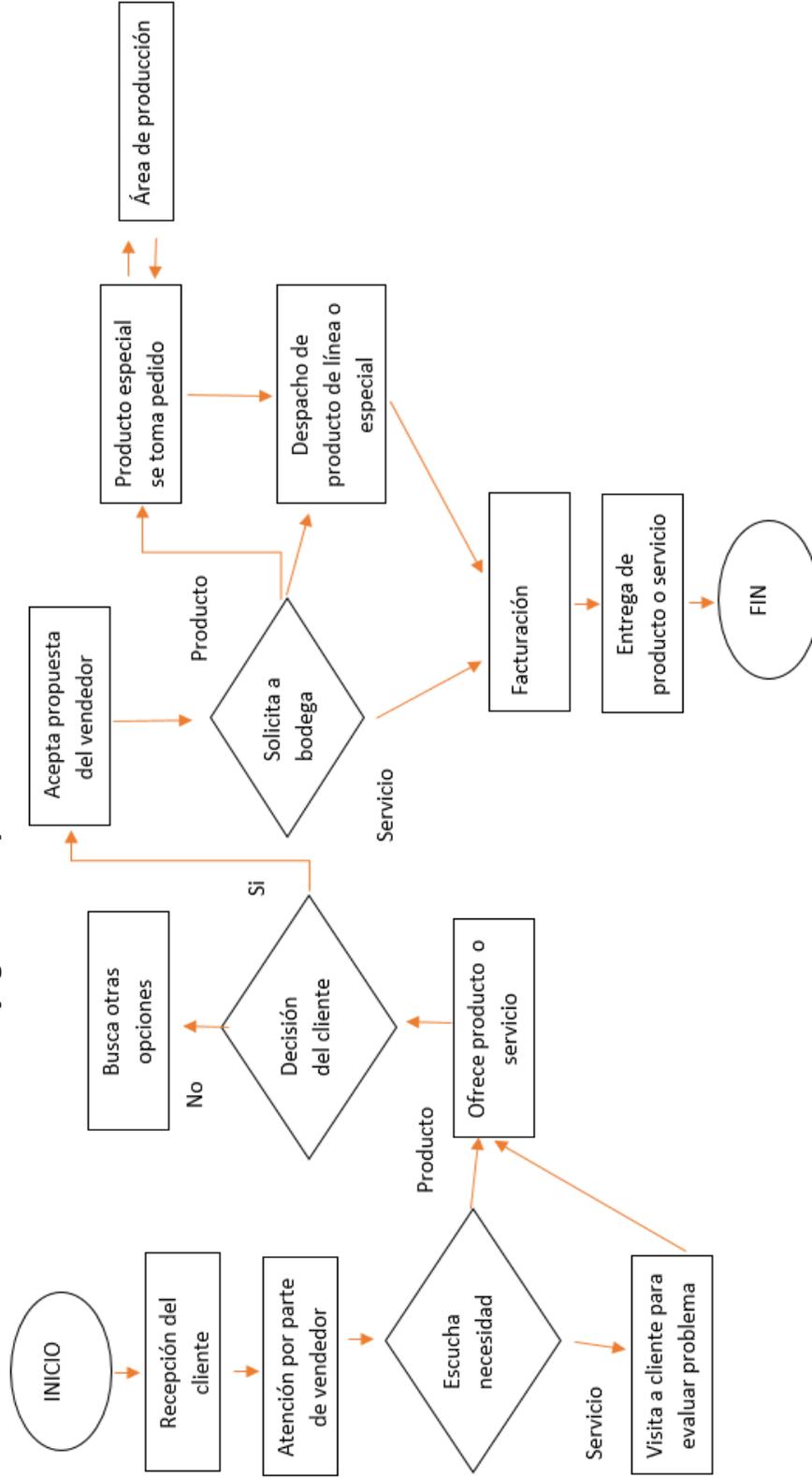
Los procedimientos de servicio al cliente (el cual incluye pre, post venta y resolución de problemas), existen de forma verbal y los vendedores conocen de los pasos a realizar; sin embargo, no todos realizan el proceso completo, y desconocen los mecanismo a realizar cuando se presentan eventualidades, todo lo tienen que consultar con el administrador. (Véase figura 12)

El proceso de servicio inicia al visitar el vendedor al cliente potencial.

Cuando logra tener contacto con el cliente, el vendedor le informa quién es la empresa, a qué se dedica en el mercado nacional, cuáles son los proyectos realizados por la empresa y qué productos fabrica y distribuye.

El cliente le manifiesta sus inquietudes y necesidades con relación a servicios o productos que GPSA le pueda proveer. Esto permite tener acceso directo con los clientes y entablar una relación más estrecha, acá concluye el servicio pre-venta.

Figura 11
Flujograma de proceso de venta en GPSA



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2013.

b.1) Requerimiento de servicio: el proceso de servicio al cliente al requerir mano de obra para limpiar y pintar diferentes sustratos es:

El vendedor analiza e inspecciona el área a trabajar, seguidamente le expone al cliente su problema y las posibles soluciones que se le pueden dar, este último analiza las opciones planteadas y decide si opta por alguna de ellas o si busca otra solución en la competencia.

Si decide que sí, el vendedor procede a informar al área de taller, la obra a realizar y juntos verifican si cuentan con todos los materiales necesarios para realizar el trabajo, posteriormente visitan y trabajan el área pactada y entregan el trabajo al cliente, acá concluye el proceso de venta.

Una vez entregado el proyecto, el vendedor contacta al cliente y le consulta sus percepciones sobre los trabajos realizados, si este le manifiesta que no tiene ningún problema, le informa de otros productos y servicios aptos para sus instalaciones.

Si el cliente manifiesta alguna inconformidad con los trabajos realizados, el vendedor procede a revisar y evaluar los mismos y a buscar soluciones para posteriormente entregar nuevamente el trabajo.

b.2) Requerimiento de producto: si el cliente requiere algún producto, el vendedor procede a solicitarlo al área de bodega, quien si no está en existencia lo solicita al área de producción, el vendedor entrega el producto al cliente, junto con la factura contable.

Transcurrida aproximadamente una semana, el vendedor visita o se comunica con el cliente para consultarle su percepción del producto, si este le manifiesta algún problema, él procede a analizar el producto y dar posibles causas del problema y posteriormente resolverlo.

Si el cliente no manifiesta algún problema, el vendedor procede a informarle sobre demás productos y servicios acordes a sus instalaciones.

Posteriormente se informa al cliente la fecha en que debe cancelar sus productos o servicios si estos hubiesen tenido algún pacto de crédito.

El vendedor debe visitar periódicamente al cliente (dos veces al mes) para darle a conocer productos nuevos de la empresa o para conocer sus necesidades o inquietudes, aquí es donde se aplica el servicio post-venta.

c) Servicio en el taller

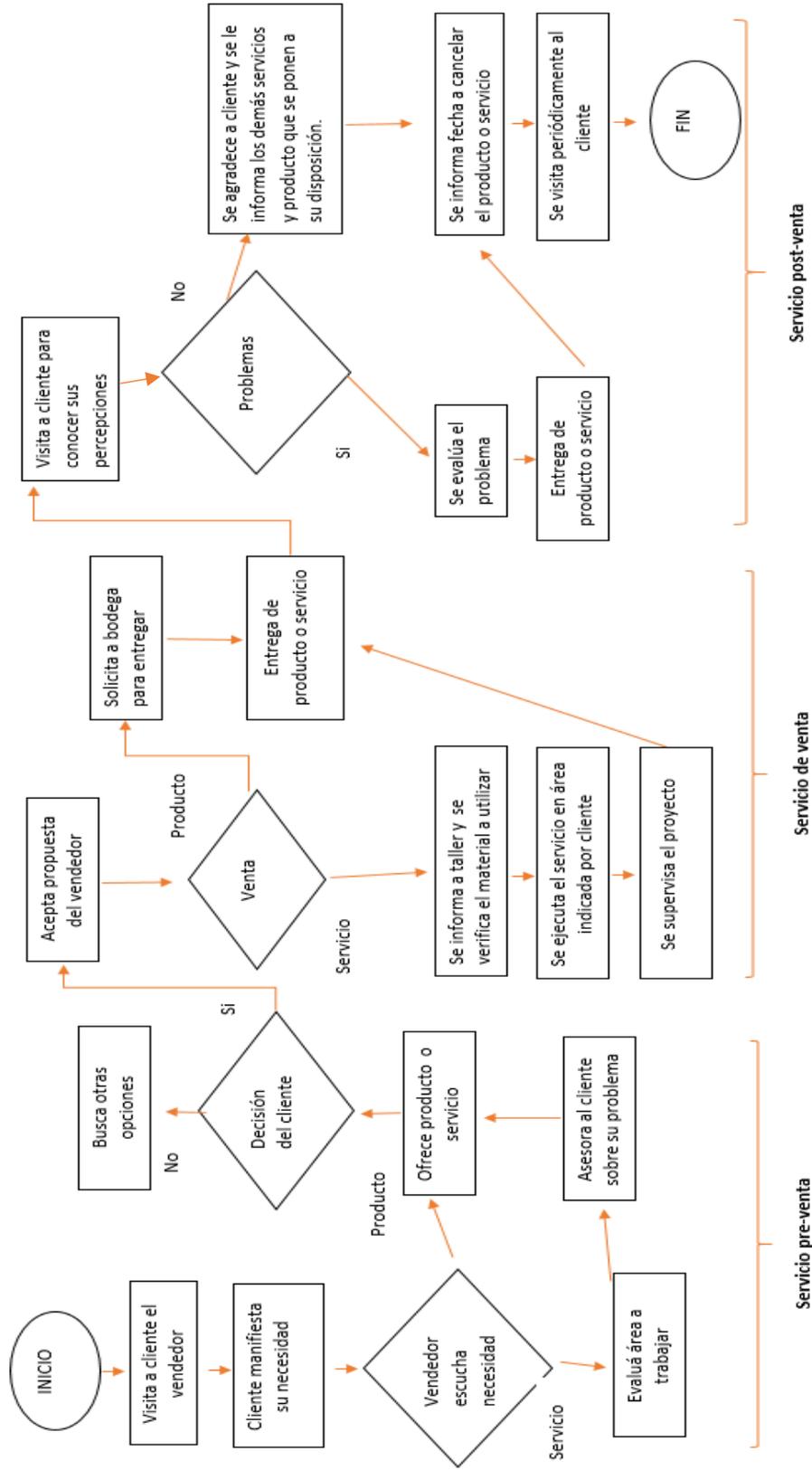
Para el servicio en el taller, el cliente le explica al vendedor lo que necesita, este último le da un presupuesto con el valor del trabajo, si se acepta, se reciben las piezas como botes de basura metálicos, estanterías, jardineras entre otras a las que se les realizará la aplicación de recubrimientos y se les asigna un colaborador, quien será el responsable de realizar el trabajo; seguidamente, el trabajador solicita el material al área de bodega.

Cuando el trabajo está terminado, se realizan las evaluaciones correspondientes y si todo está bien, se informa al cliente, para que pase por sus piezas o se transportan al área donde indique, se cancela la factura contra entrega del trabajo realizado.

d) Registro de quejas, devoluciones y sugerencias

GPSA no cuenta con un registro de quejas y devoluciones, ya que cada una se maneja de forma individual y se busca la solución según sea el motivo del reclamo. El administrador comentó que conoce por reclamos recibidos de algunos clientes, su insatisfacción, principalmente en las pinturas con características especiales, por aspectos de producción, así como también por la falta de asesoría en el uso de los mismos.

Figura 12
Flujograma de proceso de servicio al cliente pre y post venta



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, octubre de 2013

Para presentar una devolución o reclamo el cliente llama al vendedor para que evalúe el producto o servicio, le indica al vendedor los motivos por lo que desea hacer el reclamo, y se procede a evaluar para determinar si procede reparar o cambiar, según sea el caso.

Este procedimiento provoca: que aumenten los costos de la empresa (en algunos casos debe cambiarse totalmente la mercadería), se recarguen aún más las funciones de los colaboradores de ventas, producción y taller (debido a que deben dejar sus tareas cotidianas y dedicar tiempo y atención especial para solucionar los problemas).

Además, provoca desagrado en el cliente, el cual debe esperar a que se le solucione el problema, para obtener el producto con las especificaciones que necesita.

Esto daña la imagen de la empresa, porque el cliente queda insatisfecho y seguramente dará malas referencias de los productos y servicios que ofrece GPSA.

2.4.1.8 Personas que entregan el servicio

La fuerza de ventas es principalmente quien entrega al cliente los servicios y productos solicitados, cobra las facturaciones con plazo de crédito y mantiene mayor contacto con los mismos.

El encargado del área de taller y el administrador, también participan en la entrega de los servicios, únicamente con menor frecuencia que los vendedores.

Según el administrador, el personal se encuentra desmotivado y la estabilidad laboral que presentan es producto de la escasez de oportunidades laborales fuera de la empresa, al considerar que la mayoría tienen varios años de trabajar

para GPSA, esto es perjudicial para la empresa, porque sus colaboradores no se identifican con ella y a la primera oportunidad que tengan de mejorar su estado económico o motivacional emigraran a otras empresas.

Además comentó que el personal ajeno al área de ventas, no comprende la operación que va orientada a satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente, lo cual provoca que no exista sentido de pertenencia en las demás áreas y la responsabilidad de llevar a cabo la operación queda en pocas manos.

a) Comunicación con el cliente interno

La empresa no aplica con frecuencia encuestas o reuniones con los clientes internos, que contribuyan a determinar el nivel de satisfacción y algún tipo de problemas que surjan en la empresa.

b) Incentivos de trabajo

No se cuenta con ningún sistema de incentivos o compensación para el trabajo bien realizado.

2.4.1.9 Evidencia física del servicio

A continuación se presentan factores de la evidencia física del servicio, en la fábrica GPSA.

a) Instalaciones

Las instalaciones de GPSA ya no son aptas para el trabajo que se demanda, debido a que año tras año desde su origen la empresa ha crecido y no ha invertido en la remodelación o ampliación de la misma, por considerar más adecuado buscar otro lugar acorde como punto de fabricación para sus productos.

A la fecha el administrador cuenta con un terreno apto para la creación de las nuevas instalaciones y con planes solidos de su construcción.

Las instalaciones actuales no poseen una adecuada decoración, iluminación, ventilación, seguridad industrial ni adecuación de ambientes.

b) Vehículos

La empresa cuenta con 4 vehículos disponibles para la distribución de productos o para realizar visitas de seguimiento a clientes reales y potenciales.

c) Lugar donde se atiende al cliente

El lugar donde se atiende al cliente por lo regular es en la oficina o bodega de estos, pues en su mayoría no conocen las instalaciones de la empresa y tampoco si la misma cuenta con una sala de ventas.

GPSA no posee una sala de ventas, área de espera y amplio parqueo, únicamente existe en la bodega de fabricación y taller de pintura un área para gestionar compras y ventas vía telefónica.

d) Uniformes y gafetes

Los colaboradores del área de ventas no utilizan uniforme ni gafete de identificación. Los del área de bodega, taller y el administrador posen uniformes con el logo de la empresa más no emplean gafete de identificación y los del área de producción poseen insuficientes uniformes para realizar sus labores y no emplean gafetes.

e) Logotipo

El logo de la empresa es llamativo y posee elementos que se identifican con sus bases empresariales, las cuales no se encuentran plasmadas en documentos, pero son manifestadas ocasionalmente de manera verbal por el administrador.

Figura 13
Logotipo GPSA



Fuente: trabajo de campo, septiembre 2013. Información proporcionada por GPSA

f) Medios internos informativos

La empresa reconoce la importancia del cliente interno; sin embargo, carece de herramientas fundamentales para orientar a los colaboradores hacia un mismo rumbo de acción, se ha detectado que la filosofía empresarial no se encuentra formalmente establecida, y por tanto, no se encuentra a la vista de los colaboradores, es decir no se está plasmada en algún medio, lo cual provoca errores en la implementación de procesos y desenfoco hacia la prestación de un servicio altamente satisfactorio.

2.4.1.10 Evaluación del desempeño

No existe un proceso de evaluación del desempeño que posibilite la mejora continua del empleado y que sirva de base para implementar un sistema de compensación adecuado.

El administrador valora, según su criterio, el desempeño de los trabajadores y para festividades como Navidad o Año Nuevo les obsequia diversos regalos para sus familias.

2.4.1.11 Fuerza de trabajo

El administrador opinó que es necesaria la captación de personal administrativo para que realicen las funciones de cobros, seguimiento post-venta y atención al cliente, porque para todas las funciones que él debe desempeñar, es insuficiente.

Con relación al personal de ventas y de fabricación, consideró necesaria la contratación de más vendedores, esto será de manera consecutiva al crecimiento de la empresa. También manifestó necesaria la contratación de un repartidor, a futuro, cuando los vendedores ya no puedan realizar esta actividad por falta de tiempo.

2.4.1.12 Segmento de mercado y sus características

El segmento de mercado de GPSA se integra por micro, pequeñas y medianas empresas industriales, semi industriales y domésticas, que empleen pintura para dar mantenimiento a sus instalaciones.

La empresa cuenta con 39 clientes, algunos frecuentes, ocasionales y nuevos; de los frecuentes 16 son empresas semi-industriales (centros comerciales, condominios, residenciales, hoteles) y seis son contratistas e intermediarios; de los ocasionales 11 son consumidores finales y de los clientes nuevos, dos son condominios y cuatros consumidores finales.

a) Lealtad y fidelidad

El administrador consideró que los clientes se encuentran con la empresa no porque le sean leales sino porque se les atiende mejor que la competencia, aunque no sea como ellos necesitan.

2.4.1.13 Clientes inactivos

En lo que corresponde a los clientes inactivos, comentó que algunos han abandonado la empresa por conveniencias políticas internas, otros porque no se venden productos que emplean actualmente y pocos por falta de seguimiento, para recuperarlos no se ha realizado ninguna acción, y en los casos en que ocurren inconvenientes en el servicio o producto, la empresa retribuye esto con la misma calidad y cantidad pactada al inicial la transacción.

2.4.1.14 Análisis de ventas

A continuación se evidencia un análisis de ventas que abarca del año 2008 al 2013.

Cuadro 8
Ventas GPSA 2008-2013

Mes	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	Q 211,249.72	Q 206,927.19	Q 103,922.00	Q 80,641.00	Q 59,542.00	Q 28,909.00
Febrero	Q 193,574.70	Q 46,712.00	Q 13,663.00	Q 39,252.00	Q 54,856.00	Q 93,172.00
Marzo	Q 58,018.88	Q 75,894.00	Q 49,255.00	Q 153,853.64	Q 66,249.00	Q 80,920.00
Abril	Q 33,189.00	Q 41,845.34	Q 45,086.00	Q 30,486.00	Q 68,331.20	Q 67,353.00
Mayo	Q 110,085.74	Q 27,378.00	Q 63,345.80	Q 44,816.00	Q 91,645.80	Q 93,695.00
Junio	Q 63,880.00	Q 37,811.86	Q 54,785.00	Q 86,195.46	Q 41,784.00	Q 62,749.00
Julio	Q 67,400.00	Q 55,834.40	Q 57,106.00	Q 40,219.37	Q 42,684.00	Q 116,440.00
Agosto	Q 69,975.00	Q 28,514.00	Q 52,917.00	Q 91,578.61	Q 55,331.25	Q 75,489.00
Septiembre	Q 169,150.00	Q 23,560.25	Q 39,408.00	Q 56,605.25	Q 30,532.00	Q 60,743.00
Octubre	Q 119,100.00	Q 48,380.00	Q 90,423.80	Q 35,846.00	Q 95,524.00	Q 85,182.00
Noviembre	Q 120,192.45	Q 26,493.00	Q 141,041.50	Q 56,037.00	Q 98,525.00	Q 53,197.00
Diciembre	Q 38,305.00	Q 68,253.50	Q 40,142.00	Q 56,795.00	Q 113,776.00	Q 41,477.00
Sumatoria	Q 1,254,120.49	Q 687,603.54	Q 751,095.10	Q 772,325.33	Q 818,780.25	Q 859,326.00
diferencia año anterior		Q (566,516.95)	Q 63,491.56	Q 21,230.23	Q 46,454.92	Q 40,545.75
Crecimiento		-45%	9%	3%	6%	5%

Fuente: trabajo de campo, septiembre 2013. Información proporcionada por GPSA

El administrador indicó que en el año 2008 las ventas aumentaron porque se tuvieron trabajos en los que se vendió tanto productos como aplicación de pintura en edificios y centros comerciales. Proyectos de trabajo que en los últimos cuatro años no se han presentado debido a las expectativas de vida de los suministros aplicados, la cual asciende a 8 años.

La organización ha crecido a un ritmo lento, sin embargo, del año 2010 al 2011 las ventas no aumentaron como se preveía, sucedió hasta en el 2012 que las ventas superaron el porcentaje anual que se esperaba (5%) al alcanzar un seis por ciento, en el 2013 decayeron nuevamente las ventas. La empresa cuenta con solvencia económica que le permite mantenerse, planear y ejecutar por fases sus proyectos a corto, mediano y largo plazo.

2.4.1.15 Competencia

En la tabla 10 se detallan las empresas que según el administrador son para GPSA competencia directa e indirecta.

Las distintas empresas que ofrecen servicios y producto similares a GPSA para realizar remodelaciones o decoraciones arquitectónicas son fabricantes de productos de alta calidad con servicio personalizado. Estas empresas transforman materias primas y fabrican productos especiales para diferentes sustratos o estructuras, por lo que se consideró como competencia directa.

La competencia indirecta para la empresa unidad de análisis, son las empresas fabricantes de productos de mediana y baja calidad que no dan un servicio personalizado a su mercado real y potencial, así como las que se dedican a mas ramas químicas, no solamente a la de los recubrimientos. El administrador indicó que en la actualidad, la competencia y falta de aplicación de estrategias mercadológicas afectan la participación en el mercado de servicios y productos con que cuenta GPSA; esto debido a la existencia de fábricas, distribuidores y contratistas que ofrecen servicios y paquetes de precios similares.

Tabla 10

Competencia directa e indirecta de la fábrica de pintura GPSA

Empresa	Competencia	Descripción
A	Directa	Empresa internacional, que fabrica colores especializados para diferentes tipos y áreas de la industria, tales como, comercial, de viviendas, de tráfico entre otras. Cuenta con las marcas Protecto, Glidden, Mega, Madetec.
B	Directa	Empresa multinacional que se dedica a la fabricación de pinturas arquitectónicas; industriales, automotrices, resinas y aerosoles. Cuenta con las marcas de pintura Corona, La Paleta y Sytec.
C	Directa	Empresa multinacional de origen costarricense, que se dedica a varias ramas industriales de la química entre ellos productos de pintura arquitectónica. Cuenta con varias marcas entre ellas, Sur color y Koral.
D	Directa	Empresa mexicana dedicada a la producción de pinturas y recubrimientos, la cual fué vendida en el año 2012 a Sherwin-William. Emplea la marca Comex.
E	Directa	Compañía de capital estadounidense dedicada al desarrollo, fabricación, venta de pinturas y recubrimientos, así como en la comercialización de productos relacionados. Entre sus marcas se encuentra Excelo.
F	Directa	Empresa multinacional, asociada con la empresa J, es fabricante y comercializadora de recubrimientos, es dueña de la marca El Volcán.
G	Directa	Empresa nacional, dedicada a la fabricación de recubrimientos arquitectónicos entre ellos pintura automotriz, para madera y para la industria. Entre sus marcas se encuentran Kendall y Alba luz.
H	Indirecta	Compañía internacional con fábricas en el Caribe, Centro América y los Estados Unidos. Consta de una amplia variedad que incluye desde pinturas arquitectónicas y acabados para madera hasta adhesivos industriales y selladores de alto rendimiento, entre sus marcas se encuentra Lanco.
I	Indirecta	Empresa multinacional de origen europeo en la actualidad participa en múltiples segmentos del mercado como hogar y obra con su marca COLORIN, automotor con las marcas MMB y AUTOPOLISH, y diluyentes con la marca HYDRA.
J	Indirecta	Empresa multinacional de origen estadounidense, dedicada fundamentalmente a varias ramas industriales de la química, desarrolladora de los productos Vespel, el Neopreno, el Nylon, la Lycra, el Plexiglás, Teflón, Kevlar, el Nomex.

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por Registro Mercantil de Guatemala y por el administrador de GPSA, diciembre 2013.

Asimismo, se determinó que los competidores utilizan diversos medios para dar a conocer los servicios que prestan, entre los cuales se puede mencionar: página web, redes sociales, correo electrónico, trifoliales, volantes, afiches publicitarios, medios masivos de comunicación como radio, TV, mantas publicitarias, revistas y

periódicos, entre otros. De lo anterior, lo único con que cuenta la empresa es con correo electrónico, esto afecta de manera directa a la empresa, ya que provoca que clientes reales y potenciales realicen sus compras en compañías que ofrecen servicios similares pero con mayores facilidades para contactar.

2.4.1.16 Servicio

Los servicios con que cuenta la empresa son:

- atención personalizada en pre venta, y post venta
- soporte técnico para la resolución de dudas, inconvenientes o problemas
- servicio de aplicación de pinturas y recubrimientos
- asesoría en decoración
- igualación de colores

(Véase figura 44, en la que se detallan las características de los servicios que ofrece GPSA)

a) Descripción de las características de los servicios

A continuación se desglosan las características de los servicios de GPSA.

a.1) Intangibilidad

Los servicios prestados por GPSA son intangibles, debido a que son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, que no pueden verse o tocarse como los bienes tangibles, pero, la evidencia del servicio es bastante evidente.

a.2) Heterogeneidad

Los vendedores son los que con mayor frecuencia entregan el servicio a los clientes, y por ser humanos los que entregan el servicio, no hay dos servicios que sean

precisamente iguales. Además, los clientes no siempre demandan los mismos servicios.

a.3) Producción y consumo simultáneos

Los clientes de GPSA tras producir los servicios tienden a consumirlos simultáneamente, esto ocurre en diversas situaciones como por ejemplo, cuando el cliente solicita asesoría técnica, la cual es proporcionada por el asesor de la empresa y de manera simultánea se produce y consume el servicio.

a.4) Caducidad

Los servicios que presta GPSA no pueden ser guardados ni almacenados.

b) Servicio post venta

Respecto a la satisfacción del cliente con los servicios que la empresa brinda, tanto de aplicación de pintura, como de servicio post venta al vender el producto, el administrador comentó que en su mayoría los clientes se encuentran satisfechos; sin embargo, algunos por requerir de mayor seguimiento y atención, no se encuentran del todo satisfechos.

c) Calidad del servicio

La empresa no aplica con frecuencia entrevistas o encuestas a los clientes, que contribuyan a determinar la calidad del servicio que se brinda, esto imposibilita la evaluación de la entrega del mismo. El administrador consideró que el servicio que se presta es de alta calidad y debido a esto la empresa ha logrado mantenerse y crecer al nivel actual.

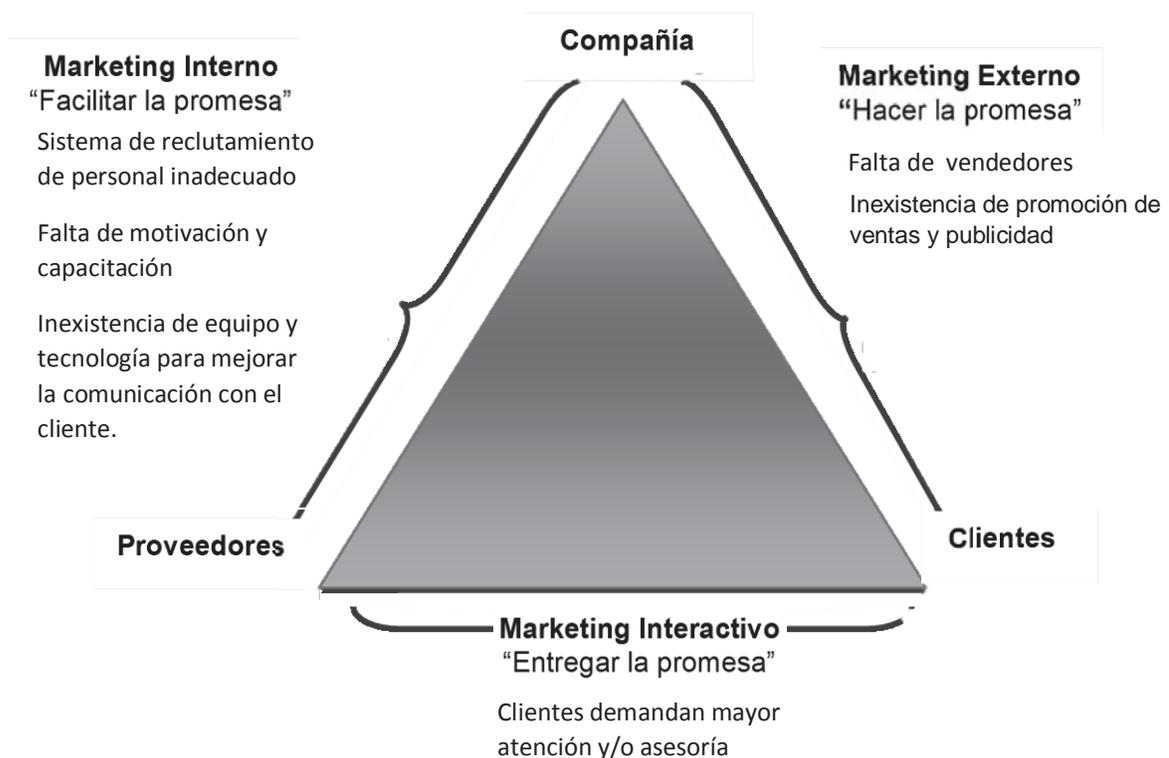
d) Triángulo de servicios

A continuación se presentan las relaciones existentes en el triángulo de servicio:

d.1) Marketing externo

En este lado del triángulo se encuentran los vendedores, quienes son los encargados de dar a conocer la empresa y de hacer las promesas a los clientes reales y potenciales, en el área se tiene deficiencia en la cantidad de personal que se cuenta para dar a conocer la empresa y atender al cliente.

Figura 14
Aplicación del triángulo de servicios actual en GPSA



Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002.

d.2) Marketing interactivo

Al entregar lo ofrecido, el personal de la empresa tiene deficiencias, esto es debido a que algunos clientes necesitan de mayor atención o asesoría, y los

vendedores de la empresa por ser muy pocos, no pueden satisfacer al 100% a los clientes.

d.3) Marketing interno

Es en esta parte del triángulo donde se encuentran las mayores deficiencias, debido a que no se recluta al personal idóneo sino por referencias o conocidos del administrador; no se capacita y motiva al personal, ni se recompensa cuando su desempeño es superior al promedio, no se cuenta con equipo y tecnología que permita tener mejor comunicación con los clientes.

2.4.1.17 Calidad de producto que se fabrica y distribuye en GPSA

El administrador se encarga de las compras de materia prima e indicó que en busca de reducir costos se trabajó con proveedores que presentaron deficiencias en la calidad de sus productos, esto se plasmó en los estudios químicos que realiza la empresa constantemente para verificar la calidad de sus recubrimientos, y llevó a la pérdida de lotes de producción, lo que permitió estandarizar la calidad de los productos y detectar los suministros de cada proveedor que cumplen con los estándares.

Consideró que los productos que se distribuyen son de muy buena calidad y que se encuentran acordes a las diferentes líneas que maneja la empresa, las cuales son calidad media, calidad alta y calidad superior.

La persona encargada de verificar la producción, calidad en los productos y las requisiciones de compras, es el administrador, y muchas veces por la sobrecarga de actividades que tiene a su cargo, no realiza todas las labores y en ausencia de una persona con el conocimiento necesario, todo el proceso se retrasa. Él consideró necesaria la existencia de una persona que pueda cubrir muchas de las actividades que actualmente realiza.

2.4.1.18 Garantías de productos y servicios

Los productos y servicios que fabrica o realiza GPSA son garantizados, es decir que el cliente puede sentir la seguridad que si ocurre algún inconveniente o problema con su pintura, recubrimiento o aplicación de algunos de los antes mencionados, esto será modificado a fin que cumpla con los requerimientos pactados o a su cambio total, según sea el caso.

No se cuenta con un control de devoluciones o reclamos, ni con políticas claras, que permitan actuar de manera rápida y recuperar al cliente.

2.4.1.19 Precio

Los precios de los diferentes productos están basados en costos, orientados a utilidades. Estos puede variar por las calidades de pintura que se manejan, las cuales pueden ser: superior, alta, media.

El precio puede ser una desventaja para la empresa, ya que actualmente se importan y fabrican nuevas pinturas por la competencia, las cuales son más económicas y de una calidad media.

a) Listas de precios

Se manejan tres tipos de listas de precios acordes al nivel de compra y tipo de proyecto que se cubrirá, entre ellas la orientada a clientes frecuentes, nuevos y voluminosos.

b) Crédito

Se maneja crédito con los clientes frecuentes, regularmente por 30 días y hasta 60 días con clientes especiales (2) por volumen de compra, para los potenciales

se maneja un formulario en el que se solicita información confidencial que permita a la empresa, constatar que se trata de una institución de fiar.

c) Descuentos

Se maneja descuento del 20% únicamente en proyectos voluminosos.

d) Incentivos de compra

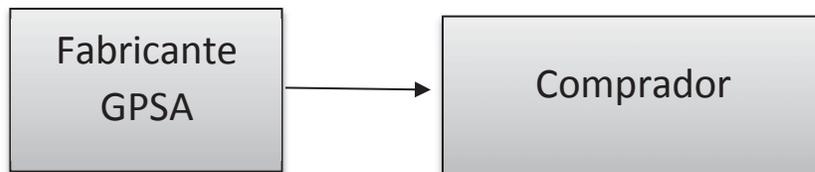
Con relación a los incentivos, el precio de la cubeta de pintura es en un 15% más económica que el equivalente a 5 galones despachados de forma individual.

2.4.1.20 Plaza

Los canales de distribución que utiliza GPSA, son:

Distribución directa: los productos fabricados y servicios se venden y entregan directamente al consumidor final, en el lugar que el mismo indique, sin emplear intermediarios.

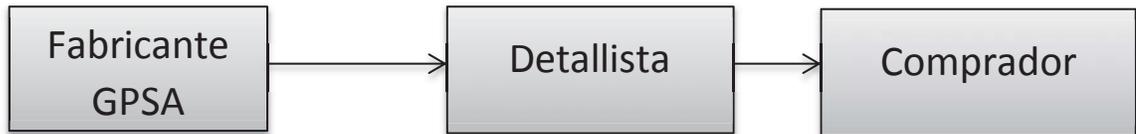
Figura 15
Distribución directa o canal cero



Fuente: elaboración propia, diciembre de 2013

Distribución indirecta: los productos fabricados también se venden a contratistas, que funcionan como intermediario ante el consumidor final.

Figura 16
Distribución indirecta o canal uno



Fuente: elaboración propia, diciembre de 2013

GPSA también venden productos que no fabricó, se convierte en intermediario dentro del canal de distribución, el procedimiento es el siguiente:

La empresa compra a los productores, principalmente accesorios para la aplicación de pintura, y en cantidades mínimas productos químicos para usos diversos.

Posteriormente presenta los productos a los clientes y si estos están de acuerdo con el precio, culmina la venta.

Características de las instalaciones

La fábrica de pinturas se encuentra ubicada en la zona seis de la ciudad capital, no se cuenta con una sala de ventas, área de comida para los colaboradores, área de contabilidad y recepción adecuada ni con señalización industrial. Se maneja un inventario de productos que permite cubrir al 100% la demanda actual, más la empresa no está preparada estructuralmente para aumentarla. Se cuenta con 4 automóviles, dos tipo pic up, uno sencillo y otro doble cabina 4x4 y dos sedan que se emplean para el uso de los vendedores y reparto de productos.

2.4.1.21 Promoción (Mezcla promocional)

La promoción está integrada por cinco estrategias, en la empresa GPSA se aplican como lo muestra la tabla 11.

Tabla 11
Estrategias de mezcla promocional aplicadas en GPSA,
según administrador.

Venta personal	Los vendedores tienen una programación para visitar a los clientes activos y a los potenciales, para mostrarles los beneficios del producto así como para conocer sus necesidades y percepciones del servicio y productos, la empresa no cuenta con una sala de ventas, únicamente con una fábrica donde gestiona todas las actividades operativas y administrativas, tampoco posee catálogos ni cartillas donde muestre sus productos.
Relaciones públicas	Desde 1999 la empresa organiza anualmente el mantenimiento de varias iglesias católicas a las que dona la pintura y su aplicación. Además colabora con uniformes de futbol con el nombre y logotipo de la marca a equipos de niños cercanos a la fábrica en la zona seis.
Marketing directo	La empresa utiliza únicamente la comunicación por correo electrónico y teléfono, por este medio brinda seguimiento a sus clientes y da a conocer sus productos a los clientes potenciales. No cuenta con página web, ni con redes sociales.
Publicidad	GPSA aplica escasa publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece. Los únicos medios de comunicación que se utilizan son principalmente impresos (cartas de presentación), éstos proporcionan el mensaje que se pretende comunicar, debido a que contiene información general de la empresa y enfatizan los servicios que ofrece para los distintos segmentos. Únicamente los vendedores poseen tarjetas de presentación. La publicidad de boca en boca ha sido una herramienta de beneficio para GPSA pero no ha logrado aumentar la cartera de clientes en un número considerable.
Promoción de ventas	No se aplican promociones de ventas, que ayude a los asesores de ventas a mantener a los clientes interesados. Únicamente con descuentos por volumen de compra.

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por GPSA.

2.4.2 Resultado de encuestas a cliente interno

A continuación se detalla lo que comentaron los cinco clientes internos, sobre la mezcla ampliada de mercadotecnia y sobre demás aspectos de relevancia para esta investigación. (Véase anexo 1 y 2)

Se les solicitó a los trabajadores que poseen una plaza fija en la empresa (cinco personas), que contestaran diversos bloques de preguntas cuyo objetivo era conocer su satisfacción e insatisfacción y su percepción al trabajar en la fábrica.

2.4.2.1 Perfil clientes internos GPSA

El perfil de los trabajadores de la empresa, se determinó de acuerdo a la siguiente información. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Perfil cliente interno

Tiempo de laborar en la empresa		
Tiempo	Número de trabajadores	Porcentaje
6 años o más	3	60%
1 año	2	40%
Total	5	100%
Area de trabajo		
Administrativo	1	20%
Ventas	2	40%
Producción	1	20%
Taller y bodega	1	20%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre 2013.

Base: cinco clientes internos con plaza fija.

2.4.2.2 Satisfacción clientes internos

Dentro de las boletas de encuestas dirigidas a los clientes internos, de forma directa se les cuestionó para conocer su satisfacción o insatisfacción:

Al laborar para la empresa GPSA

Con las instalaciones de trabajo

Con las herramienta informáticas

Se obtuvo la siguiente información: (véase cuadro 10)

Cuadro 10
Satisfacción de clientes internos al laborar para GPSA

Variable	Totalmente satisfechos	Satisfecho	Insatisfechos	Totalmente insatisfechos	Total
Satisfacción del cliente interno al laborar para GPSA.		60% (3)	40% (2)		100% (5)
Instalaciones facilitan el trabajo y los servicios a prestar.	20% (1)	40% (2)	40% (2)		100% (5)
Herramientas informáticas están aptas al trabajo a desarrollar.		40% (2)	20% (1)	40% (2)	100% (5)

Fuente: trabajo de campo, octubre 2013.

Base: cinco clientes internos con plaza fija.

a) Satisfacción del cliente interno al laborar para GPSA

Tres de los trabajadores se sienten satisfechos al laborar en la empresa GPSA y dos insatisfechos. Estos datos evidencian que no existe un buen ambiente laboral, ya que a pesar de ser menos de la mitad el personal que se siente insatisfecho, el

resto no manifiesta una satisfacción completa por trabajar en la empresa. A continuación se muestran algunos de los motivos de la insatisfacción de los colaboradores, con relación a las siguientes variables.

Instalaciones

Los trabajadores en un 40% (2) se sienten muy insatisfechos con las instalaciones que tiene la empresa para desempeñar sus tareas diarias, específicamente los del área de ventas; un 20% (1) manifestó estar satisfecho y un 40% (2) estar totalmente satisfecho con las instalaciones.

Los vendedores consideraron las instalaciones como inadecuadas, esto debido a que si en algún momento un cliente los visita, no se cuenta con un área adecuada para atenderlos, la instalaciones no posee señalización industrial y en muchas ocasiones por la sobrecarga de trabajo y falta de espacio se mantiene mucho desorden. Además, la empresa carece de una zona de parqueos y de algún rotulo que identifique a la fábrica. Otro aspecto son las herramientas informáticas inadecuadas que emplean para el desarrollo de sus labores.

Herramientas informáticas

De los cinco colaboradores el 40% (2) manifestaron estar totalmente insatisfechos, un 20% (1) indicó estar insatisfecho y solo un 40% (2) está satisfecho.

Esta información muestra que los colaboradores están altamente descontentos con las herramientas que la empresa les brinda para realizar su trabajo de manera correcta, específicamente en el área de producción, donde se necesitan paletas para mezclar productos, cartoncillo para hacer las pruebas de color, incluso máquinas computarizadas.

Al contar únicamente con dos mezcladoras el trabajo se retrasa, y con la inexistencia de una entintadora y mezcladora para galón y cubeta las producción se complican aún más. El personal del área de ventas comentó la necesidad de contar con un servicio de internet estable, ya que el que actualmente tiene contratado la empresa, es deficiente y esto provoca atraso en responder o mandar información a los clientes.

También manifestaron algunos colaboradores (2) que se sienten con sobrecargo de tareas, otros que el contenido de las dos capacitaciones a la fecha recibidas no es la suficiente para que ellos comprendan lo que deben realizar y todos, sienten mucha presión cuando el administrador les exige resultados en poco tiempo.

2.4.2.3 Comunicación y relación entre jefes y colaboradores

Al preguntarle al cliente interno cómo calificaba la comunicación y la coordinación que se daba entre él y su jefe así como entre él y sus compañeros, las respuestas se analizan a continuación.

Cuadro 11
Diferentes aspectos sobre la comunicación y relación entre jefes y colaboradores en GPSA.

Variable	Muy satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente insatisfecho	Total
Relación con los compañeros de trabajo	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)
Comunicación interna en su área	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)
Comunicación con jefe y subalternos	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: cinco clientes internos con plaza fija.

Al evaluar el ambiente de trabajo, la comunicación y coordinación que tienen los colaboradores con el jefe y sus compañeros, los resultados fueron los siguientes:

El 80% de los empleados (4) se sienten satisfechos, y solamente el 20% (1) totalmente insatisfechos.

a) Relación con los compañeros de trabajo

Al cuestionar la unidad y armonía que existe entre los compañeros, ellos mencionaron que se sienten ocasionalmente, parte de un equipo de trabajo, debido a que la mayoría de colaboradores en momentos de temporadas altas (diciembre a abril) colaboran para sacar adelante los trabajos.

b) Comunicación interna en área de trabajo

La mayoría de los colaboradores tienen facilidad de expresar sus opiniones en el equipo y tienen una adecuada coordinación con otras áreas.

c) Comunicación con jefe y subalternos

Un colaborador comunicó que tiene dificultad de expresar sus opiniones, necesidades y problemas hacia el jefe (administrador) debido a que:

Al querer comunicar sus pensamientos y necesidades, cree que el jefe le llamará la atención en vez de resolver sus inconvenientes, como ha pasado con anterioridad con problemas de salud o atención al cliente.

Cuando comunica las requisiciones de insumos básicos en bodega y herramientas de producción, como material de limpieza, dispensadores de solventes entre otros, el administrador le cuestiona por el cuidado y uso que se le ha dado al producto consumido, dichas requisiciones son suplidas tras pasadas varias semanas, en este

proceso, él debe ingeniárselas para realizar las actividades, pues continúan las exigencias de producción y limpieza.

Los colaboradores expresaron además que conocen las actividades y servicios que prestan las demás áreas y que no se tienen reuniones para dar a conocer problemas o buenos resultados. Esto es dañino para la empresa, debido a que los problemas, inconvenientes, dudas o comentarios nunca se expresan o resuelven, y provocan que los colaboradores perciban desinterés por parte de la empresa, y como respuesta ellos se desinteresan por mejorar la empresa.

2.4.2.4 Revisión de lineamientos, políticas y procesos

Se consideró el punto de vista de los trabajadores con relación a los lineamientos, políticas y procesos que se llevan a cabo actualmente para determinar si son los adecuados para dar un buen servicio al cliente. Sus respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 12

Evaluación de lineamiento y procesos de GPSA, según el cliente interno.

Variable	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	Total
Seguridad en el trabajo	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)
Capacitación	0% (0)	60% (3)	40% (2)	0% (0)	100% (5)
Motivación	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)
Salario	0% (0)	0% (0)	60% (3)	40% (2)	100% (5)
Carga de trabajo	20% (1)	60% (3)	20% (1)	0% (0)	100% (5)
Beneficios	0% (0)	0% (0)	80% (4)	20% (1)	100% (5)
Autorrealización en la empresa	0% (0)	20% (1)	60% (3)	20% (1)	100% (5)

Fuente: trabajo de campo, octubre 2013.

Base: cinco clientes internos con plaza fija

a) Seguridad en el trabajo

Con los lineamientos de seguridad el 80% de los trabajadores (4) se sienten satisfechos, el 20% se sienten completamente satisfechos (1), esto demuestra que ellos sienten confianza al trabajar en sus áreas de trabajo y les permite concentrarse en sus labores en un mayor porcentaje.

b) Capacitación

Este es el proceso en el que menos de la mitad de trabajadores se sienten satisfechos 40% (2), los insatisfechos manifestaron que al conocer cada día más de las soluciones a problemas o de las nuevas tendencias en materiales, aplicación de recubrimientos y atención al cliente, se sentirían capaces de realizar sus labores de la mejor manera y preparados ante diversidad de acontecimientos en esas ramas. En la actualidad ocurre lo contrario.

c) Motivación

Todos los colaboradores manifestaron estar motivados, sin embargo, comentaron que por momentos se desmotivan al enfrentar problemas por las carencias de materiales, herramientas o demás instrumentos que necesitan para realizar su trabajo.

d) Salario

El 60% de los trabajadores (3) opinaron estar satisfechos con el salario que la empresa les brinda y el 40% (2), indicó estar totalmente satisfechos. Esto significa que el trabajador se auto motiva al saber que su esfuerzo es bien retribuido y de esta forma se empeñan en mejorar continuamente.

e) Carga de trabajo

El 20% (1) de los trabajadores consideró que tienen sobre carga de trabajo, el 60% (3) se sienten insatisfechos con las tareas que se les asigna y únicamente el 20% (1) se siente satisfecho. Esto repercute directamente en el servicio que se le brinda al cliente, y se ve reflejado en la atención personalizada que brinda el área de ventas a algunos clientes y la carencia de servicio post venta a otros, según manifestaron los vendedores.

La mala distribución del trabajo ocasiona que algunos trabajadores tengan más carga laboral que otros, y como consecuencia el resultado no es el esperado en la calidad del producto, la atención, el tiempo de entrega y en general en el servicio entregado al cliente. Esto ocasiona que los trabajadores se desmotiven, debido a que consideraron que tienen más trabajo del que deberían de realizar y no cumplen al cien por ciento todas las labores impuestas.

f) Beneficios

El 80% (4) de los empleados se sienten satisfechos con los beneficios que la empresa les otorga mientras que el 20% (1) opinó estar totalmente satisfechos. Actualmente la empresa ofrece beneficios adicionales a los establecidos en la ley como, ayuda económica en caso de alta necesidad, financiamiento económico sin cobro de intereses, porcentajes de bonificación extra por proyectos realizados, alimentación en tiempo de almuerzo y permisos en horarios de trabajo para realización académica del colaborador.

g) Autorrealización

El 80% de los trabajadores (4) comentó estar satisfecho con el desarrollo laboral y personal obtenido en GPSA y consideran que al crecer la empresa ellos también lo harán, únicamente el 20% indicó estar insatisfecho, debido a que, no veía en el futuro una mejor plaza a ocupar dentro de la empresa.

2.4.2.5 Procesos para el servicio al cliente

Tras encuestar a los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente externo (departamento de ventas) de la empresa GPSA, los mismos manifestaron los problemas que enfrentan y que repercuten para dar un buen servicio, los cuales son:

- Carecer de una persona responsable de mediar entre el cliente y la empresa, específicamente personal de servicio al cliente.
- Inadecuado proceso de recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos referentes a productos o servicios.
- Inexistencia de estudio de opinión que determine la satisfacción de los clientes.

2.4.2.6 Sugerencias para mejorar el servicio al cliente

El cliente sugirió para mejorar el servicio al cliente. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13

Sugerencias para mejorar el servicio al cliente, según el cliente interno

Sugerencias	Porcentaje
Motivación y capacitación	60% (3)
Mejora en salario	20% (1)
No contestó	20% (1)
Total	100% (5)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013 .

Base: cinco clientes internos con plaza fija

Como sugerencias para mejorar el servicio, el 60% (3) de los trabajadores plantearon que sería adecuado enfocarse en el tema de motivación y capacitación.

a) Motivación

Los colaboradores de la empresa manifiestan descontento, principalmente porque en ningún momento se les reconocen los esfuerzos realizados, nunca se les ha hecho algún reconocimiento especial por hacer una mejora en su trabajo y no se les proporcionan las herramientas y áreas adecuadas para realizar sus labores.

b) Capacitación

Con relación a la capacitación, los trabajadores ajenos al área de ventas tienen dificultad para relacionarse con un cliente ante diversas circunstancias, desde preguntas técnicas hasta cómo entablar una plática amena, esto les provoca inseguridad y en ciertos momentos prefirieron no atender a los clientes por temor o vergüenza a no saber cómo actuar.

c) Mejoras en salario

El 20% (1) consideró que se necesita mejorar el salario, esto debido a que los colaboradores tienen sobre carga de trabajo y por ende consideraron merecer una mejor remuneración por su trabajo, y el 20% restante (1) no planteó ninguna sugerencia para mejorar el servicio que la empresa presta al cliente tanto interno como externo.

2.4.3 Resultados encuestas de cliente externo real

A continuación se detalla la información obtenida de los 39 clientes reales encuestados, su perfil y comentarios con relación a la mezcla ampliada de la mercadotecnia y otras apreciaciones importantes para la investigación.

2.4.3.1 Perfil de los clientes externos

La empresa GPSA produce y comercializa artículos para consumo doméstico e industrial, adquirido por residencias y empresas de distintos tamaños, ubicadas en el municipio de Guatemala, Villa Nueva, San José Pínula y San Miguel Petapa, departamento de Guatemala, que los utilizan para el embellecimiento y mantenimiento de sus instalaciones. Se determinó que los principales clientes son empresas semi industriales, industriales y residenciales.

a) Sexo

La mayoría de encargados con que trabaja la empresa son hombres, únicamente cinco son mujeres, dos son administradoras de condominios, dos encargadas de compras de una empresa semi industrial, y una es comprador, que adquiere pintura para uso domiciliar muy poco frecuente.

Cuadro 14
Perfil de clientes externos reales

Clasificación	20 a 30 años	30 a 40 años	Más de 40 años	Femenino	Masculino	1 a 3 años	3 a 6 años	Más de 6 años	Total
Edad	3% (1)	61% (24)	36% (14)						100% (39)
Sexo				13% (5)	87% (34)				100% (39)
Tiempo de laborar para la empresa						5% (2)	67% (26)	28% (11)	100% (39)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: 39 clientes reales

b) Edad

Del total de encuestados, 24 oscila entre 30 y 40 años de edad, uno entre 20 y 30 años y 14 entre más de 40; los puestos que ocupan son 29 de administradores, siete de encargados de mantenimiento y dos de encargados de compras. Por las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo, lo anterior demuestra que los clientes son personas con conocimientos en recubrimientos por tanto con altas exigencias de servicio y calidad.

2.4.3.2 Mezcla ampliada de mercadotecnia

A continuación se detallan las respuestas obtenidas por los clientes reales de la empresa con relación a la mezcla ampliada de la mercadotecnia.

a) Producto

Tras abordar a los clientes reales para conocer su opinión de los productos que GPSA les provee y por demás interrogantes relacionadas al tema, las principales percepciones que se obtuvieron fueron:

a.1) Lealtad de compra de los productos

Los clientes reales de GPSA utilizan sus productos con la siguiente antigüedad:

Cuadro 15

Antigüedad de utilizar los productos de GPSA, según clientes reales

Variable	Menos de un mes	Entre uno y seis meses	Entre seis meses y un año	Entre uno y tres años	Más de tres años	Total
Tiempo de utilizar los productos	3	8	6	5	17	39
Porcentajes	8%	21%	15%	13%	44%	100%

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes externos reales.

El tiempo de utilizar los productos e implementos para decorar o remodelar ambientes, es principalmente de más de tres años, lo cual da a conocer que la empresa posee en su mayoría clientes fieles y leales.

a.2) Frecuencia de uso de los productos

A continuación se presenta lo que indicaron los clientes con relación a la frecuencia de uso de los productos.

Cuadro 16

Frecuencia de uso de los productos de GPSA, según clientes reales

Frecuencia de uso de productos	Una o más veces a la semana	Dos o tres veces al mes	Una vez al mes	Menos de una vez al mes	Total
	7	5	4	23	39

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes externos reales

La frecuencia de uso de los productos en su mayoría (39%) es menos de una vez al mes, entre este rubro se ubican algunos condominios y residenciales, seguido por un grupo de clientes (centros comerciales y constructoras) representantes del 8%(7) que utilizan el producto más de una vez a la semana. Lo anterior demuestra que la empresa debe tener un número alto de clientes para mantenerse y crecer, ya que al poner todas sus expectativas en sus compradores fuertes y constantes puede desplomarse al momento que estos decidan optar por dar oportunidad a la competencia.

a.3) Productos de GPSA versus los de la competencia

Al consultar a los clientes por qué compraban los productos de la fábrica opinaron:

El 23% (9) que consideraban a GPSA en comparación a otras alternativas como mucho mejor. El 56% (22) que es algo mejor, el 3%(1) no supo cómo evaluar a la empresa frente a la competencia y el 18 % (7) opinó que es algo igual. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17

Productos GPSA versus los de la competencia, según clientes reales

Productos de GPSA versus los de la competencia.	Mucho mejor	Algo mejor	No supo evaluar	Algo igual	Total
	9	22	1	7	39

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes externos reales

Lo anterior demuestra que más de la mitad de clientes consideran los productos de GPSA como algo mejor, por lo que al momento de que estos consideren igual los productos de la competencia y noten otros beneficios, no dudaran en optar por cambiar de proveedores de pintura.

a.4) Satisfacción con los productos y plaza de GPSA

Durante el tiempo de contar con GPSA como proveedor de pinturas, manifestaron, 29 están satisfechos, nueve totalmente satisfechos y únicamente uno estuvo totalmente insatisfecho.

La insatisfacción del cliente con los productos es porque no se resolvieron las deficiencias en la calidad como se había prometido y el problema persistió. (Véase cuadro 18)

Para la empresa es muy arriesgado que sus clientes estén insatisfechos ya que en cualquier momento pueden cambiarse a la competencia.

Cuadro 18
Grado de satisfacción con los productos e instalaciones de GPSA,
según clientes reales

Variable	Totalmente Satisfechos	Satisfechos	Insatisfechos	Totalmente insatisfechos	Total
Satisfacción con los producto	74% (29)	23% (9)	0% (0)	3% (1)	100% (39)
Satisfacción con las instalaciones	33.33% (13)	53.85% (21)	0% (0)	12.82% (5)	100% (39)

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: 39 clientes externos reales.

Con relación a las instalaciones, los 34 clientes satisfechos comentaron al respecto que nunca las han visitado y los insatisfechos manifestaron estarlo porque tenían presente que la empresa no contaba con una tienda o sala ventas, además, la dirección del domicilio donde se encontraba la fábrica les producía desconfianza.

Estos últimos datos marcan la necesidad de implementar estrategias que conviertan clientes insatisfechos y aun satisfechos a totalmente satisfechos.

b) Precio

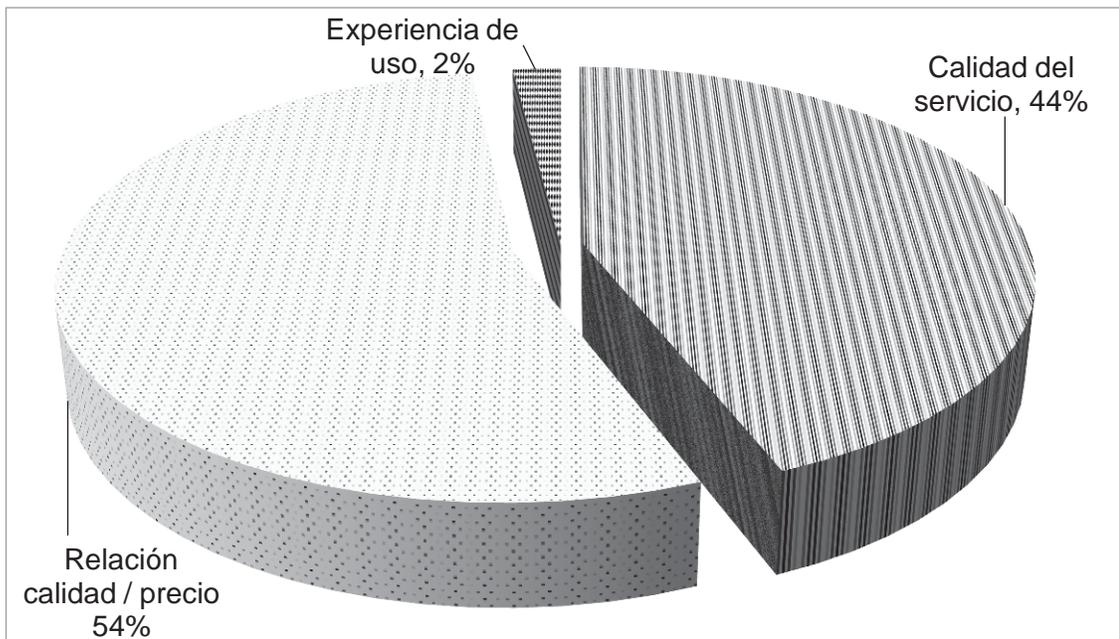
Tras encuestar a los clientes reales sobre los factores que evalúan al elegir a un distribuidor de pintura, los resultados que se obtuvieron fueron:

b.1) Factores que influyen en la decisión de compra

Según los clientes externos reales encuestados, la relación calidad precio y la calidad del servicio son los aspecto más importante, que influye en la decisión de compra.

Gráfica 3

Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes reales de GPSA



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes reales

Los clientes reales consideran importantes para la decisión de compra diferentes factores: el 54% (21) la relación calidad precio, el 44% (17) el servicio y el 2% (1) la experiencia de uso, es importante mencionar que la opción de servicio post venta fué de igual forma considerada por varios clientes, no como el factor principal.

Esto demuestra que los clientes reales prefieren por la calidad de sus productos, precios competitivos y calidad del servicio a GPSA. Lo anterior indica que aunque la empresa cuenta con clientes frecuentes antiguos, estos no se mantienen con los productos de la fábrica porque han trabajado por mucho tiempo con ella, sino por su estándar de precios y calidad apegado al del mercado.

c) Plaza

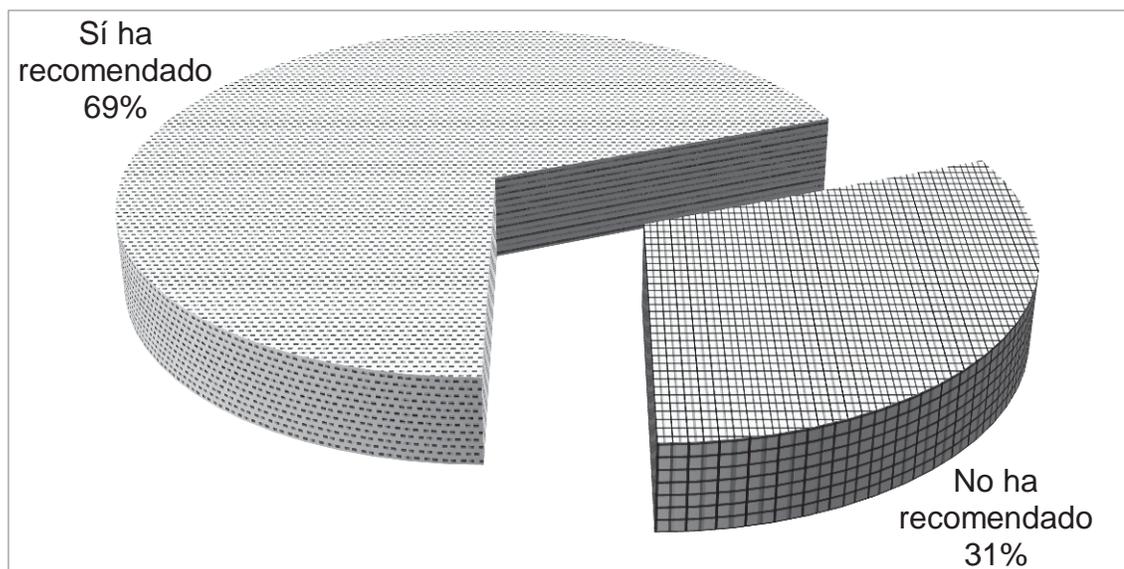
Todos los clientes (39) manifestaron que la empresa les entrega sus productos en el lugar que ellos solicitan, sin embargo, nunca han notado si el transporte es

de la empresa o no, porque los vehículos no cuentan con algún distintivo. Además, conocen la dirección del domicilio de las instalaciones de la empresa porque en las facturas y cotizaciones que reciben de la misma se encuentra, más nunca las han visitado.

d) Promoción (Mezcla promocional)

La empresa ha utilizado como única estrategia para darse a conocer, la publicidad de boca en boca y la visita de su equipo de ventas a los clientes reales y potenciales, los mismos al preguntarles si han recomendado a la empresa dieron respuestas varias que se muestran en la gráfica cuatro.

Gráfica 4
Recomendación de los productos de GPSA a otras personas, según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.
Base: 39 clientes reales

Al preguntarles a los clientes si han recomendado a la empresa a otras personas u organizaciones el 69% (27) respondió que sí y el 31% (12) respondió que nunca. Las personas que contestaron que sí, comentaron que han recomendado a la empresa porque el producto ha tenido buenos resultados, el personal cuenta con conocimiento del mismo, calidad, durabilidad, atención y servicio personalizado.

Además, porque están totalmente de acuerdo en que la pintura cubre sus necesidades, y que pagaron lo justo y adecuado por el producto. El total de clientes estuvo de acuerdo en que GPSA ofrece productos competitivos.

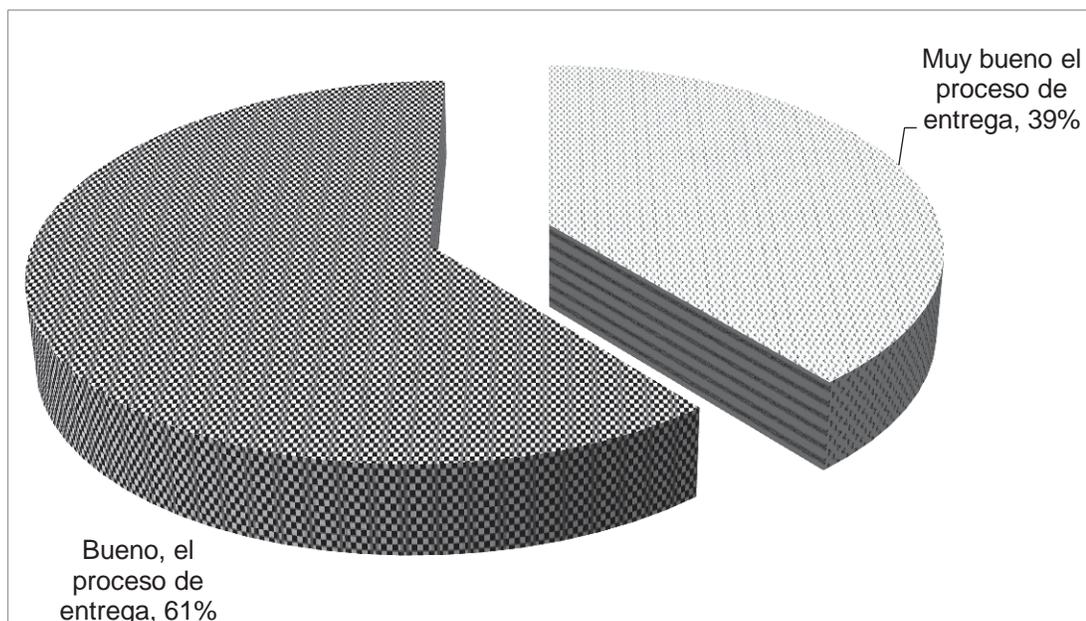
Las causas por las que los clientes no han recomendado a la empresa son porque desconocen de personas que necesiten el producto o servicio, por falta de comunicación con otras personas, porque se tuvo problemas con el producto al ser aplicado y otros (2) no comentaron por qué no recomendaban los productos de la empresa. Comentaron además que conocieron a la empresa por su administrador que con anterioridad les proveía pinturas de otra casa matriz.

e) Procesos

Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

Gráfica 5

Calificación de procesos que se utilizan para la entrega del servicio, según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: 39 clientes reales

De 39 clientes reales 23 consideraron que los procesos utilizados para entregar los productos o servicios son buenos y 16 lo consideraron como muy buenos, esto evidencia que los vendedores realizan las tareas asignadas y establecidas en los procesos.

Además, comentaron que:

- El personal considera sus opiniones y comentarios.
- El servicio o producto prometido es entregado en forma segura y precisa.

f) Personas que entregan el servicio

Las personas que entregan el servicio al cliente son los que integran la fuerza de ventas, es decir todos los vendedores.

De 39 clientes externos reales con relación a los ejecutivos de ventas que tienen contacto con ellos, 37 indicaron:

- El personal que les presta o distribuyen los servicios o productos, los conocen y entregan donde se les indicó.
- Recibieron atención personalizada y el horario de atención es muy conveniente.
- Consideraron que el número de personal es el adecuado para dar un buen servicio.

Los dos restantes no respondieron por qué están insatisfechos con la atención que actualmente le brinda su vendedor.

g) Evidencia física del servicio

A continuación se presentan algunas variables sobre la evidencia física de GPSA calificada por los clientes reales.

g.1) Instalaciones

Todos los clientes reales encuestados mencionaron que no conocen las instalaciones de la empresa y que tampoco conocen si tiene una sala de ventas.

g.2) Uniformes

Con relación a los colaboradores del área de ventas todos los clientes reales manifestaron que siempre se presentan de manera formal y que no recordaban haberlos visto con uniforme o distintivo de la empresa.

g.3) Material informativo

Poseen información de la empresa contenida en folletos membretados con el logo de la empresa y tarjetas de presentación del vendedor que les visita, conocen de los colores que la fábrica puede producir por el pantone de colores que los vendedores les muestran.

g.4) Entrevistas o encuestas para evaluar el servicio que se brinda a los clientes reales

La empresa no aplica entrevistas o encuestas a los clientes, que contribuyan a evaluar la calidad del servicio que se brinda.

2.4.3.3 Servicio

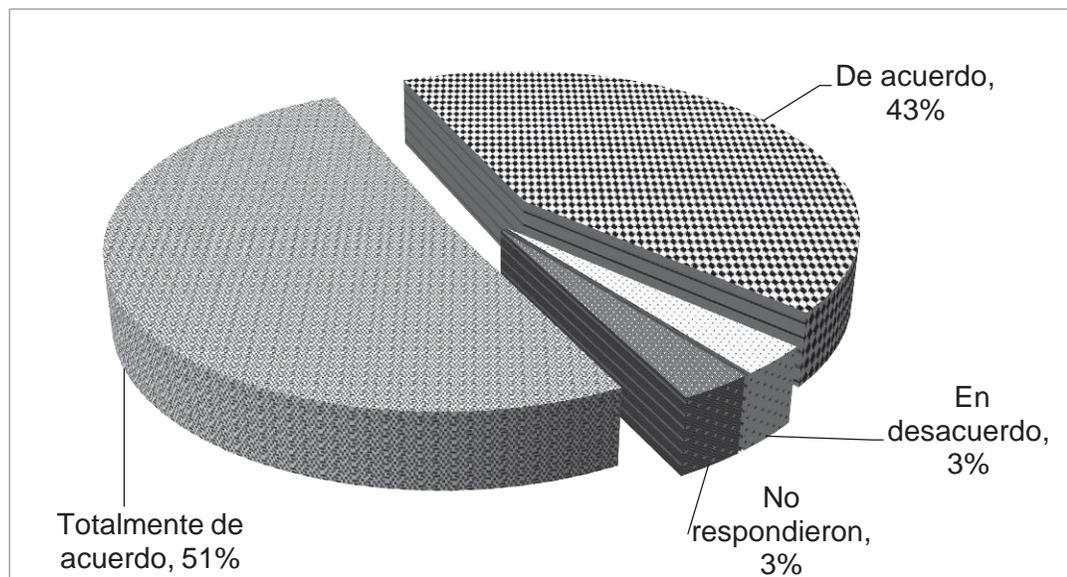
Según los clientes externos reales encuestados, la relación calidad-precio y la calidad del servicio son los aspectos más importantes, que influyen en la decisión de compra, por tal razón en las siguientes variables se amplían diversos aspectos con relación directa al servicio.

a) Atención al cliente

En la gráfica seis se presenta la evaluación de la atención que el cliente recibe por parte del personal de la empresa.

Gráfica 6

Cumplimiento por parte del personal de la empresa, de la atención de las necesidades según el cliente externo real



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes reales

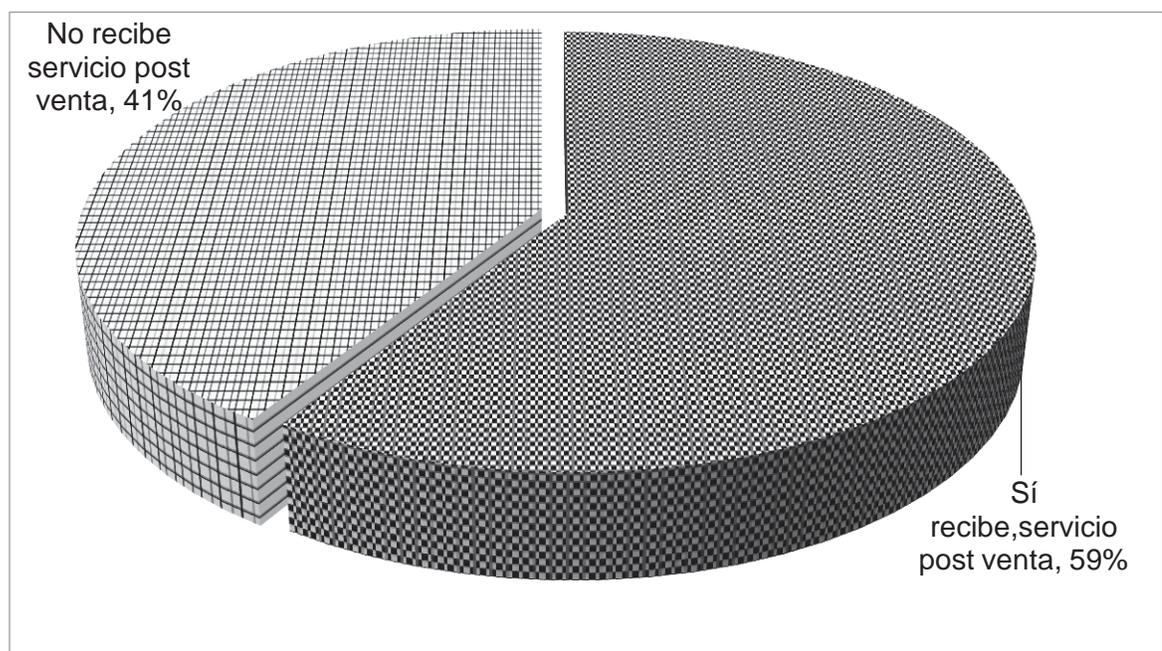
Concerniente al servicio que el cliente recibe acorde a sus necesidades por parte del personal de GPSA, 20 clientes manifestaron que están totalmente de acuerdo, 17, está de acuerdo en que la empresa satisface sus necesidades, uno no está de acuerdo y otro no respondió a esta interrogante.

Al consultarles por qué están satisfechos, señalaron que por la atención personalizada, seguimiento de ventas y el valor agregado que siempre dieron al atenderlos como resolución de dudas, sugerencias sobre problemas de construcción o decoración entre otros, sin embargo, el cliente insatisfecho comentó su descontento a la falta de atención a sus quejas y reclamos sobre la calidad del producto.

b) Servicio post venta

El servicio post-venta es muy importante para conocer cómo está la satisfacción del cliente luego de realizar la compra de sus productos por lo que los clientes reales opinaron al respecto. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7
Servicio post venta brindado por el personal de GPSA,
según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

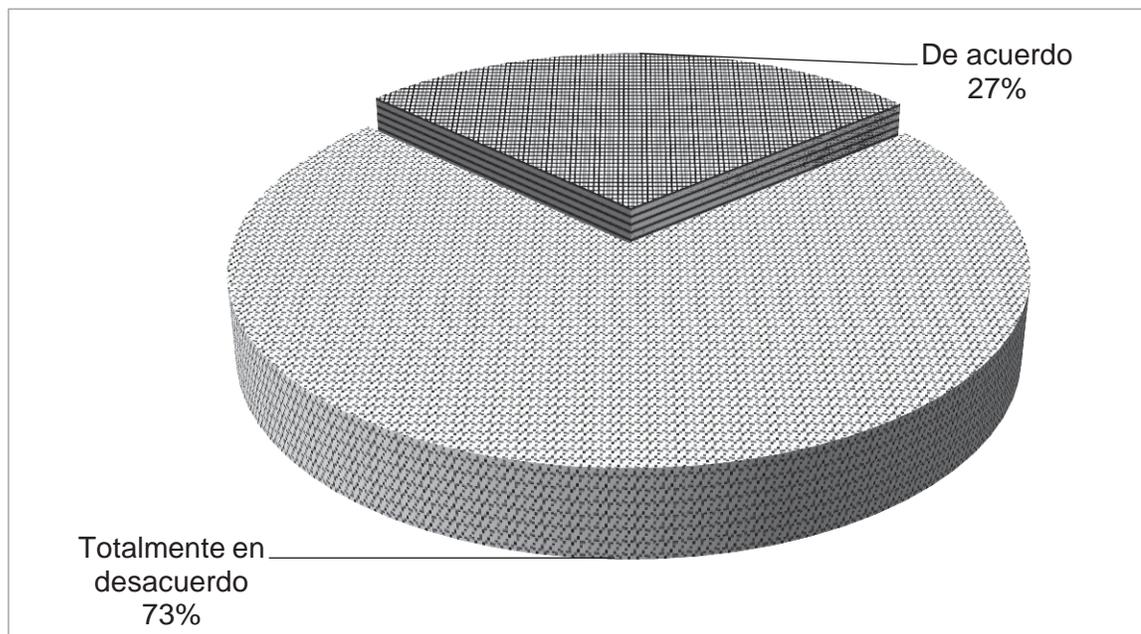
Base: 39 clientes reales

La gráfica anterior muestra la diferencia de servicio que reciben los clientes reales de GPSA, únicamente a 23 se les brinda servicio post venta, el resto no lo reciben debido a la falta de recurso humano acorde a la demanda actual. Esta información permite a la empresa prever problemas que pueden presentarse en el futuro, como la pérdida de clientes por falta de atención personalizada y seguimiento para conocer sus percepciones o problemas con el servicio y producto brindado.

c) Atención personalizada al cliente

Los clientes buscan un plus en las empresas, un servicio de calidad y de atención personalizada, catalogaron según muestra grafica ocho, la atención percibida.

Gráfica 8
Cumplimiento de la atención personalizada brindada por el personal de GPSA, según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

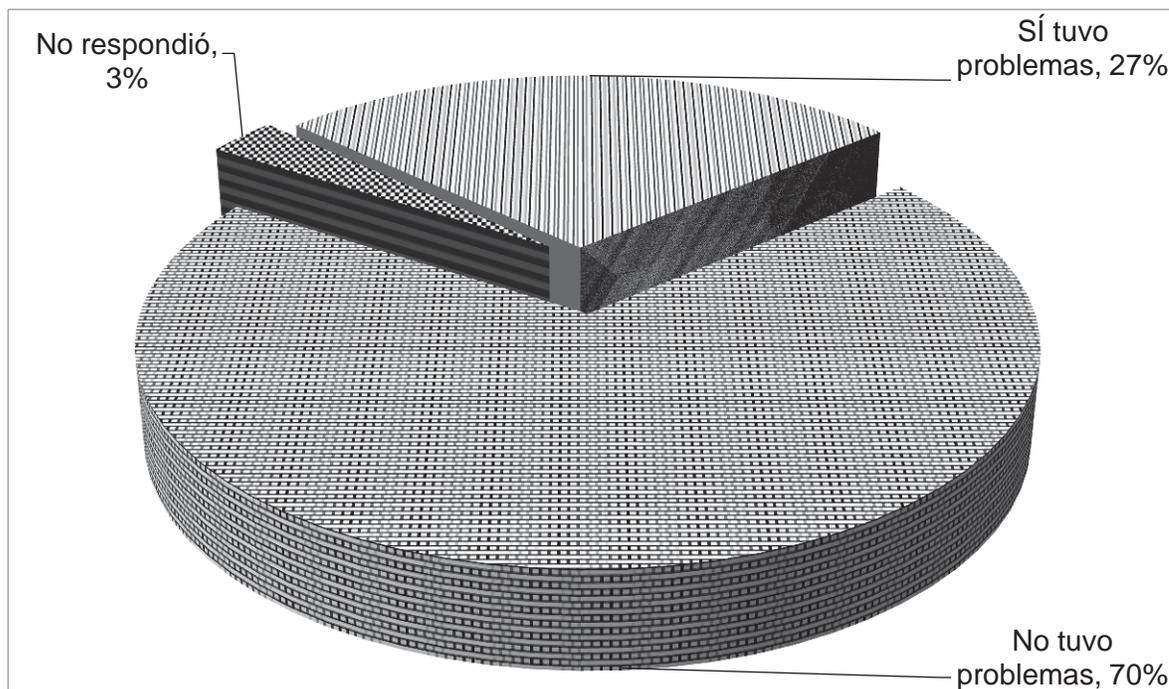
Base: 39 clientes reales

Lo anterior indica al igual que en el servicio post venta, la falta de estrategias para mantener y darle un servicio estandarizado a los clientes. Al considerar que la empresa se distingue por la calidad de sus productos y servicio, con los datos mencionados, puede suceder, que de seguir así, perderá la esencia o lo que en algún momento motivó a sus actuales clientes a preferirla. Igualmente contradice la promesa de servicio personalizado que hace el ejecutivo de ventas al inicial relaciones comerciales, y por tanto, apertura una brecha entre las expectativas que se crean en el cliente y las percepciones que manifestó tras recibir el servicio.

d) Quejas y reclamos de los clientes reales

Es preciso que la organización conozca las quejas que presenta el cliente externo respecto al servicio recibido, para corregir los errores cometidos. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9
Existencia de problemas al utilizar productos de GPSA,
según clientes reales



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 39 clientes reales

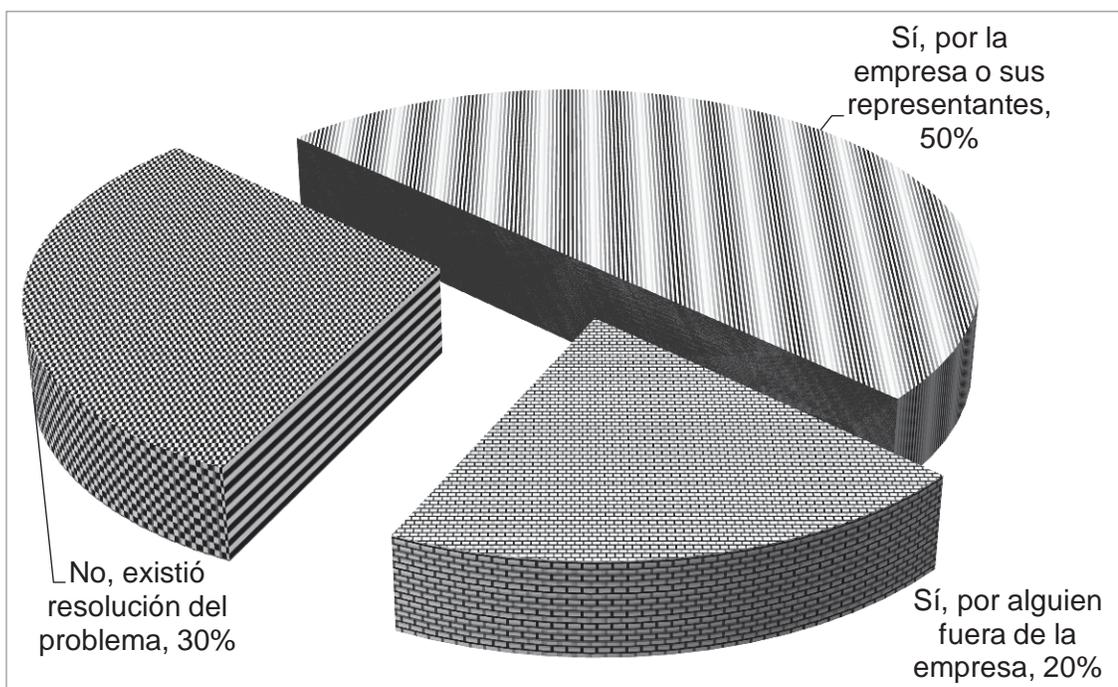
La mayoría de clientes respondió y concordó en que nunca han tenido problemas al utilizar los productos de GPSA. No obstante, diez manifestaron que han tenido dificultades con el secado y adherencia del producto, que han expresado al vendedor los reclamos concernientes, sin embargo, la resolución de los mismos es lenta y en algunos casos no se dió. Únicamente un cliente no contestó, esto demuestra que el personal en su afán de satisfacer a algunos clientes, descuida a otros y eso repercute seriamente en la imagen de la empresa y en que el cliente vuelva a confiar en la compañía.

e) Resolución de problemas

Al consultarles a los clientes reales insatisfechos (27%) si los problemas se les solucionaron de forma satisfactoria, tres comentaron que no se les resolvieron los problemas, dos comentaron que si se solucionaron los problemas pero no por personal de la empresa y 5 manifestaron que el personal de la empresa resolvió sus problemas.

Gráfica 10

Resolución de problemas a clientes reales por parte de la empresa GPSA



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: 11 clientes reales.

Esto denota la importancia de realizar estrategias de servicio en las que se establezcan los mecanismos necesarios para prever y solucionar los problemas de los clientes de una forma rápida y así mantenerlos satisfechos. También que es fundamental aumentar número en la fuerza de ventas o que el grupo de vendedores tenga como funciones exclusivas vender y atender a sus clientes.

f) Sugerencias de los clientes externos para mejorar el servicio al cliente

Las sugerencias que los clientes puedan aportar son muy importantes, para mejorar el servicio al cliente. Únicamente dos sugerencias brindaron los clientes, las cuales son:

- Mantener la calidad del producto.
- Conservar el servicio que se presta actualmente.

2.4.4 Resultados encuestas clientes externos inactivos

A continuación se detalla la información obtenida de los 6 clientes reales inactivos encuestados, con relación a la mezcla ampliada de la mercadotecnia y demás variables fundamentales para la investigación.

2.4.4.1 Perfil de los clientes inactivos

Se determinó que los principales clientes inactivos son empresas semi industriales, y su perfil se describe a continuación. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Perfil de clientes inactivos

Clasificación	20 a 30 años	30 a 40 años	Más de 40 años	Femenino	Masculino	1 a 3 años	3 a 6 años	Más de 6 años	Total
Edad	0% (0)	100% (6)	0% (0)						100% (6)
Sexo				0% (0)	100% (6)				100% (6)
Tiempo de laborar para la empresa que actualmente es cliente inactivo de GPSA						0% (0)	50% (3)	50% (3)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: seis clientes inactivos

a) Sexo

La totalidad de clientes inactivos son hombres que se encuentran entre los 30 y 40 años de edad, tres poseen el cargo de encargados de comprar y el resto son administradores.

b) Tiempo de laborar para las diversas empresas que actualmente son clientes inactivos de GPSA

El tiempo de laborar para las empresas semi industriales a las que la compañía le suministraba pintura, se encuentra en los siguientes rangos: tres personas, entre tres a seis años de labores y tres en más de seis años.

Lo anterior evidencia que los clientes inactivos son personas jóvenes adultas, con experiencia, alto grado de conocimientos, exigencias de servicio y alta calidad.

2.4.4.2 Mezcla ampliada de mercadotecnia

A continuación se detallan las respuestas obtenidas por los clientes reales inactivos de la empresa con relación a la mezcla ampliada de la mercadotecnia.

a) Producto

Tras abordar a los clientes reales inactivos sobre qué opinaban de los productos que GPSA les suministró y por demás interrogantes relacionadas al tema, las principales percepciones que se obtuvieron fueron:

a.1) Lealtad de compra

En su mayoría los clientes actualmente inactivos utilizaron los productos o servicios de uno a tres años. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20

Tiempo que utilizaron los productos, según cliente reales inactivos

Variable	Menos de un mes	Entre uno y seis meses	Entre seis meses y un año	Entre uno y tres años	Más de tres años	Total
Opinión de clientes	0	0	2	4	0	6
Porcentajes	0%	0%	33.33%	66.66%	0%	100%

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: seis clientes externos reales inactivos.

El tiempo que utilizaron los productos e implementos para decorar o remodelar ambientes, fué principalmente de una a tres años, lo cual da a conocer que la empresa perderá o perdió clientes estables.

a.2) Frecuencia de uso

Con relación a la frecuencia de uso, todos indicaron que menos de una vez al mes utilizaban los productos.

a.3) Productos de GPSA versus los de la competencia

Uno de los clientes opinó que compró frecuentemente en la empresa debido a que consideraba a GPSA mucho mejor en comparación a otras alternativas, cuatro consideraron que es algo igual a la competencia y uno no respondió.

a.4) Satisfacción con el producto

Durante el tiempo en que GPSA fué su proveedor de pinturas, los cliente inactivos manifestaron en un 83.33% (5) que estuvieron satisfechos con los productos, el 16.666% (1) estuvo totalmente satisfechos y ninguno insatisfecho. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

Satisfacción con los productos, según clientes reales inactivo

Variable	Totalmente Satisfechos	Satisfechos	Insatisfechos	Totalmente insatisfechos	Total
Porcentajes	17%	83%	0%	0%	100%
	(1)	(5)	(0)	(0)	(6)

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: seis clientes externos reales inactivos.

Para la empresa es lamentable que sus clientes reales se conviertan en inactivos y más aún desconocer el por qué de su inactividad.

a.5) Productos competitivos y precio justo

Todos los clientes (6) estuvieron de acuerdo en los precios que pagaron por las mercaderías que adquirieron en GPSA y están de acuerdo en que la empresa ofrece productos competitivos.

b) Precio

Según los clientes externos reales inactivos encuestados, la calidad del servicio y la relación calidad-precio son los aspectos más importantes, que influye en la decisión de compra. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Factores que influyen en la decisión de compra de los productos según el cliente externo inactivo

Variable	Proceso de compra del producto o servicio	Relación calidad / precio	Calidad del servicio	Total
Porcentajes	17%	33%	50%	100%
	(1)	(2)	(3)	(6)

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: seis clientes externos reales inactivos.

Los factores que los clientes externos inactivos de GPSA consideraron importantes para la decisión de compra de los diferentes productos y servicios fueron:

- Para tres, la calidad del servicio
- Para dos, la relación calidad precio
- Para uno, el proceso de compra del servicio.

c) Plaza

Todos los clientes inactivos nunca conocieron las instalaciones de la fábrica y se evitaron responder cuando se les cuestionó sobre la infraestructura, herramientas, instalaciones atractivas y señalización utilizadas en GPSA.

Esto debido a que la mayoría de labor de ventas se realizó en el lugar donde se encontraba el cliente, y el producto se llevaba a donde este indicó, por lo que él no fué a la fábrica sino sus representantes llegaron a él.

Solamente algunos calificaron como satisfactorio los aspectos mencionados, pero, al consultarles de forma más directa si conocían las instalaciones manifestaron que nunca las habían visitado.

d) Promoción

Algunos clientes inactivos (4) comentaron que conocen a la empresa por su administrador que con anterioridad les proveía pinturas de otra casa matriz.

El resto comentó que conocen a la empresa por referencia de amigos, y al preguntarles si habían recomendado a la empresa en algún momento ellos respondieron: (véase cuadro 23)

Cuadro 23

Recomendación de productos a otras personas por clientes inactivos

Variable	Si recomendó	No recomendó	Total
Recomendación de productos a otros clientes	17% (1)	83% (5)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: seis clientes reales inactivos

Al preguntarles a los clientes si han recomendado a la empresa a otras personas u organizaciones el 17% (1) respondió que sí y el 83% (5) respondió que no.

El cliente que ha recomendado a GPSA, lo ha hecho porque están totalmente de acuerdo en que la pintura cubrió sus necesidades y el resto no respondió por qué no lo hizo.

Todos comentaron que recibieron varias visitas del equipo de ventas de GPSA y que para fin de año les entregaban playeras y camisas con el logo de la fábrica para el personal de mantenimiento y los encargado de compras.

Lo anterior muestra que los clientes inactivos en su mayoría (4) estuvieron satisfechos con los productos de la empresa y que las causas por las que se cambiaron de proveedor de recubrimientos son otras.

e) Procesos para la entrega del servicio

Con relación a los procesos para la entrega de servicios, los principales resultados encontrados fueron: (véase cuadro 24)

Cuadro 24

Procesos que se utilizaron para la entrega del servicio, según el cliente real inactivo

Variable	Muy bueno	Bueno	Malo	Total
Proceso para la entrega del servicio	17% (1)	83% (5)	0% (0)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: seis clientes reales inactivos

De seis clientes reales inactivos cinco consideraron el proceso como bueno y uno lo consideró como muy bueno, además manifestaron que:

- El personal considero sus opiniones y comentarios.
- El servicio o producto prometido fué entregado en forma segura y precisa.

f) Personas que entregan el servicio

Las personas que entregaron el servicio al cliente fueron los del área de ventas; Los clientes externos reales inactivo ante los colaboradores que tuvieron contacto con el indicaron que:

- El personal que les prestó o distribuyó los servicios o productos, los entregaron donde se les indicó.
- Recibieron atención personalizada y el horario de atención era muy conveniente.
- Consideraron que el número de personal fué el adecuado para dar un buen servicio.

g) Evidencia física del servicio

Los clientes reales inactivos encuestados mencionaron que no conocieron las

instalaciones de la empresa, y que sabían que la empresa no contaba con una sala de ventas.

Con relación a los colaboradores del área de ventas manifestaron que siempre se presentaron de manera formal y que no recordaban haberlos visto con uniforme o distintivo de la empresa.

Poseen información de la empresa contenida en folletos membretados con el logo de la empresa y tarjetas de presentación del vendedor que en su momento los visito. Así mismo que la empresa nunca les aplicó entrevistas o encuestas para conocer sus opiniones sobre el producto o servicio brindado.

2.4.4.3 Servicio

Según los clientes inactivos encuestados el servicio es uno de los aspectos más importantes, que influye en su decisión de compra. Como lo muestran las siguientes variables.

a) Satisfacción del servicio

Los clientes reales inactivos comentaron su nivel de satisfacción ante el servicio que recibieron de GPSA. (Véase cuadro 25)

Cuadro 25
Satisfacción con el servicio recibido,
según clientes reales inactivos

VARIABLE	Satisfactorio	Bueno	Regular	Malo	Total
Satisfacción con el servicio recibido	17% (1)	50% (3)	33% (2)	0% (0)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: seis clientes externos reales inactivos.

Con relación al servicio que recibieron el 33% (2) comentaron que fué regular, el 50% (3) que fué bueno y únicamente el 17% (1) que fué satisfactorio. Dando a conocer de esta forma que una de las causas por las que los clientes no están activos, es por la carencia de un servicio que se distinga de la competencia.

b) Atención al cliente

A continuación se muestra la evaluación de la atención que el cliente inactivo recibió por parte del personal de GPSA. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Atención de las necesidades, por parte del personal de GPSA, según el cliente inactivo

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total
Atención de las necesidades, por parte del personal de GPSA	17% (1)	83% (5)	0% (0)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: seis clientes externos reales inactivos

Con relación al servicio que el cliente recibió por parte del personal de la empresa, cinco manifestaron que están de acuerdo en que lo recibieron acorde a sus necesidades y uno manifestó que en su totalidad recibió muy buen servicio.

c) Servicio post venta

Con relación al servicio post-venta los clientes opinaron al respecto. (Véase cuadro 27)

Cuadro 27
Servicio post venta brindado por parte del personal de GPSA,
según el cliente inactivo

Variable	Recibió	No recibió	Total
Servicio post venta	50% (3)	50% (3)	100% (6)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: seis clientes inactivos

La mitad de los clientes no recibieron servicio post venta por parte del personal de la empresa, específicamente para verificar su satisfacción o para cubrir garantía del producto.

Los que no lo recibieron, manifestaron que casi nunca recibieron una llamada o visita por parte de los representantes de la empresa, para conocer si el producto estuvo bien o mal, si se presentó algún problema o si simplemente se necesitaba algo más. Esto demuestra la ineficiencia del personal de ventas, al atender a los clientes.

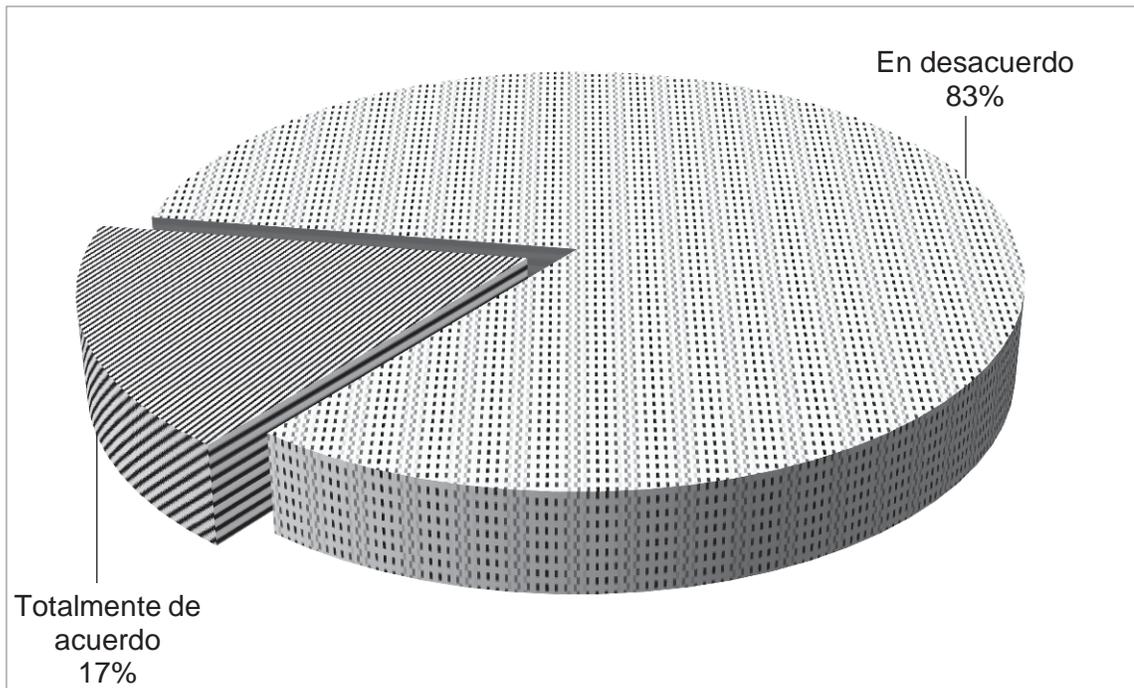
Esta es una fuerte debilidad que tiene GPSA para cubrir su mercado, que actualmente se siente desatendido. Esto se comprueba en la siguiente gráfica. (Véase gráfica 11)

Cinco clientes manifestaron que están en desacuerdo en que recibieron atención personalizada; uno comentó estar totalmente de acuerdo en que recibió una atención personalizada.

Los datos anteriores indican que algunas causas por las que los clientes se encuentran inactivos son: por la carencia de atención personalizada, servicio post venta y estrategias para retenerlos.

Gráfica 11

Cumplimiento de atención personalizada brindada por GPSA, según el cliente inactivo



Fuente trabajo de campo, octubre del 2013

Base: seis clientes inactivos

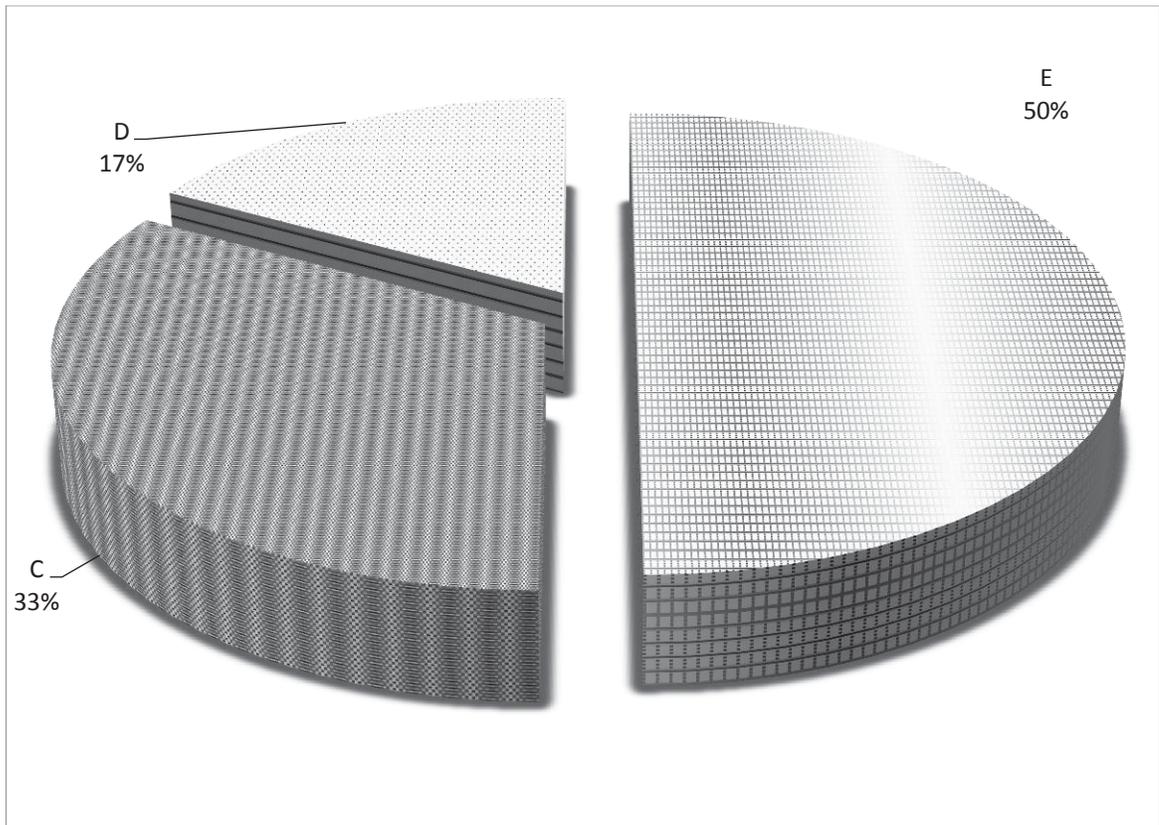
2.4.4.4 Empresas que atienden actualmente las necesidades de los clientes inactivos

Al preguntarles a los clientes inactivos cuál marca de pintura utilizan en la actualidad, manifestaron: (Véase tabla 10 en página 66, donde se detallan las características de la competencia)

Es el competidor E, quien satisface sus necesidades de productos arquitectónicos.

El competidor C tiene el segundo lugar, en satisfacer las necesidades de los clientes que en algún momento eran clientes de GPSA.

Gráfica 12
Empresas que atienden actualmente las necesidades de los
clientes inactivos



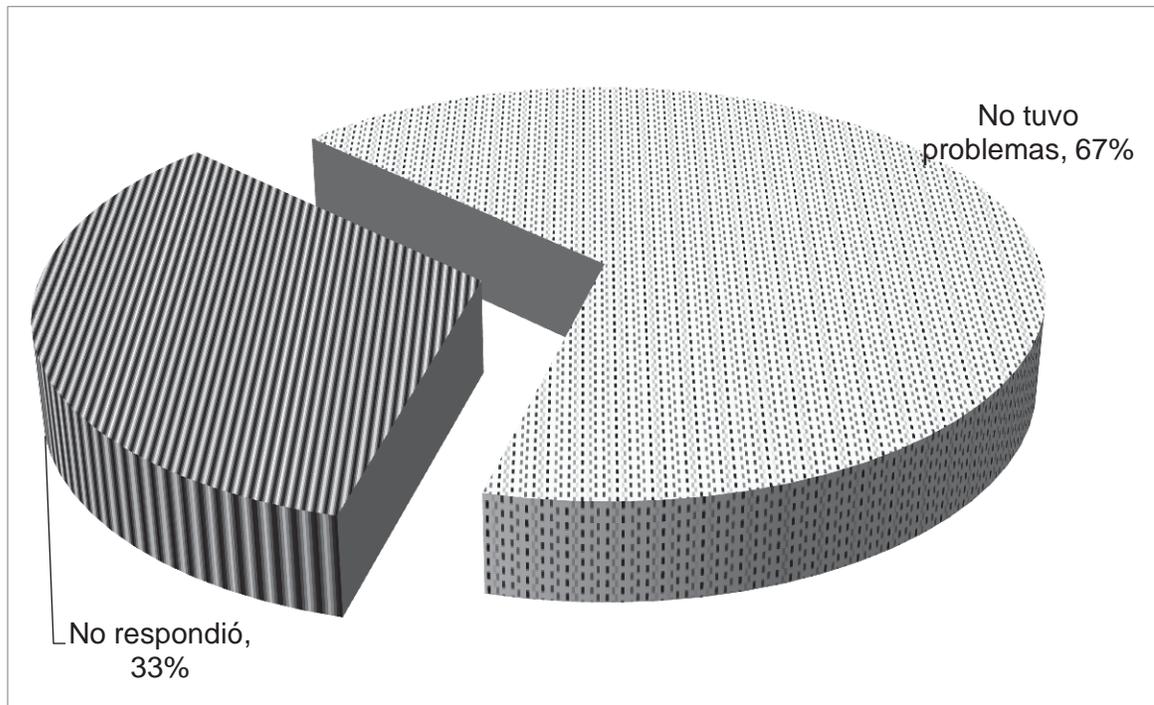
Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2013

Base: seis clientes inactivos

2.4.4.5 Problemas de los clientes inactivos

Es fundamental que la empresa conozca si el cliente inactivo presentó algún problema respecto al servicio recibido y producto distribuido para corregir los errores cometidos. (Véase gráfica 13)

Gráfica 13
Existencia de problemas cuando utilizó productos de GPSA,
según clientes inactivos.



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: seis clientes inactivos

La mayoría de clientes nunca tuvieron problemas al utilizar los productos de GPSA. Sin embargo, dos se abstuvieron de responder, lo cual deja en duda si el producto cumplió con los estándares establecidos.

2.4.4.6 Sugerencias de los clientes inactivos para mejorar el servicio al cliente

Las sugerencias que los clientes puedan aportar son muy importantes, para mejorar el servicio al cliente. Únicamente dos fueron las sugerencias captadas por los clientes reales inactivos, las cuales son:

- Mantener la calidad del producto
- Brindar servicio post venta

Un cliente en esta sección manifestó su inquietud por saber las causas por las que ya no venden tintes y barnices para madera.

Las sugerencias anteriores reflejan que la principal causa por la que los clientes abandonaron a la empresa fueron:

- Por el servicio y atención que se les brindó.
- Consideraron que el producto no se diferencia de los demás.
- Porque la empresa ya no distribuyó barnices ni tintes para el mercado que se dedica a la fabricación y mantenimiento de muebles de madera.

2.4.5 Resultados encuestas dirigidas a clientes externos potenciales

Del total de la población de clientes potenciales, basada en una base de datos proporcionada por la empresa, que por falta de tiempo y personal no le pudo dar seguimiento, tras actualizarla se obtuvo un total de 41.

A continuación se exponen los resultados encontrados al encuestarlos.

2.4.5.1 Perfil de clientes potenciales

Se determinó que los principales clientes potenciales son empresas semi industriales, industriales y residenciales y su perfil se describe a continuación (Véase cuadro 28)

Cuadro 28

Perfil de clientes potenciales (empleados de empresas)

Clasificación	20 a 30 años	30 a 40 años	Más de 40 años	Femenino	Masculino	1 a 3 años	3 a 6 años	Más de 6 años	Total
Edad	0% (0)	93% (38)	7% (3)						100% (41)
Sexo				10% (4)	90% (38)				100% (41)
Tiempo de laborar para la empresa						17% (7)	59% (24)	24% (10)	100% (41)

Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013.

Base: 41 clientes potenciales

a) Sexo

La mayoría de los representantes de las empresas potenciales (37) con que pretende trabajar GPSA son hombres, únicamente cuatro son mujeres.

b) Edad

Del total de encuestados, 38 oscila entre 30 y 40 años de edad y tres entre más de 60; los puestos que ocupan son 31 de administradores, tres de encargados de mantenimiento y siete de encargados de compras.

c) Tiempo de laborar para la empresa

El tiempo de laborar para las empresas industriales, semi industriales y condominios potenciales, se encuentra en los siguientes rangos; siete personas entre uno a tres años, 24 entre tres a seis años y 10 en más de seis años.

En el mercado de los recubrimiento por lo general, las empresas emplean por años la misma marca de pintura, esto únicamente si su calidad y precios es competitivo.

Lo anterior demuestra que los empleados de los clientes potenciales son personas con experiencia en el mantenimiento y requerimiento de materiales como pinturas, por poseer varios años en las empresas, además, poseen alto grado exigencias de servicio y calidad.

2.4.5.2 Mezcla ampliada de mercadotecnia

A continuación se detallan las respuestas obtenidas por los clientes potenciales con relación a la mezcla ampliada de la mercadotecnia de su actual proveedor.

a) Producto

Tras tener un acercamiento con los clientes potenciales de GPSA, actualmente compradores de la competencia y cuestionarlos sobre diferentes temas con relación al producto se obtuvieron los siguientes resultados.

a.1) Participación de la competencia en el mercado

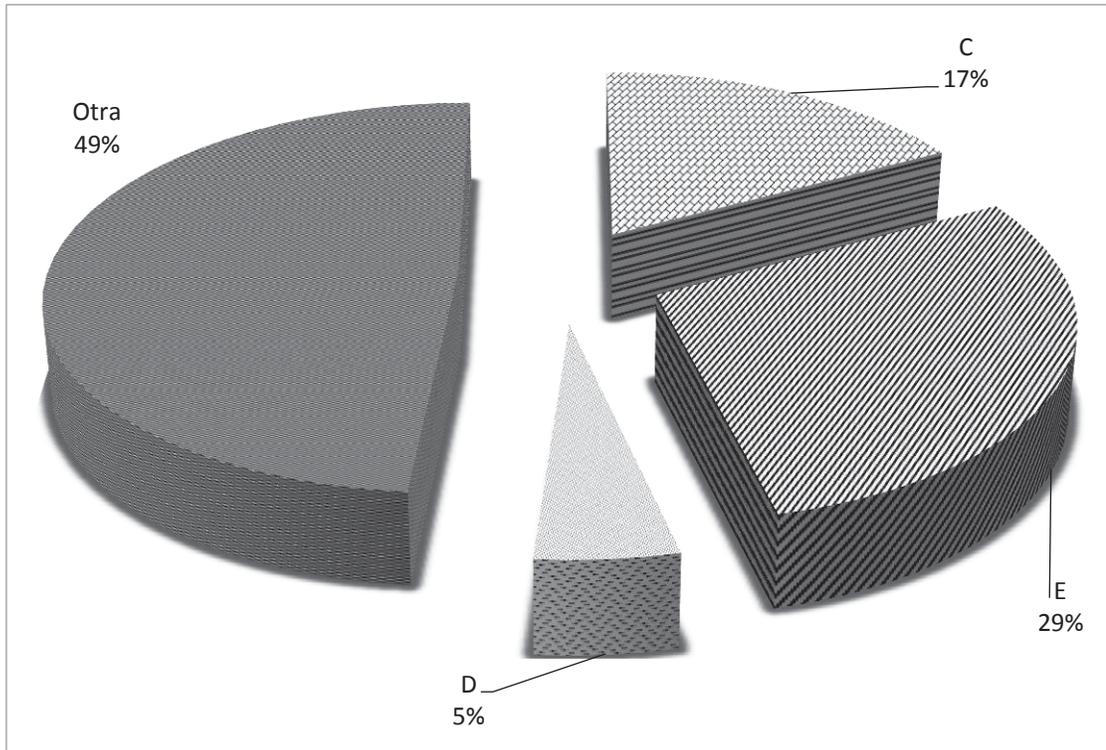
Al consultarles a los clientes potenciales, que marca de producto utilizaban en la actualidad, manifestaron: (véase grafica 14)

De 41 clientes potenciales encuestados un 17% (7) coincidieron en el uso de la marca C, mientras que un 29% (12) utilizan la marca E, un 5% (2) utilizan la marca D y un 49% (20) utilizan otras marcas entre ellas F, G, B. (Véase tabla 10 en página 66, donde se describen las marcas de la competencia)

El competidor E representa el mayor porcentaje, lo que indica que es la empresa líder con relación a la participación del mercado por ser más conocida por el segmento y porque los clientes han preferido utilizar sus productos.

Gráfica 14

Marcas de pintura que utilizan los clientes potenciales



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2013.

Base 41 clientes potenciales

El competidor F representa el mayor porcentaje (41.5%) en el segmento de otras marcas utilizadas (según la opinión de 9 clientes) en que también aparecen las marcas G y B, convirtiéndolo así en el segundo competidor fuerte con relación a la participación del mercado.

a.2) Satisfacción con los productos

Al indagar por qué prefieren los clientes potenciales los productos de las marcas antes mencionadas o la empresa que les provee pintura se obtuvieron los siguientes resultados. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29

Satisfacción en diferentes aspectos, según clientes potenciales

Satisfacción general con los productos	Completamente satisfecho 17% (7)	Satisfecho 73% (30)	Insatisfecho 5% (2)	Completamente insatisfecho 5% (2)	Total 100% (41)
Comprará de nuevo los productos	Seguro que si 22% (9)	Probablemente si 37% (15)		Puede que sí, o que no 41% (17)	Total 100% (41)
La empresa ofrece productos competitivos	Totalmente de acuerdo 15% (6)		De acuerdo 80% (33)	En desacuerdo 5% (2)	Total 100% (41)

Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2013

Base 41 clientes potenciales

a.2.1) Grado de satisfacción general con los productos

De los 41 clientes potenciales, 73% (30) manifestaron que se encuentran satisfechos con los productos que su proveedor les entrega, un 17% (7) están completamente satisfechos, un 5% (2) están insatisfechos y un 5% (2) que están totalmente insatisfechos, esto muestra que la competencia también tiene problemas en la satisfacción de sus clientes y esto representa una oportunidad para GPSA.

Del total de satisfechos 90% (37) expusieron estarlo porque: la pintura cubrió con sus necesidades y es fácil de usar, además, porque pagaron lo justo por los productos.

a.2.2) Lealtad de compra

Al consultarles si comprarán los productos de nuevo únicamente el 22% (9) manifestó si, un 37% (15) que probablemente sí y un 41% (17) no muestran seguridad alguna en comprar nuevamente productos, esto muestra que los

clientes aparte de un buen producto necesitan un valor agregado que les permita sentir la seguridad de saber dónde comprar sus productos.

Esto permite a GPSA entrar al mercado a suplir todas las necesidades insatisfechas.

a.2.3) Productos competitivos

El 95% de clientes manifestaron que sus proveedores les ofrecen productos competitivos, únicamente un 5% manifestó que no considera competitivos los productos de su distribuidor actual.

Esto muestra una oportunidad para GPSA para introducir sus productos de alta calidad en el mercado objetivo.

Es importante mencionar que la competencia se determinó a través de información recopilada en encuestas realizadas a clientes reales inactivos y potenciales debido a que la empresa no ha realizado un estudio que le permita conocer la competencia directa, las características y servicios que ofrece.

a.2.4) Conocen los productos de GPSA

Al encuestar a los clientes potenciales se les preguntó si en algún momento habían escuchado o conocido los productos que distribuye GPSA ante esta interrogante en su totalidad los clientes manifestaron que nunca han escuchado de la fábrica ni de los productos que distribuye.

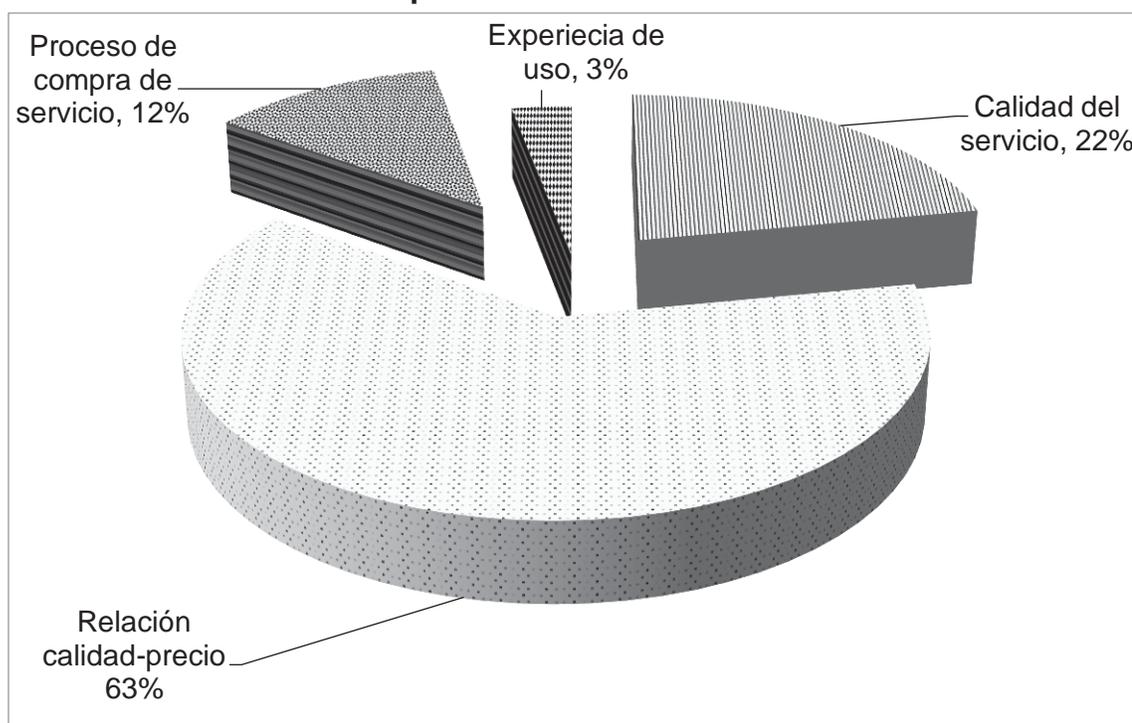
b) Precio

Los clientes potenciales sobre los factores que evalúan al elegir un distribuidor de pintura, las principales percepciones que se obtuvieron fueron:

b.1) Factores que influyen en la decisión de compra

Según los clientes potenciales encuestados, la relación calidad-precio y la calidad del servicio son los aspectos más importantes, que influyen en la decisión de compra. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15
Factores que influyen en la decisión de compra de los clientes potenciales de GPSA



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 41 clientes potenciales

Los factores que los clientes potenciales de GPSA, consideraron importantes para la decisión de compra de los diferentes productos y servicios fueron: para el 63% (26 clientes) la relación calidad-precio, el 22% (9) la calidad del servicio, para el 12% el proceso de compra y para el 3% la experiencia de uso, es importante mencionar que ante la opción de servicio post venta varios clientes la consideraron, más no como el factor principal. Esto demuestra que los clientes potenciales de GPSA prefieren a su distribuidor por la calidad de sus productos,

los precios competitivos y por la calidad del servicio que presta, y no le dan mucha importancia al proceso de compra y a la experiencia de uso.

c) Plaza

Al cuestionar a los clientes potenciales sobre su grado de satisfacción con relación a la infraestructura con la que cuenta su proveedor de pintura, es decir equipo, herramientas, instalaciones, señalización que indique donde obtener el servicio que se requiere, así como si son aptas para brindar el servicio que ellos buscan, ellos manifestaron:

Cuadro 30
Satisfacción con las instalaciones del proveedor,
según clientes potenciales

Variable	Totalmente Satisfechos	Satisfechos	Insatisfechos	Totalmente insatisfechos	Total
Infraestructura	14.63% (6)	46.34% (19)	36.59% (15)	2.44% (1)	100% (41)
Instalaciones aptas para brindar el servicio	17.07% (7)	43.90% (18)	36.59% (15)	2.44% (1)	100% (41)

Fuente: trabajo de campo, Octubre del 2013

Base: 41 clientes potenciales.

c.1) Infraestructura

Los clientes manifiestan en un 60.97% su satisfacción ante la infraestructura con que cuenta su proveedor, sin embargo, un 39.3% están insatisfecho con las infraestructuras. Esta es una variable que muestra a GPSA que para remodelar sus actuales instalaciones o crear unas nuevas debe considerar los comentarios de sus clientes, para brindarles el mejor servicio y obtener de ellos la mejor apreciación.

c.2) Instalaciones aptas para el cliente

Los clientes manifiestan en un 60.97% su satisfacción ante las instalaciones con que cuenta su proveedor, sin embargo, un 39.3% está insatisfecho. Al consultarles el porqué de su insatisfacción algunas de las razones son: no cuentan con señalización que indique donde obtener el servicio que requieren y las instalaciones no son atractivas visualmente.

d) Promoción

Las empresas proveedoras actuales de pintura según los clientes potenciales, utilizan una diversidad de promociones, que van desde descuentos por comprar, dos por uno y vales canjeables por comida o suministros.

Asimismo, se determinó que los competidores utilizan diversos medios para dar a conocer los servicios que prestan, entre los cuales se puede mencionar: página web, redes sociales, correo electrónico, trifoliales, volantes, afiches publicitarios, medios masivos de comunicación como radio, TV, mantas publicitarias, revistas y periódicos, entre otros.

Esto afecta de manera directa a GPSA, ya que provoca que clientes reales y potenciales realicen sus compras en empresas que ofrecen servicios similares, que prestan una atención rápida y que los pueden contactar fácilmente.

2.4.5.3 Servicio

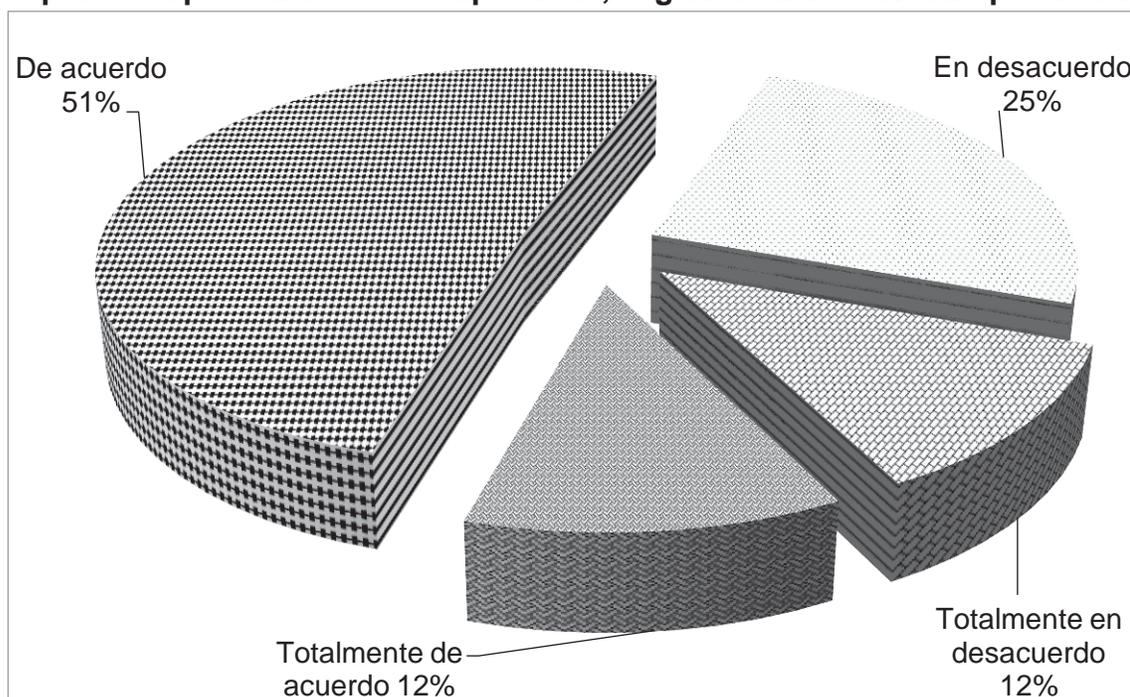
Según los clientes potenciales encuestados, la relación calidad-precio y la calidad del servicio son los aspectos más importantes, (Véase gráfica 15) que influye en la decisión de compra. A continuación se muestran sus comentarios ante el servicio brindado por la competencia.

a) Atención al cliente

Evaluación de la atención que el cliente potencial recibe por parte del personal de la competencia.

Gráfica 16

Atención de las necesidades por parte del personal de la competencia, según el cliente externo potencial



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 41 clientes potenciales

Concerniente al servicio que el cliente recibe acorde a sus necesidades por parte del personal de la competencia, manifestaron cinco clientes que están totalmente de acuerdo, 21 está de acuerdo en que la empresa satisface sus necesidades, diez expresaron que el personal no atiende las mismas y cinco están totalmente en desacuerdo en que el personal las atiende. Al consultarles por qué están satisfechos, ellos manifestaron que por la atención personalizada (véase gráfica 16) y seguimiento de ventas, sin embargo, el cliente insatisfecho comentó su

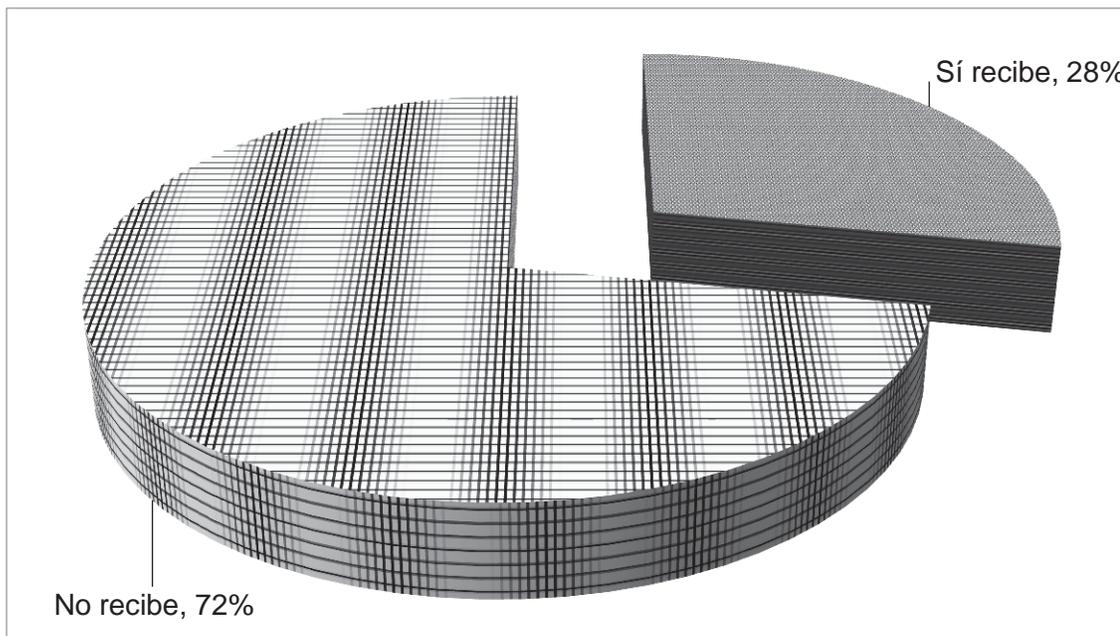
descontento a la falta de servicio pre y post venta, a la atención personalizada y atención a sus quejas y reclamos sobre la calidad del producto.

b) Servicio post venta

El servicio post-venta es muy importante para conocer la satisfacción del cliente luego de realizar la compra de sus productos por lo que los clientes potenciales opinaron al respecto. (Véase grafica 17)

Gráfica 17

Servicio post venta que brinda la competencia, según cliente potencial



Fuente: trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 41 clientes potenciales

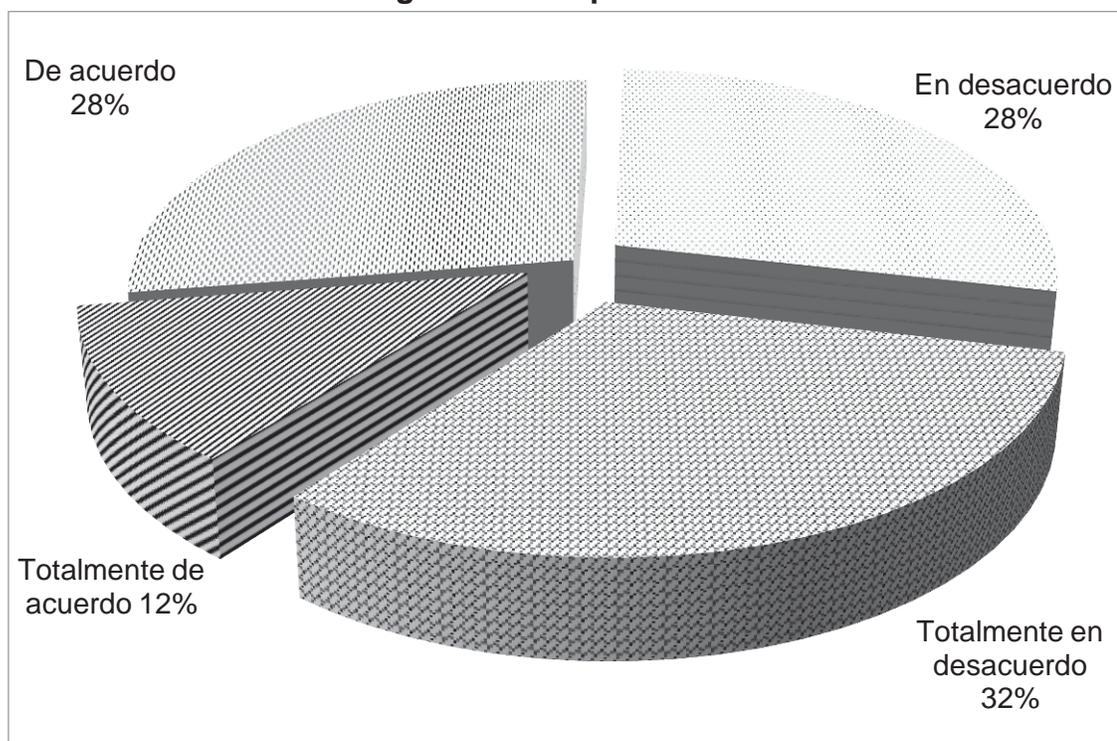
En su mayoría los clientes no reciben servicio post venta por parte del personal de la competencia, únicamente el 28% (12) sí lo reciben, específicamente para verificar su satisfacción, o para cubrir garantía del producto. Los que no lo reciben, manifestaron que nunca han recibido una llamada o visita por parte de los representantes de los proveedores, para conocer si el producto estuvo bien o

mal, si se presentó algún problema o si simplemente se necesita algo más. Esto demuestra la alta oportunidad que tiene GPSA para cubrir este segmento de su mercado objetivo, que actualmente está desatendido.

c) Atención personalizada

Los clientes potenciales con relación a la atención personalizada que le brinda su proveedor comentaron: (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Cumplimiento de la atención personalizada brindada por la competencia, según clientes potenciales



Fuente trabajo de campo, octubre del 2013

Base: 41 clientes potenciales

Cinco clientes manifestaron que están totalmente de acuerdo en que reciben atención personalizada, 12 que están de acuerdo más no totalmente, 11 que no recibe y 13 que están en total desacuerdo pues nunca han recibido la atención

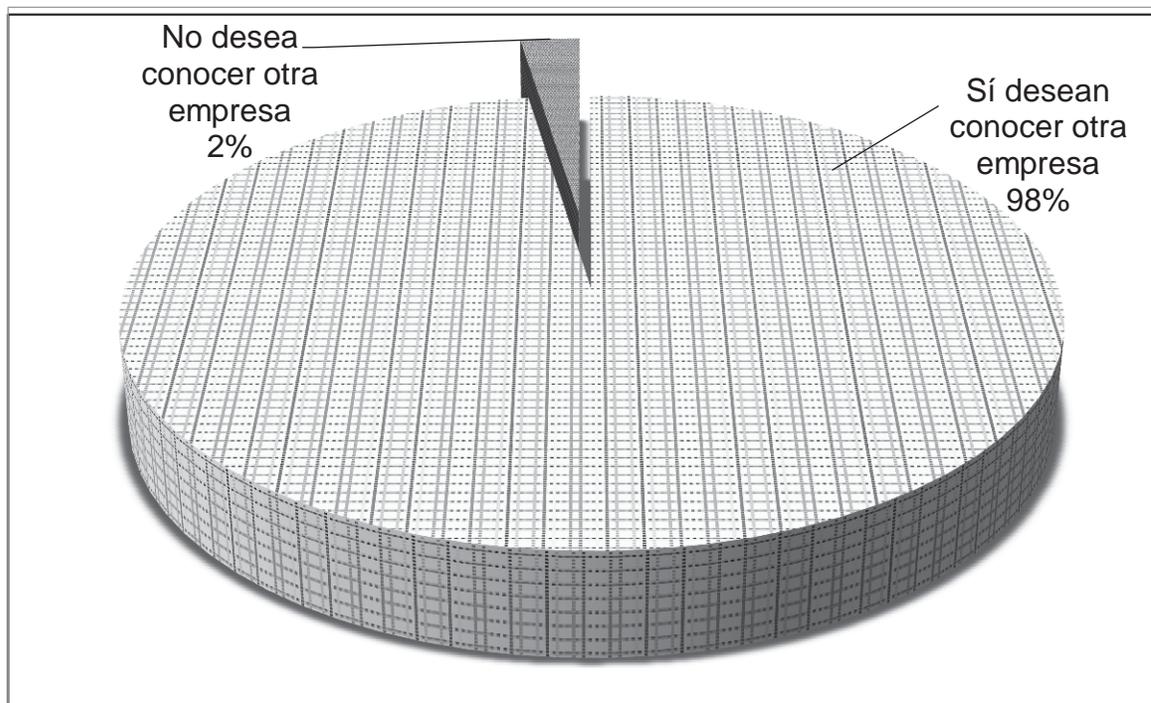
adecuada. Esto muestra al igual que en el servicio post venta, la falta de atención e interés por la competencia de atender a sus clientes y de estrategias para retenerlos.

d) Deseos de conocer empresas que atiendan sus necesidades

En la gráfica siguiente se muestra lo que respondieron los clientes potenciales al preguntarles si deseaban conocer una empresa que le supliría sus necesidades. (Véase gráfica 19)

Gráfica 19

Deseos de los clientes potenciales por conocer otra empresa que atiendan sus necesidades



Fuente: trabajo de campo, septiembre del 2013

Base 41 clientes potenciales

40 clientes potenciales manifestaron que desean conocer otras empresas que les cubran sus necesidades y expectativas; uno no desea conocer a ninguna

empresa, esto muestra que los clientes no están satisfechos con sus proveedores y que desean sentirse atendidos.

Todo lo anterior refleja grandes oportunidades para GPSA y le indica lo que debe realizar para cubrir este segmento de su mercado objetivo y lo que tiene que eliminar para mantener el segmento de mercado existente.

2.5 Brechas sobre la calidad en el servicio

Con la finalidad de identificar las falencias, asumir las medidas necesarias a nivel operativo y administrativo para mejorar el servicio y obtener altos niveles de satisfacción del cliente, en la empresa GPSA se realizó un diagnóstico, mediante la observación, entrevistas y la aplicación de encuestas a colaboradores y clientes.

El conocimiento de las inconformidades, opiniones y sugerencias de los clientes permite medir el nivel de satisfacción, para establecer planes de mejoramiento; por lo tanto facilita el cierre de las brechas.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en GPSA con relación a las cuatro brechas de calidad del servicio.

2.5.1 Brecha uno del proveedor: Del conocimiento

Una causa primaria para no cumplir las expectativas de los clientes de GPSA es, que la misma carece del conocimiento preciso de cuáles son, con exactitud, esas expectativas. Además de tener las falencias que se presentan en la tabla 12.

Tabla 12
Deficiencias detectadas en GPSA con relación a la brecha uno del proveedor, la brecha del conocimiento

Inexistencia de evaluaciones, orientadas a la calidad del servicio, con el fin de conocer las expectativas del cliente y determinar el servicio que se le brinda.	Inexistencia de medios para conocer las expectativas, sugerencias o reclamos de los clientes
Carente comunicación entre vendedores y administración, para dar a conocer las peticiones que los clientes les manifiestan respecto al producto y servicio que brinda la empresa.	Inexistencia de documentos que detallen la metodología, procesos y que sirvan de apoyo a los vendedores, para que comprendan y satisfagan las expectativas del cliente.
Deficiente comunicación de los colaboradores hacia el administrador, que permita expresar sus opiniones, necesidades y problemas.	Inexistencia de personal encargado del control de requerimientos de compra y servicio al cliente.

2.5.2 Brecha dos del proveedor: Diseño y estándares del servicio

De acuerdo a lo observado en la evaluación de la empresa, a través de encuestas a los empleados de contacto (vendedores), se percibió la ausencia de estándares de diseño y desempeño formalmente establecidos, que reflejen las percepciones esenciales de las expectativas de los clientes, para entregar un servicio de calidad, superior a los competidores. Además se encontraron las falencias que se presentan en la tabla 13.

Tabla 13

Deficiencias detectadas en GPSA con relación a la brecha dos del proveedor, la brecha del diseño y estándares de servicio

Instalaciones incómodas e inadecuadas para atender al cliente, mobiliario y equipo deficiente, falta de señalización en ambientes de trabajo, inadecuado servicios de internet. Factores que afectan y deterioran la calidad de servicio que se desea brindar.	Ambiente inadecuado para la satisfacción de los colaboradores de la empresa. Inexistencia de sala de ventas para exponer los productos que fabrica la empresa y facilitar la adquisición de los mismos a los clientes.
Inexistencia de señalización y herramientas que permitan brindar seguridad industrial a los colaboradores.	Inexistencia de uniformes y gafetes para los colaboradores del área de ventas
Inexistencia de misión, visión, políticas, objetivos, valores corporativos e imagen corporativa como slogan, y su manifestación ante los colaboradores y clientes. Lo que provoca falta de identificación con la empresa.	Metas indefinidas formalmente para mejorar la calidad del servicio, este hecho, producto de la ausencia de estándares de servicio que permitan definirlos.

2.5.3 Brecha 3 del proveedor: Desempeño del servicio

La empresa GPSA, presenta problemas en el desempeño del servicio, lo cual ocasiona la insatisfacción de los clientes, mediante el incorrecto accionar de estrategias y procesos enfocados en la consecución de objetivos. A continuación se presentan las falencias encontradas. (Véase tabla 14)

Tabla 14

Deficiencias detectadas en GPSA con relación a la brecha tres del proveedor, la brecha del desempeño del servicio

Inexistencia de manuales o guías para instruir a los trabajadores en las actividades que deben realizar al tener contacto con los clientes.	Inexistencia de políticas que guíen las funciones y comportamientos del recurso humano.
Carente motivación, capacitación, trabajan en equipo, instrumentos y tecnología para que realicen su trabajo los colaboradores.	Deficientes procesos tecnificados y herramientas necesarias para entregar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.
Sobrecarga de trabajo en los colaboradores.	Inexistencia de control de devoluciones o reclamos.
Carencia de método de reclutamiento y descriptores de puestos que sirvan de base para realizar la adquisición de persona apto para los puestos vacantes.	Carencia de programa de inducción al puesto, en que se instruya a los colaboradores del rol que habrán de desempeñar en la organización
Inexistencia sistema de incentivos o compensación para el trabajo bien realizado.	Inadecuado proceso de evaluación del desempeño que posibiliten la mejora continua del empleado y que sirva de base para implementar un sistema de compensación adecuado.

2.5.4 Brecha 4 del proveedor: no igualar el desempeño con las promesas

La empresa GPSA no maneja publicidad, esta brecha se puede manejar con el concepto de capacitación dirigido a los asesores de ventas, para que cuando ofrezcan los productos a los clientes, sea realista con lo que la empresa está en

capacidad de ofrecer, y que el cliente no tenga expectativas muy altas del servicio que va a recibir.

Se estableció que existe diferencia entre el servicio brindado al cliente y el servicio que promete entregar el vendedor, debido principalmente al seguimiento post venta y la resolución de problemas.

A continuación se detallan las carencias encontradas. (Véase tabla 15)

Tabla 15
Deficiencias detectadas en GPSA con relación a la brecha cuatro del proveedor, la brecha de igualar el desempeño con las promesas

Carencia de medios para dar a conocer los servicios que presta la empresa, entre los cuales se puede mencionar: página web, redes sociales, trifoliales, volantes, afiches publicitarios, medios masivos de comunicación como radio, TV, mantas publicitarias, revistas, periódicos, entre otros.

2.6 Análisis FODA

Para elaborar este análisis, se consideró la información obtenida a través de la observación, las entrevistas con la administración de la empresa y con las encuestas de los clientes internos, externos reales, potenciales e inactivos de la empresa GPSA.

Según la información recabada se elaboró el análisis FODA, en donde se enumeran las fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas, que influyen en el servicio al cliente que la empresa GPSA., ofrece actualmente. (Véase tabla 16)

Tabla 16
Matriz FODA de GPSA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con amplia experiencia 2. Área de producción con capacidad de elaborar colores según muestra. 3. Clientes fieles y antiguos. 4. Taller dentro de la empresa y personal calificado para servicio de aplicación de pintura. 5. Estabilidad empresarial con más de 13 años en el mercado. 6. Alta reputación en el nicho de mercado que atiende. 7. Productos con altos estándares de calidad. 8. Precios competitivos. 9. Disponibilidad y estabilidad financiera. 10. Servicio pre y post venta. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de filosofía y estructura empresarial. 2. Desconocimiento de clientes potenciales de la totalidad de los productos y servicios que presta la empresa. 3. No aplica publicidad para dar a conocer los servicios. 4. No aplica promociones de venta. 5. Posee poca fuerza de ventas. 6. El personal de ventas no utiliza uniforme que lo identifique. 7. Infraestructura inadecuada y tecnología descontinuada. 8. No posee sala de ventas. 9. Falta de capacitación y motivación del personal. 10. Falta de manuales y estándares de servicio. 11. Falta de estrategias de servicios para mejorar el servicio al cliente. 12. Insatisfacción de clientes. 13. Insatisfacción en colaboradores por sobrecarga de trabajo.
	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de medios de comunicación. 2. Tecnología disponible para apoyo de ventas. 3. Clientes potenciales con interés por conocer empresas como GPSA, que cubran sus necesidades. 4. Diversidad de mercados, por variedad de productos. 5. Competencia comercializa a precios mayores. 6. Fuerza laboral disponible en el mercado. 7. Consumo regular de pintura en el mercado. 8. Accesibilidad a canales de distribución como contratistas y distribuidores de pinturas. 9. Se proyecta crecimiento en construcción en el país. 	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1: Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio, con la adquisición de equipo y tecnología que permita mejorar la comunicación con los clientes y facilitar el trabajo a los colaboradores, para que GPSA pueda darse a conocer con los clientes potenciales interesados por medio de la tecnología disponible.(F7,F8,F9,F1,F6,F10,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,O9)</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la competencia directa e indirecta. 2. Cambio de gustos y preferencias del segmento de mercado. 3. Competencia con mayor publicidad, imagen, tecnología de punta y tecnificación. 4. Tecnología cambiante en la fabricación de recubrimiento. 5. Demanda más exigente. 6. Acuerdos con fines antiéticos y con desbordes de corrupción entre empresas, gobierno y personas individuales. 7. Constantes alzas al petróleo 	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1: Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes, por medio de promociones para informar e incentivar al cliente y mercadeo directo e interactivo con la finalidad de conocer los gustos cambiantes del segmento de mercado.(F1, F2, F3, F5, F9, A1, A2,A3,A5)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1: Mejoramiento de políticas de recursos humanos, por medio del diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal, contratación de vendedor, inducción a ventas, material de apoyo para ventas y evaluación del desempeño, para contrarrestar a la competencia. (D9, D10, D11,D12,D13, A1, A2)</p> <p>DA2: Desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad, por medio de capacitaciones y seminarios que permitan satisfacer la demanda cada vez más exigente.(D9, D10, D11,D12, A1, A2)</p> <p>DA3: Programa de motivación para colaboradores, por medio sistema de incentivos que les permita acrecentar la fidelidad con la empresa. (D9, A1,A6)</p>

Fuente de elaboración propia, octubre de 2013

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA GPSA. FABRICANTE, DISTRIBUIDORA Y APLICADORA DE RECUBRIMIENTOS ARQUITECTÓNICOS.

3.1 Introducción

Con base en el marco teórico e información del diagnóstico de la situación actual de la empresa analizada en el capítulo II, en el presente se plantean las propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente en GPSA.

3.2 Justificación de la propuesta

Los resultados del capítulo II determinaron la necesidad de aplicación de las variables mercadológicas, como el modelo de brechas y el triángulo de mercadeo de servicio para su cierre y alineación respectivamente.

La presente propuesta pretende cumplir los objetivos medibles y realizables propuestos.

3.3 Objetivos de la propuesta de estrategias de servicio al cliente

Los objetivos se dividen en general y específicos, se describen a continuación.

3.3.1 Objetivo general

Proporcionar a GPSA estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que le permitan aumentar el 10% de las ventas, respecto al periodo anterior para el año 2015.

3.3.2 Objetivos específicos

- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes internos y externos, para conocer sus expectativas, percepciones, problemas o inquietudes y prever la pérdida o insatisfacción de los mismos.
- Adquirir equipo tecnológico y evidencia física en la empresa, que permita elevar la confianza, identificación y satisfacción de los colaboradores y clientes.
- Evaluar de manera continua el desempeño de los colaboradores y productos, y contrarrestar de manera rápida eventualidades en los estándares establecidos.
- Proporcionar al personal las herramientas necesarias para la adecuada realización de sus funciones, además de, capacitación y motivación que permita mejorar el servicio al cliente.
- Involucrar a todo el personal de la empresa, para que participen en la mejora continua, en el servicio al cliente y en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.4 Propuesta de mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en GPSA

Con base en las cuatro brechas del proveedor del servicio, se proponen las siguientes estrategias, para mejorar el servicio al cliente. (Véase tabla 17)

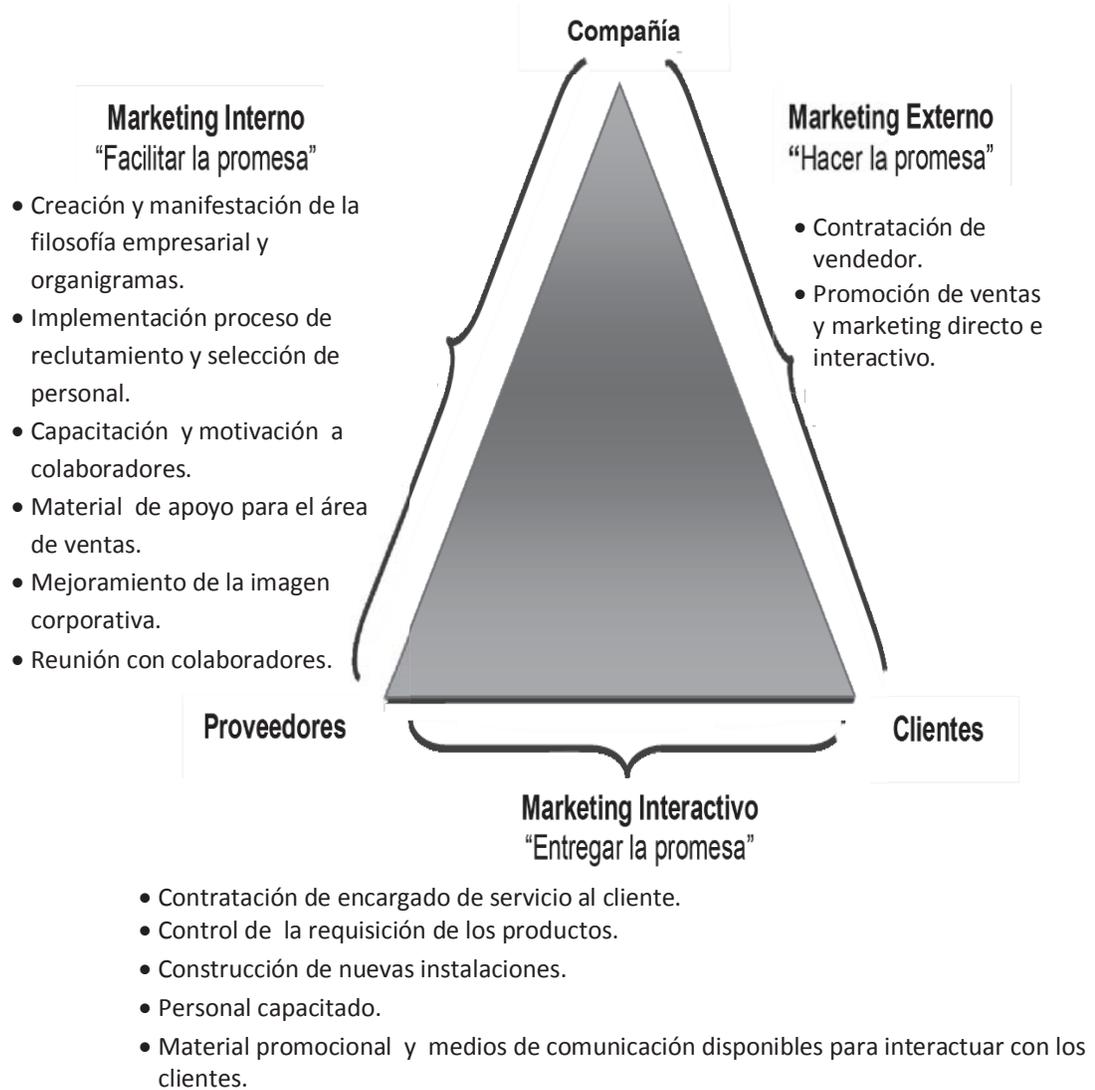
3.4.1 Alineación de los lados del triángulo de servicio

A continuación se detalla la aplicación del triángulo de servicios a la fábrica GPSA.

Se le sugiere a la empresa alinear los lados del triángulo mediante el mercadeo externo, interactivo e interno que se propone. (Véase figura 17)

Figura 17

Alineación del triángulo del servicio aplicado en GPSA



Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013

• Mercadeo externo (formular la promesa)

La empresa en cada uno de los encuentros con el cliente, formula promesas tales como actuar con rapidez, garantizar que el producto y servicio sea de calidad, atención personalizada, servicio post venta, con el fin de mantener una buena relación con los consumidores, esta relación puede ser débil si los empleados tienden a prometer exageradamente o si se carece de los mismos.

Para el cierre de este lado del triángulo se propone la contratación de un vendedor que se encargue de aumentar el número de clientes, por tanto, el monto de ventas.

Mercadeo interno (facilitar la promesa)

El mercadeo interno es posible cuando se facilitan las promesas a los clientes. Resulta fácil prometer, pero mientras:

Los empleados de GPSA desconozcan la filosofía empresarial y organigramas. No se implemente el proceso de reclutamiento y selección de personal, ni se capacite e incentive a los colaboradores.

Se carezca de material de apoyo para el área de ventas y de imagen corporativa para la empresa.

No exista comunicación con los colaboradores.

No será posible entregar las promesas a los clientes.

• Mercadeo interactivo (cumplir las promesas)

Para aplicar el mercadeo interactivo es oportuno utilizar las estrategias compuestas por las siguientes tácticas: contratación de encargado de servicio al cliente, control de la requisición de los productos, verificación de la satisfacción del cliente, construcción de nuevas instalaciones, personal capacitado, material promocional y medios de comunicación disponibles para interactuar con los clientes.

3.4.2 Cierre de las brechas del servicio

Con las estrategias de servicio propuestas en el modelo de brechas que se muestra en la tabla 17, se alineará el triángulo de servicio, lo cual ayudará a reducir al mínimo el tramo entre las expectativas y las percepciones del cliente.

Tabla 17

Estrategias para cerrar las cuatro brechas del proveedor del servicio

Brecha a cerrar	No.	Estrategia para cerrar la brecha	Táctica para cumplir las estrategias
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	1	Mejoramiento de la calidad en la atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de puesto encargado del servicio al cliente. • Control de requerimientos de compra.
	2	Evaluación de las expectativas y percepciones del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del servicio a través de encuestas a clientes por medio de llamadas telefónicas de seguimiento. • Monitoreo del servicio a través de reuniones continuas con clientes internos.
Brecha 2: No tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos	3	Mejoramiento del diseño y ambiente del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de equipo y tecnología para comunicarse con el cliente.
	4	Mejoramiento de la evidencia física	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones físicas adecuadas • Implementación de imagen corporativa. • Creación y comunicación de filosofía y organigrama.
Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares establecidos	5	Mejoramiento de políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del proceso de reclutamiento y selección. • Contratación de vendedor y Descriptor del puesto. • Inducción a ventas y estándares en el servicio al cliente. • Material de apoyo, área de ventas. • Evaluación del desempeño.
	6	Mejoramiento del desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación técnica. • Seminarios sobre servicio al cliente.
	7	Programa de motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de incentivos
Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas	8	Comunicación efectiva para mantener una relación duradera con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones (mezcla de ventas) para informar e incentivar al cliente. • Mercadeo directo e interactivo.

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013

- **Brecha uno, no saber lo que el cliente espera**

Para cerrar esta brecha se proponen estrategias para brindar calidad en la atención al cliente y mantener una buena comunicación con los mismos, tanto internos como externos, que permitirá conocer y comprender sus necesidades, expectativas y percepciones. Para cumplir las estrategias mencionadas es necesario:

La creación del puesto de trabajo encargado del servicio al cliente, quien dentro de sus funciones estará el control y monitoreo del servicio y satisfacción, a través de encuestas a los clientes por medio de llamadas telefónicas de seguimiento, y a los colaboradores por medio de reuniones continuas.

No será únicamente función de este puesto el servicio al cliente, todos en la empresa deben contribuir para lograr la satisfacción de los mismos.

Control de la calidad de los productos producidos, para verificar el estándar y colorimetría solicitada, y de esta manera prever problemas o insatisfacción.

- **Brecha dos, no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos**

Para el cierre de esta brecha se propone el mejoramiento del diseño, ambiente de servicio y evidencia física. Para cumplir estas estrategias son necesaria las siguientes tácticas:

Construir instalaciones físicas adecuadas, para brindar al cliente la atención y servicio esperado y adquirir equipo tecnológico que permita a los colaborados facilitar la comunicación con los clientes.

Crear imagen corporativa por medio de un slogan que describa a la empresa y uniformes que identifiquen al área administrativa y de ventas como parte del equipo GPSA.

Diseñar y comunicar la filosofía y organigrama organizacional de la empresa, que permitirá que los colaboradores y clientes conozcan quien es la empresa, que quiere alcanzar y cuáles son los valores que la identifican.

- **Brecha tres, no entregar el servicio de acuerdo con los estándares**

Para cerrar esta brecha, los procesos de recursos humanos, deben estar alineados con los estándares de calidad establecidos, desde el reclutamiento y selección de personal se evaluarán las habilidades y destrezas indispensables en los aspirantes, plasmados en los descriptores de puestos, como es el caso del ejecutivo de ventas que se propone contratar. Seguido de un manual de inducción, el cual contendrá los estándares de servicio y ventas, las políticas para clientes internos, externos y proveedores.

Para finalizar la evaluación del desempeño de los clientes internos, además, es necesario el desarrollo de los colaboradores para brindar un servicio de calidad, esto implica la capacitación técnica, seminarios sobre cómo atender a los clientes y sistemas de incentivos que los motiven.

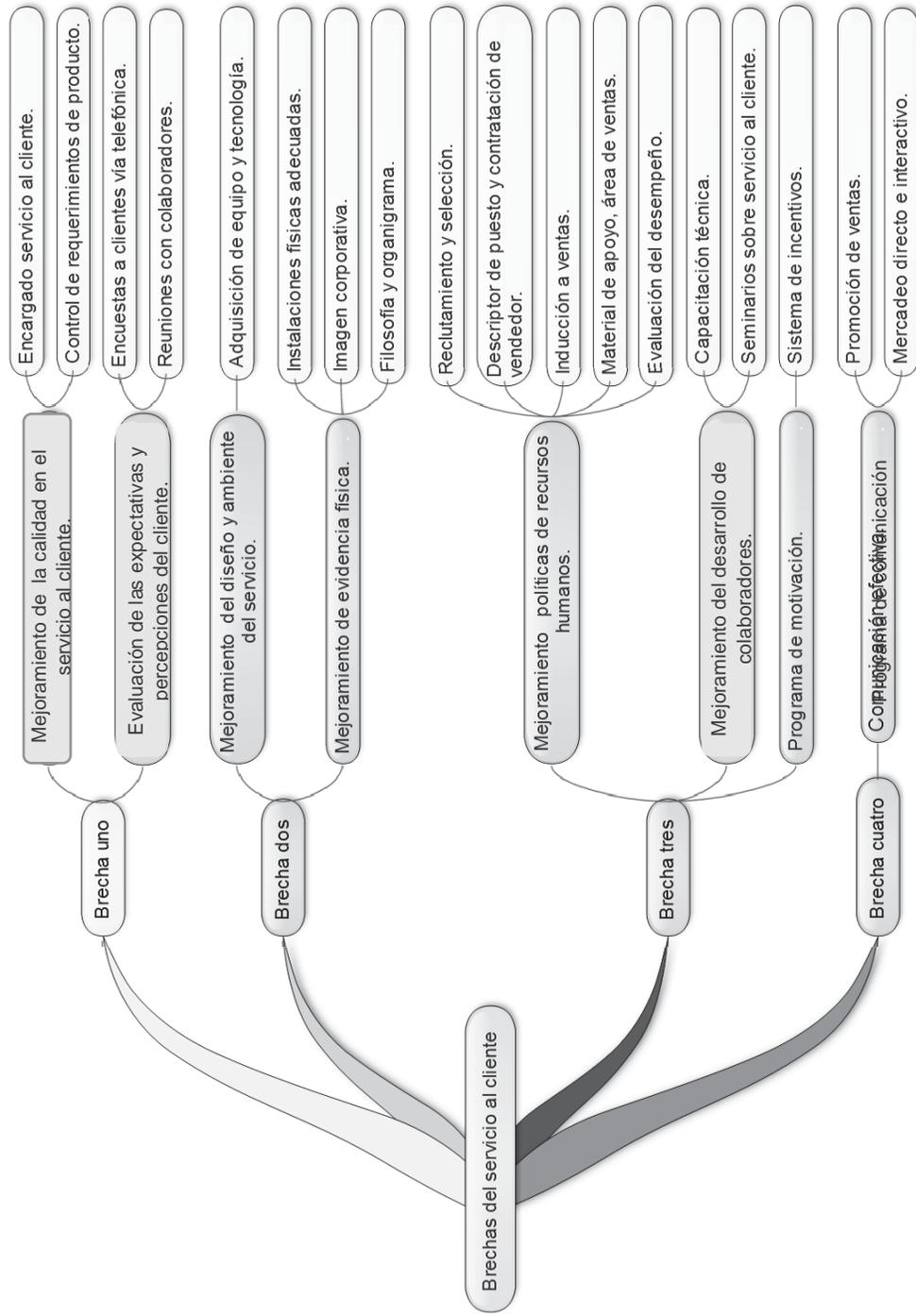
- **Brecha cuatro, cuando las promesas no son iguales al desempeño**

Para cerrar esta brecha se propone mejorar la comunicación con los clientes por medio del marketing directo interactivo, el cual comprende la creación de una página web, perfil en redes sociales como Facebook y LinkedIn.

Así como, la implementación de descuentos y artículos promocionales que ayuden al cliente a tener o mantener relaciones comerciales con la empresa.

Para dar a conocer la fábrica se proponen anuncios en Facebook y localizarse en el buscador de Google dentro de los primeros tres resultados.

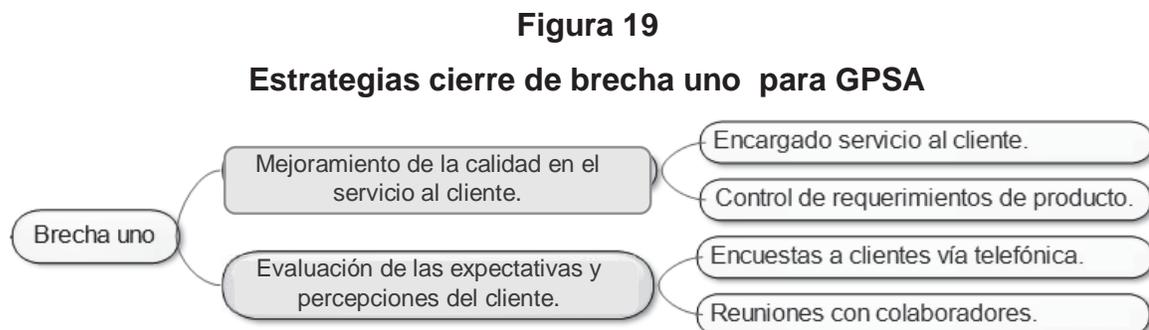
Figura 18
Estrategias y tácticas para cerrar las cuatro brechas del proveedor de servicio



Fuente: aporte propositivo, febrero 2014

3.5 Estrategias para cerrar brecha uno en GPSA

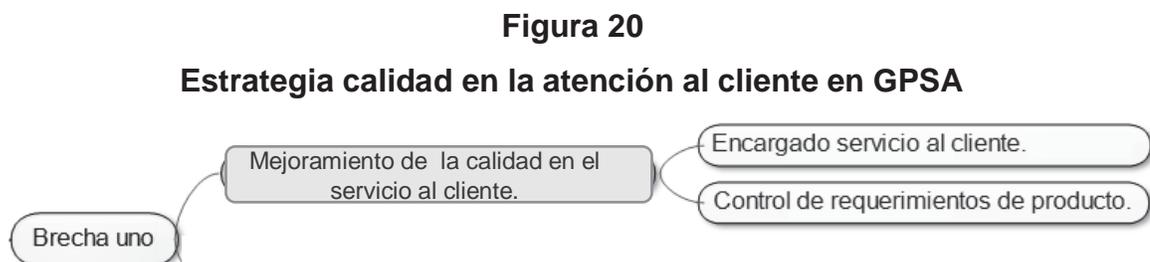
Al considerar los problemas encontrados, relacionados con la brecha uno, se proponen las siguientes estrategias y tácticas.



Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

3.5.1 Estrategia calidad en la atención al cliente

Para aplicar la estrategia de calidad en la atención al cliente, se propone la creación del puesto de encargado de servicio al cliente y el control de requerimientos de los productos, ambas tácticas se desarrollan a continuación.



Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

3.5.1.1 Creación de puesto del servicio al cliente

Contar con una persona que se encargue de velar por la satisfacción del cliente tanto interno como externo, es fundamental para mejorar el nivel actual de calidad en el servicio. Se propone la contratación de la persona que cubra los requerimientos del descriptor de puesto para optimizar la ejecución de las

actividades que tendrá a su cargo. Es importante se evalué si es necesaria la contratación de personal externo a la empresa o si se cuenta con personal interno que cubra con los requerimientos indicados.

Esto permitirá al cliente interno motivarse y a la vez creer en el crecimiento empresarial que promete la empresa. Según el diagnóstico realizado, la empresa cuenta con personal con alto nivel académico y capacidades intelectuales, por lo que se propone que la persona encargada de llevar actualmente la contabilidad interna y también cubrir el puesto de vendedora, ocupe el puesto antes propuesto.

a) Definición de la táctica

Creación del puesto encargado de la planificación, organización, integración, dirección y control de la satisfacción del cliente tanto interno como externo, así como de la contabilidad interna.

b) Objetivos de la táctica

Conocer las expectativas y percepciones de los clientes, por medio de una atención personalizada y un servicio post venta, para dar seguimiento rápido y oportuno a los reclamos o sugerencias presentadas y de esta manera disminuir y prever insatisfacción en los mismos.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos y externos de GPSA.

d) Descripción de la táctica

La estrategia que se sugiere, es la contratación de un colaborador que cumpla con el perfil de puestos que a continuación se muestra, en el cual se detallan todas las características que debe poseer la persona idónea a cubrir el cargo. (Véase tabla 18)

Tabla 18
Descripción de puesto encargado del servicio al cliente.

<p>IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación administrativa: área administrativa</p> <p>Puesto nominal: encargado del servicio al cliente</p> <p>Puesto funcional: servicio al cliente</p>	<p>Código del puesto: s01</p> <p>Jefe inmediato superior: gerente general</p> <p>Subalternos: ninguno</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Dirigir y coordinar la función de orientar y atender oportunamente, con amabilidad y cortesía a los clientes externos. Realizar proceso administrativo al sistema de evaluación y monitoreo a la calidad del trabajo, servicios y productos suministrados por la empresa. Contribuye así a generar excelencia en el servicio y evitar insatisfacción e inconformidades por la falta de atención y asesoría.</p>	<p>Da mantenimiento a redes sociales y página web. Revisa y responde las solicitudes de información o cotizaciones en redes sociales y página web. Diseña, planifica, ejecuta y le da seguimiento al sistema de evaluación y monitoreo de la calidad de trabajo, servicios y productos suministrados por la empresa. Crea estrategias novedosas constantemente para mantener informados a los clientes sobre promociones, descuentos y acerca de los procedimientos y requisitos de los diferentes trámites y servicios. Crea estrategias novedosas constantemente para dar seguimiento personalizado a los clientes de la empresa. Mantiene actualizado y lleva la estadística de necesidades identificadas y priorizadas y principales causas de insatisfacción o inconformidades. Recolecta y actualiza la información que brinda el departamento de producción, sobre especificaciones de productos, sistemas de recubrimientos y recomendaciones de uso de productos para transmitirla a los clientes.</p>
<p>ATRIBUCIONES</p> <p>Ordinarias</p> <p>Planifica, organiza, dirige y controla el servicio post venta y atención al cliente. Recibe, clasifica, elabora informes y le da seguimiento a las inconformidades, insatisfacciones, comentarios y sugerencias de los clientes. Coordina el trabajo de brindar apoyo a los vendedores que necesitan dar seguimiento a clientes potenciales. Realiza contacto con clientes potenciales vía teléfono y realiza gestión de ventas.</p>	<p>Eventuales</p> <p>Elabora planes y estrategias que permiten determinar y trabajar para alcanzar metas de excelencia en el servicio, especialmente de atención al cliente.</p> <p>Informa a los proveedores sobre los procedimientos establecidos para hacer efectivo los pagos.</p>
<p>Periódicas</p> <p>Coordina la función de atender y servir al cliente interno.</p>	

Realiza el pago a proveedores.

Elabora un informe de la contabilidad interna de la empresa en la que se incluyen compras y ventas realizadas en el mes, así como el reporte de cuentas por cobrar.

Elabora informes constantemente de los resultados de las funciones a su cargo.

Elabora informes mensualmente, por fases de proyectos o programas que reflejen los resultados conforme a lo planificado.

Realiza el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso, informa acerca de los objetivos de la empresa y el estándar de servicio al cliente.

Organiza las funciones del personal y realiza la supervisión correspondiente para la consecución de las metas y objetivos planificados.

Capacita en la atención al cliente y fomenta el trabajo en equipo en todo el personal de la empresa.

Reporta faltas y solicita sanciones a gerencia general, conforme a lo estipulado en las políticas de la empresa.

Planifica, organiza y reporta a gerencia general, la programación anual de vacaciones del personal.

Y otras atribuciones que pueden suscitarse como colaboración o atribuírsele a su competencia.

RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con su jefe inmediato, y todo el personal de la empresa.

VI. RESPONSABILIDADES

De la recolección y manejo de la información y necesidades de clientes prioritizados.

Del manejo y control de redes sociales y página web.

Del seguimiento de las inconformidades, insatisfacciones, comentarios, sugerencias y su respectivo trámite.

De la recolección y manejo de la información, documentación, estadísticas de los problemas detectados.

Velar porque los requerimientos de información solicitados a la empresa tengan respuesta dentro de los plazos establecidos.

Guardar absoluta reserva en el desempeño de sus funciones y mantener la confidencialidad del trabajo, aún después de haber cesado en sus funciones.

Del cumplimiento de sus atribuciones, normas, reglamentos, y políticas de la empresa.

De la eficiencia, resultados y administración del personal a su cargo -entrenar, motivar, incentivar, capacitar y fomentar el trabajo en equipo- o reportar faltas y solicitar sanciones a gerencia general.

Sobre el equipo asignado para realizar sus atribuciones.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

Educacionales

Estudiante, con cuatro semestres en mercadotecnia, administración de empresas.

Experiencia

2 años en puestos similares.

En atención a clientes exigentes y difíciles y en puestos análogos. Seguimiento de inconformidades e insatisfacciones de clientes. Elaboración de informes. Evaluación y monitoreo de satisfacción de clientes. Ventas.

Conocimientos

- En resolución de problemas, seguimiento de inconformidades.
- Evaluaciones de satisfacción de clientes, tácticas de información y comunicación.
- Establecimiento de estándares de servicios y monitoreo del servicio.
- Relaciones públicas, trabajo y manejo de grupos, buenas relaciones humanas.
- Gestión de ventas

Habilidades

- a. Para atender clientes difíciles y resolver inconformidades.
- b. Excelente dicción.
- c. Habilidad memorística y para redactar.
- d. Para dirigir, planificar, y ejecutar programas.
- e. Para resolver problemas, emitir juicio crítico, para analizar y sacar conclusiones.

Destrezas

- Uso de equipo de computación.
- Manejo de correo electrónico, redes sociales y página web.

Actitudes

Amabilidad y cortesía, autocontrol, autodesarrollo, búsqueda de la excelencia, desarrollo de relaciones de trabajo, detallista, empatía, equidad, flexibilidad, iniciativa, innovación, integridad, motivación, respeto y vocación de servicio.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014.

e) Plan de acción

A continuación el plan de acción para la contratación de la persona que tendrá a su cargo el servicio al cliente.

Cuadro 31

Plan de acción para la implementación del puesto de servicio al cliente

Empresa: GPSA						
Objetivo: Conocer las expectativas y percepciones de los clientes						
Nombre del plan: implementación del puesto de servicio al cliente						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Puesto de servicio al cliente	Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Contratación de personal	Administrador	Enero 2015	Según detalle de la estrategia	Q 48,000.00
Total						Q 48,000.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Presupuesto

El material impreso para el análisis y aprobación de la propuesta, como el descriptor de puestos, no tiene ningún costo, debido a que se realizó como aporte propositivo para GPSA. La persona contratada devengará un sueldo de Q 3,000.00 mensuales. El presupuesto para su contratación, incluye 12 salarios, bono 14, aguinaldo, además de la indemnización de un año.

Cuadro 32

Presupuesto anual para la contratación de encargado de servicio al cliente

Actividad	Salario mensual con bonificación	Salario anual
Contratación servicio al cliente.	Q.3,250	Q.48,000 00
Total		Q48,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control, táctica creación del puesto servicio al cliente

El resultado de la estrategia se observará en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, en la cantidad de quejas y reclamos presentados y resueltos y en las respuestas de los clientes tras realizarles la evaluación de satisfacción vía telefónica.

3.5.1.2 Implementación de control de requerimientos de productos en el área de producción.

GPSA maneja un 27% de reclamos (véase gráfica 9, página 98) por calidad o características del producto. Para contra restar la problemática a continuación se presenta una opción para establecer control y así el porcentaje de reclamos se reduzca.

a) Definición de la táctica

Supervisión y control de los pedidos de productos que los clientes solicitan, en igualación de colores y desarrollos de recubrimientos, en las calidades indicadas.

b) Objetivo de la táctica

Entregar al cliente el producto con las especificaciones solicitadas, para satisfacer sus necesidades con un excelente servicio.

c) Grupo objetivo

Área de producción, ventas y clientes externos reales.

d) Descripción de la táctica

La táctica que se sugiere, es un formato, en el cual se detallen todas las características que el cliente solicite del producto y antes de entregarlo el gerente general y encargo de producción, los supervisen.

Figura 21

Formato para evaluar las características solicitadas de los productos



Control de requerimiento de producto, área de producción y ventas

Cliente: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Fecha de solicitud: _____

Fecha de entrega: _____

Producto solicitado:

Línea del producto _____

Interior **Exterior**

Color solicitado:

Pantone universal	Desarrollo de color
Número de página	Número de desarrollo
Numero de código	
Nombre de color	

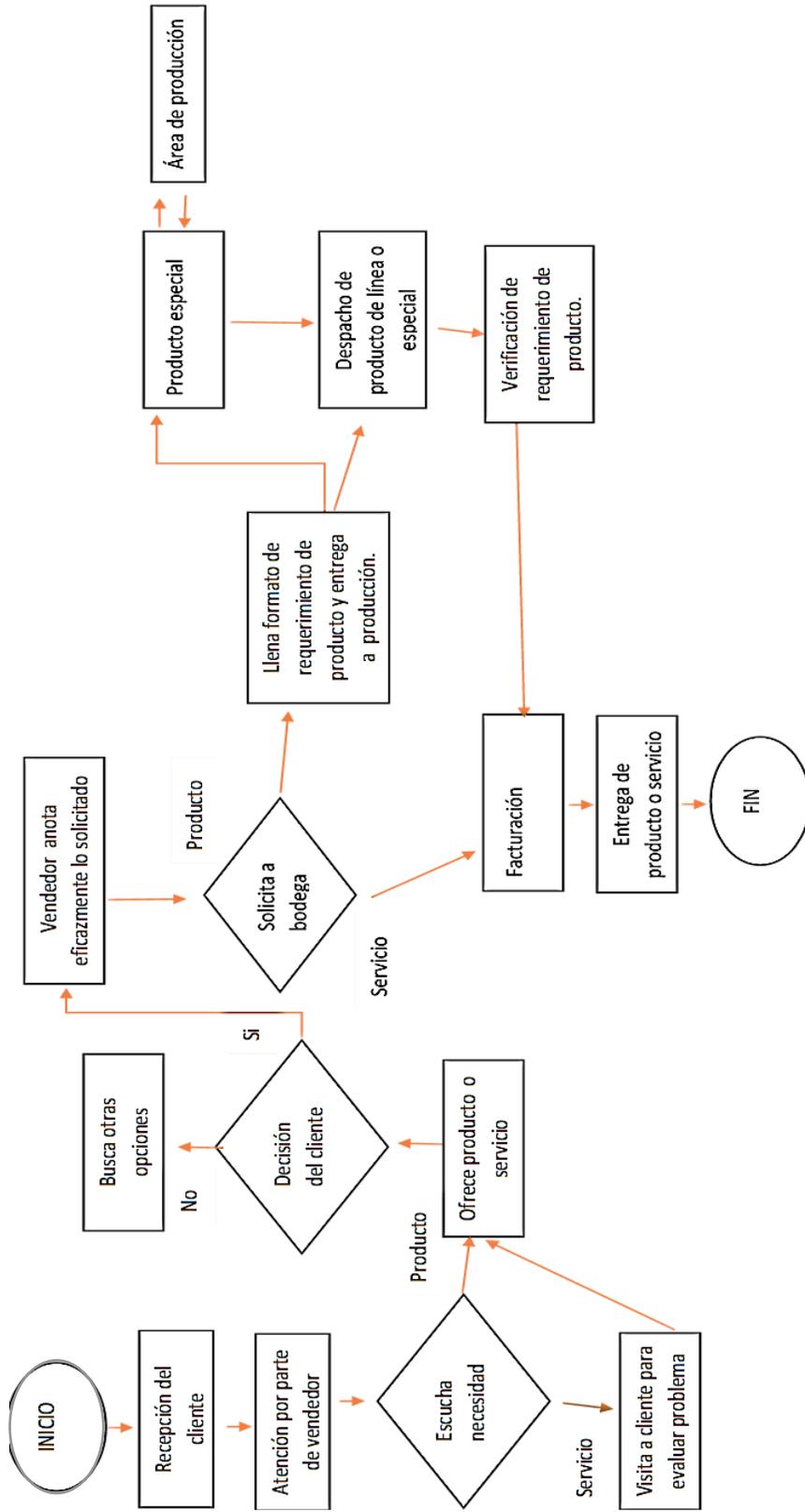
Notas importantes _____

Vendedor: _____

Encargado control de calidad _____

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Figura 22
Flujograma control de requerimientos de productos en GPSA



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Plan de acción

El cuadro 33 contiene el plan de acción correspondiente a la implementación de control de calidad, se definen y asignan las actividades que se deben realizar, las personas, fechas, materiales y costos.

Cuadro 33

Plan de acción, control de requerimientos de productos en GPSA

Empresa: GPSA						
Objetivo: Entregar al cliente el producto con las especificaciones solicitadas, y satisfacer sus necesidades con un excelente servicio.						
Nombre del plan: implementación de control de requerimiento de productos.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Establecimiento de control de requerimientos en área de producción.	Reunión del administrador, vendedores y encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Elaboración del material	Administrador	Enero 2015	Según detalle de la estrategia	Q75.00
Total						Q75.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para la estrategia de creación de control de requerimiento de compra, el material impreso para la reunión del administrador con encargados, para el análisis y aprobación de la propuesta no tiene ningún costo, por realizarse como aporte propositivo para GPSA.

Cuadro 34

Presupuesto para la creación de control de requerimientos de productos

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Material impreso formato control de calidad	Carta	Papel bond de 80 gramos	500	Q0.15	Q75.00
Total					Q75.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013

g) Evaluación y control, táctica creación de control de requerimiento de productos

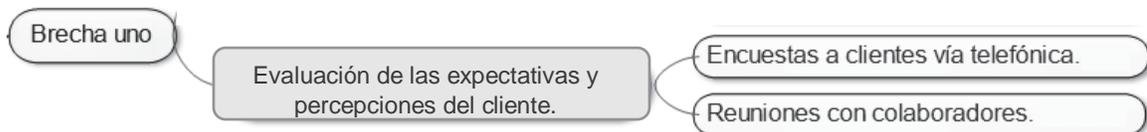
El resultado de la estrategia se observará en la cantidad de quejas y reclamos presentados por los clientes por las características del producto.

3.5.2 Estrategia para conocer y comprender las expectativas y percepciones del cliente.

Para la realización de esta estrategia es fundamental la realización de las siguientes tácticas.

Figura 23

Tácticas para conocer expectativas y percepciones del cliente.



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

3.5.2.1 Encuesta a clientes vía telefónica

Al considerar que la empresa desconoce las expectativas y percepciones del cliente y que únicamente se conocen los comentarios que ellos mismos manifiestan a los vendedores, se propone la implementación de encuestas por vía telefónica a los clientes reales y perdidos de la empresa.

a) Definición de la táctica

Se pretende controlar la satisfacción de los clientes al recibir y aplicar los productos suministrados por GPSA o servicios que la empresa haya brindado e incentivar a los clientes a adquirir nuevos productos.

b) Objetivo

Conocer y comprender las expectativas y percepciones de los clientes para mejorar de manera continua.

c) Grupo objetivo

Clientes reales externos.

d) Descripción monitoreo de servicio por vía telefónica.

Se propone la implementación de un cuestionario cuya aplicación será cada vez que se realicen compras o GPSA brinde servicio, dicho instrumento será visualizado en la computadora y realizado por el encargado del servicio al cliente, de este modo se conocerá el desempeño del producto, la prestación del servicio y atención personalizada, brindada por el vendedor o personal ejecutor de trabajos, el procedimiento de la encuesta vía telefónica se presenta a continuación:

d.1) Procedimiento de la llamada

El encargado de servicio al cliente quien realizará la llamada deberá presentarse con el cliente.

-Buenos días, le saludamos de GPSA.-

Después se procederá a explicarle al cliente el motivo de la llamada:

-El motivo de la llamada es para saber si usted puede brindarnos unos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas referentes al servicio o productos que ha recibido por parte de la empresa, queremos hacerle saber que su opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a brindarle un mejor servicio.- Posteriormente se procede a la lectura del cuestionario digital.

Tabla 19

Cuestionario para monitorear el servicio al cliente brindado

Fecha:	Día	Mes	Año	 <p><i>Protección y decoración de ambientes.</i></p>
Nombre del cliente:				

1. Calidad en el servicio

	Excelente	Bueno	Regular	Necesita Mejorar
a. Tiempo de entrega y solución de problemas	()	()	()	()
b. La rapidez en el servicio	()	()	()	()
c. El desempeño de la persona que le atendió, frente a lo que usted esperaba	()	()	()	()
d. Se le atiende con amabilidad y esmero	()	()	()	()
e. La apariencia de las instalaciones de la sala de ventas, el personal y el equipo.	()	()	()	()

2. Calidad en el producto

a. Usted diría que las pinturas que ofrece GPSA, son:	()	()	()	()
b. Por favor indique que atributos considera tienen mayor importancia al momento de hacer la compra.	Variedad	Tamaño	Precio	Producto en promoción
	()	()	()	()

3. Promociones

a. ¿Qué tan importante son para usted las promociones al comprar pintura?

Muy importante	()	Poco importante	()
Importante	()	No es importante	()

b. ¿Cuál es la promoción de pintura que más le ha gustado?

Observaciones _____

Muchas gracias, su opinión es muy importante para nosotros

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

-Muchas gracias por brindarnos su tiempo, y recuerde su opinión es muy importante para GPSA que tenga un buen día-

e) Plan de acción

El cuadro 35 contiene el plan de acción correspondiente a la implementación de monitoreo de servicio brindado, se definen y asignan las actividades que se deben realizar, las personas, fechas, materiales y costos.

Cuadro 35

Plan de acción, monitoreo servicio brindado al cliente

Empresa: GPSA						
Objetivo: Conocer las expectativas y percepciones de los clientes de GPSA.						
Nombre del plan: cuestionario a clientes reales sobre satisfacción en servicios o productos.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Encuesta a clientes reales.	Reunión del administrador, vendedores y encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Aplicación de propuesta	Administrador	Enero 2015	Según detalle de la estrategia	Q 1,560.00
Total						Q. 1,560.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Presupuesto

Para el monitoreo de satisfacción a clientes externos, se detalla a continuación el presupuesto. El material impreso para la reunión del administrador con encargados para el análisis y aprobación de la propuesta no tiene ningún costo, por realizarse como aporte propositivo para GPSA. Así mismo, el cuestionario digital para evaluar

la satisfacción del cliente no tiene costo por no ser impreso, el monto por luz eléctrica se consideró en el aumento de gastos fijos proyectados.

Cuadro 36

Presupuesto monitoreo servicio brindado al cliente

Concepto	Costo unitario	Costo total
Cuestionario digital para evaluar la satisfacción del cliente	Sin costo	Q 00.00
Pago por servicio telefónico (12 meses)	Q.130	Q. 1,560.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013

g) Evaluación y control, táctica encuesta a clientes vía telefónica

Tras conocer la insatisfacción de los clientes se procederá a realizar las actividades necesarias para lograr la satisfacción del cliente y posteriormente evaluarla.

El resultado de la estrategia se observará en la mínima o nula cantidad de quejas y reclamos presentados por los clientes por las características del producto o por la prestación del servicio.

3.5.2.2 Monitoreo de servicio a través de reuniones con colaboradores

Con relación a los clientes internos se propone realizar reunión una vez al mes, con todo el personal, en la que se toquen temas como problemas internos, resultados de evaluación de desempeño entre otros.

a) Definición de la táctica

Se pretende supervisar y controlar la satisfacción de los clientes internos.

b) Objetivo de la táctica

Conocer las expectativas y percepciones de los colaboradores de GPSA.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos.

d) Descripción de la táctica

En esta táctica se sugiere la práctica de reuniones periódicas entre gerencia y empleados de contacto, como vendedores, encargados de almacén y bodega, para dar a conocer:

Las inquietudes de los clientes y darles solución para prestar un servicio altamente satisfactorio.

Los resultados de la evaluación del desempeño.

Informe de quejas y reclamos de clientes o de su satisfacción.

Quejas y dudas de los colaboradores.

Información importante de interés común y áreas específicas.

Figura 24

Fases a realizar en cada convocatoria a colaboradores de GPSA



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Plan de acción

El cuadro 37 contiene el plan de acción correspondiente a la implementación del monitoreo de servicio a través de reuniones periódicas.

Cuadro 37

Plan de acción, reuniones periódicas con colaboradores

Empresa: GPSA						
Objetivo: Conocer las expectativas y percepciones de los colaboradores de GPSA.						
Nombre del plan: reuniones con colaboradores.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Reunión con colaboradores	Reunión del administrador, vendedores y encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Aplicación de propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Reunión con colaboradores	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Q432.00
Total						Q. 432.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Presupuesto

Para la estrategia de reunión con los colaboradores, se estima para el consumo de papelería y útiles un 20% de incremento de lo que la empresa en la actualidad consume. La empresa tiene en promedio como pago por papelería y útiles de Q. 180.00 al mes, el incremento será de Q.36.00 al mes. Entre los rubros de papelería y útiles que se consideran para el incremento se encuentran, marcadores de pizarrón, su refill y almohadilla, hojas blancas de papel bond y lapiceros. Todo este material exclusivamente para las reuniones mensuales con los colaboradores de GPSA. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38

Presupuesto para reuniones con colaboradores

Concepto	Costo unitario	Costo total
Pago por papelería y útiles (12 meses)	Q.36.00	Q. 432.00

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013

g) Evaluación y control

Con relación a la satisfacción del cliente interno, se apreciará por medio de su rendimiento, el cual se medirá en la evaluación de desempeño que se deberá realizar de manera mensual, esto al emplear como premisa que una persona satisfecha, tiene buen desempeño.

3.5.2.3. Presupuesto para el cierre de brecha uno

Para cerrar la brecha uno del mercadeo de servicio se prevé incurrir en las siguientes inversiones anuales. (Véase cuadro 39)

Cuadro 39

Presupuesto para cierre de brecha uno

No.	Táctica	Costo total
1	Contratación encargado de servicio al cliente	Q. 48,000.00
2	Material impreso, formato control de requerimientos de productos	Q. 75.00
3	Pago de 12 meses de servicio telefónico	Q. 1,560.00
4	Pago por papelería y útiles (12 meses)	Q. 432.00
	Total	Q. 50,067.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

3.6 Estrategias para cerrar brecha dos

Al considerar los problemas encontrados, relacionados con la brecha dos, se proponen las siguientes estrategias y tácticas.

Figura 25

Estrategias y tácticas para cerrar brecha dos en GPSA



Fuente: trabajo propositivo, marzo 2014

3.6.1 Estrategia mejoramiento del diseño y ambiente del servicio

Para realizar esta estrategia se propone la táctica de adquisición de equipo y tecnología.

a) Definición de la estrategia

Se propone adquirir equipo de cómputo, servicio de internet y línea telefónica.

b) Objetivos de la estrategia

Contar con equipo y tecnología que permita mejorar la comunicación con los clientes y a los colaboradores realizar sus funciones adecuadamente.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos y externos de GPSA.

d) Descripción de la estrategia

Dentro de la propuesta se indica la importancia de adquirir equipo de cómputo y servicio de internet, esto permitirá mantener mejor comunicación con los clientes.

La computadora que se comprará a través de un sitio web, con el objetivo de reducir costos y adquirir un equipo de cómputo de mayor calidad. Es importante considerar el flete, manejo aduanal, arancel, IVA de importación y otros cargos.

Las características de la computadora se describen a continuación:

Marca: Dell	Pantalla: 15.6"
Modelo: i15-1366bk	Windows 8
Procesador: Intel Celeron	HDI
4 GB RAM	Bluetooth
320 GB HD	

Cuadro 40
Presupuesto para la adquisición de equipo de cómputo

Concepto	Costo total
Equipo de cómputo	Q2,800.80
Flete	Q154.20
Aero Protect	Q31.12
Combustible	Q26.14
Manejo aduanal	Q61.00
Arancel	Q0.00
IVA de importación	Q354.69
Total	Q3,427.95

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

El servicio de internet se contratará a una empresa que ofrece servicios de telefonía e internet, las características del plan a adquirir, son las siguientes:

Servicio móvil Pro	Capacidad máxima de descarga de
Velocidad hasta 5 MBPS	10 GB
Sin límite para reducción de velocidad	Módem 4G

Cuadro 41

Presupuesto anual para la contratación de servicio de internet

Concepto	Costo mensual	Costo total
Servicio de internet	Q279.00	Q3,348.00
Módem	-	Q150.00
Total		Q3,498.00

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

e) Plan de acción

Para la realización de la táctica en la que se pretende adquirir equipo y tecnología para la empresa GPSA son necesarias varias actividades que se detallan en el cuadro 42.

Cuadro 42

Plan de acción para la adquisición de equipo y tecnología

Empresa: GPSA						
Objetivo: Contar con equipo y tecnología que permita mejorar la comunicación con los clientes y a los colaboradores realizar sus funciones adecuadamente.						
Nombre del plan: Adquisición de equipo y tecnología.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Adquisición de tecnología.	Reunión del administrador, vendedores y encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación y Aplicación de propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Compra de equipo de cómputo y contratación de internet	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Q10,765.95
Total						Q.6,925.95

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Evaluación y control, estrategia mejoramiento del diseño y ambiente del servicio

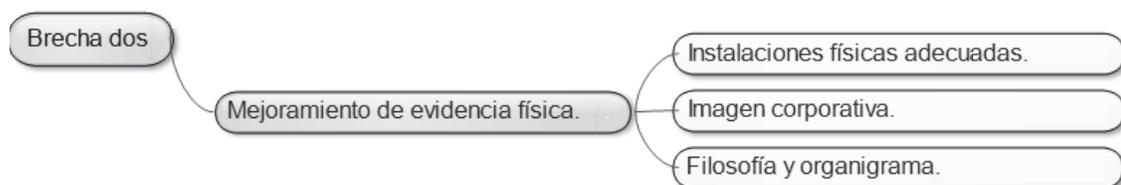
El equipo de cómputo y modem estará disponible para área de servicio al cliente y la de ventas; se evaluará la efectividad de la estrategia al mejorar la comunicación con los cliente, prever problemas o disgustos en los mismos, por tanto la mínima o nula existencia de quejas o reclamos.

3.6.2 Estrategia mejoramiento de evidencia física

Para realizar esta estrategia se propone las siguientes tácticas.

Figura 26

Tácticas para realizar estrategia de instalaciones físicas en GPSA



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

3.6.2.1 Instalaciones físicas adecuadas

La infraestructura de una empresa constituye un conjunto de áreas que forman parte de la imagen que el público objetivo toma de la misma. GPSA dentro de sus planes a corto plazo, tiene el ubicar una sala de ventas en sus actuales instalaciones.

a) Definición de la táctica

Se propone el diseño de la sala de ventas que permita elevar la satisfacción a los clientes internos y externos, brindándoles ambientes cómodos y aptos al rol de la empresa.

b) Objetivo de la táctica

Inspirar confianza a los clientes reales y potenciales con instalaciones adecuadas a las actividades que realiza la empresa.

c) Grupo objetivo

Clientes internos y externos a GPSA

d) Descripción de la táctica

La táctica de diseño de sala de ventas para GPSA se ejecutará mediante una serie de actividades, dentro de las cuales se incluye la reubicación del área de bodega.

El lote 396 cuenta con un nivel de edificación y en él se encuentra el área de producción de la fábrica de pinturas, mientras en el 395 de dos niveles de edificación de 15 metros de largo y 8 metros de ancho y un sótano de 8 metros de ancho y largo donde se almacena envase y materia prima.

En este último existe desorden en el almacenamiento de los productos, por lo que se propone la reubicación de los mismos y el espacio apto para colocar la sala de ventas la cual se ubicara en la entrada principal de dicho inmueble. Cuyas medidas son de 4 de ancho y 6 metros de largo.

Esta sala de ventas proporcionara el espacio físico adecuado para crear un ambiente agradable, en donde clientes y empleados de contacto interactúen cómodamente y prevendrá inconformidad de los clientes en el momento de esperar el turno para ser atendidos.

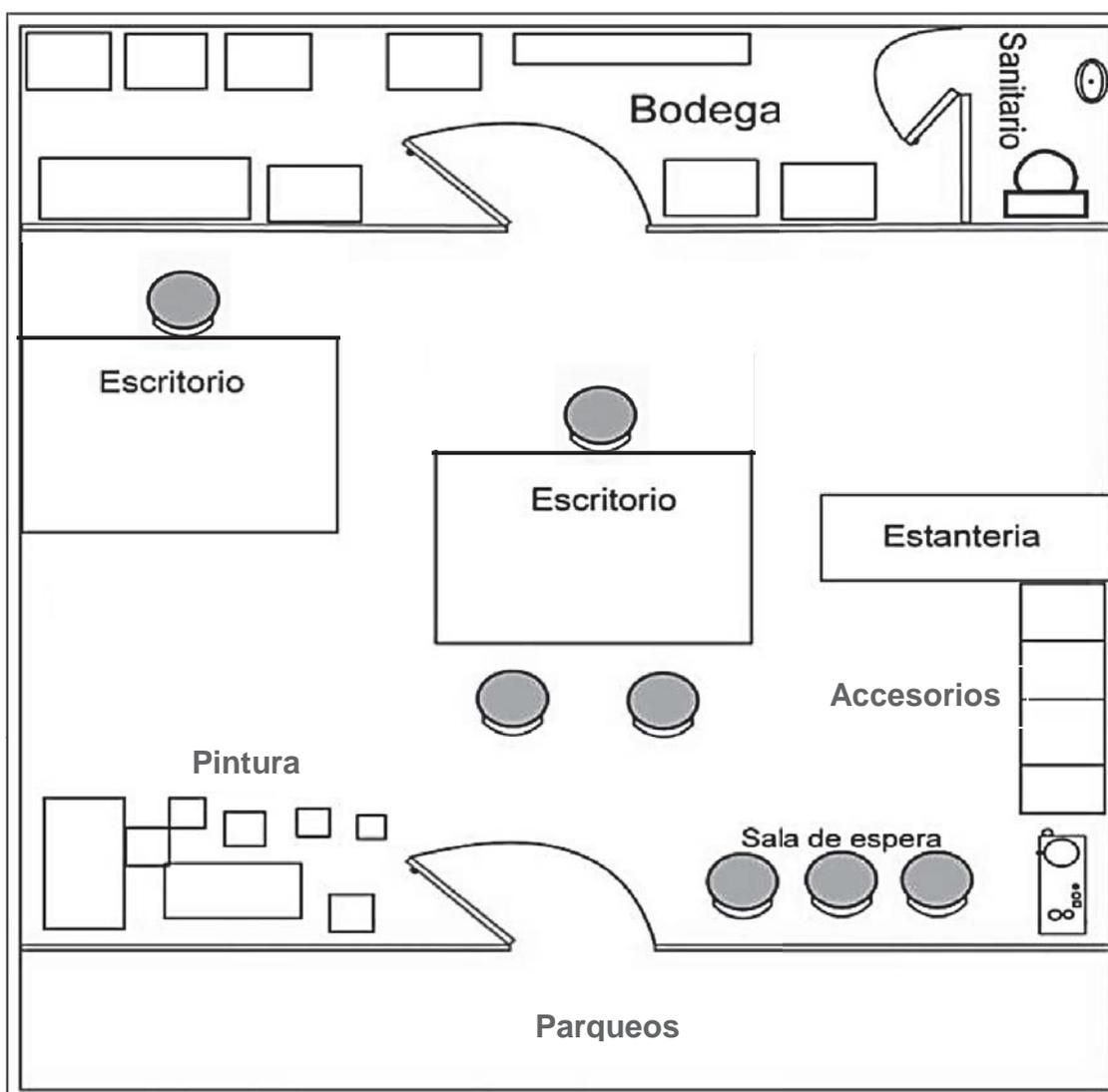
Se ubicarán dos escritorios uno para el encargado de servicio al cliente quien atenderá a los clientes en la sala de ventas y otro para los vendedores donde se encontrara el equipo de cómputo y líneas telefónicas para contactar a los clientes.

Las instalaciones quedaran organizadas según lo muestra la figura 26

Es preciso resaltar que juntamente con el administrador se realizó el diseño de la sala de ventas, pues el mismo cuenta con estudios y amplia experiencia en el diseño y construcción de edificios.

Figura 27

Diseño sala de ventas en instalaciones de GPSA (vista de planta)



Fuente: aporte propositivo, agosto de 2014

e) Presupuesto

Para llevar a cabo el diseño de la sala de ventas son necesarias diversas actividades las cuales se detallan a continuación.

Cuadro 43
Presupuesto para creación de sala de ventas

Concepto	Tamaño	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorios de madera	1.50 X1.30 Mts	2	Q250.00	Q 500.00
Silla ejecutiva	Estándar	2	Q180.00	Q360.00
Estantería de madera	1.80 de alto X 1 de ancho Mts	1	Q250.00	Q. 250.00
Mesa para sala de espera	0.50 X0.75 Mts	1	Q100.00	Q. 100.00
Bancos para área de espera	Estándar	5	Q120.00	Q. 600.00
Total				Q. 1,810.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

f) Plan de acción

En el cuadro 42 se presenta el plan de acción para implementar la táctica de instalaciones físicas adecuadas para GPSA, en el que se asignan las actividades que se deben realizar, asimismo los responsables, fechas y costos.

Cuadro 44

Plan de acción creación de sala de ventas en GPSA

Empresa: GPSA						
Objetivo: Inspirar confianza a los clientes reales y potenciales con unas instalaciones aptas al rol que ejecuta la empresa.						
Nombre del plan: implementación de táctica de instalaciones físicas adecuadas en GPSA						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Instalaciones físicas adecuadas.	Reunión del administrador, encargado de servicio al cliente y contador general	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Reubicación de material	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Instalación de sala de ventas	Administrador	Marzo 2015	Según detalle de la estrategia	Q1,810.00
Total					Q.1,810.00	

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control, táctica instalaciones físicas adecuadas

Se evaluará la efectividad de la sala de ventas al aumentar el número de visitas de clientes reales y potenciales a la empresa, contar con el despacho de pedidos en el tiempo establecido, obtener desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores de la empresa.

3.6.2.2 Imagen corporativa

A continuación se detallan las acciones que se proponen para mejorar la imagen corporativa en GPSA

a) Definición de la táctica

Para el desarrollo de la imagen corporativa se propone la implementación de un logotipo y eslogan que permita a los clientes identificarse con la empresa. Así como uniformes administrativos para el área de ventas, servicio al cliente y administración.

b) Objetivo de la táctica

Transmitir una imagen corporativa apropiada a los distintos públicos de la empresa GPSA.

c) Grupo objetivo

La estrategia de creación de imagen corporativa se orienta hacia colaboradores de la fábrica, clientes reales y potenciales y distintos públicos relacionados a GPSA.

d) Descripción de la táctica

A continuación se describe la propuesta de logotipo, eslogan empresarial, y uniformes para área administrativa, servicio al cliente y ventas.

d.1) Logotipo

GPSA posee un logotipo en la actualidad, sin embargo con el deseo de la mejora continua se propone la implementación del logotipo en el que se trata de transmitir el espíritu de atención, servicio y pertenencia a Guatemala. (Véase figura 28)

Figura 28
Logotipo propuesto para GPSA



Fuente: aporte propositivo, agosto 2014

La simbología gráfica del logotipo propuesto está conformada por el nombre de la empresa y un pantone abierto de colores representativos de la actividad de la empresa que es la fabricación de pinturas arquitectónicas.

Tipo de letra: century schoolbook

Tipo de remate: plano

Contorno del texto: línea sólida blanca

Tipo de combinación: redondo

Color: blanco

Iluminado: celeste, 3pto

d.2) Eslogan

La empresa no posee actualmente un eslogan que permita presentarla de manera profesional.

El lema publicitario que se propone es: “protección y decoración de ambientes”, este define las actividades a las que se dedica GPSA, con el propósito de dar a conocer la empresa.

El slogan propuesto se aplica a la papelería institucional, publicidad, mercadeo directo y todos aquellos elementos que provocan estímulos visuales que actúan como intermediarios para transmitir el mensaje de la imagen que se pretende transmitir al segmento de mercado.

Tipo de letra: blackadder ITC
Contorno del texto: línea sólida
Color: azu, transparencia 61%

Tipo de remate: plano
Tipo de combinación: redondo
Iluminado: celeste, 3pto

Figura 29

Eslogan propuesto para GPSA

Protección y decoración de ambientes.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

d.2) Implementación de uniformes área administrativa y ventas

La vestimenta profesional en las empresas, permite identificar al personal portador de la misma como parte de su equipo de trabajo.

Es por esto que se propone que los ejecutivos de ventas, el colaborador de servicio al cliente y el gerente general posean una imagen personal apropiada, ya que al momento de relacionarse con los clientes constituye un estímulo para identificar a la empresa.

Uniforme personal administrativo y equipo de ventas

Se propone que el uniforme que proporcionará la empresa se conforme por:

Hombres: camisa formal manga larga, color blanco con el logotipo bordado en el bolsillo de lado izquierdo, pantalón de vestir color beige y zapatos formales.

Mujeres: blusa formal manga larga, color blanco con el logotipo bordado en el bolsillo de lado izquierdo, falda de vestir y/o pantalón color beige y zapatos formales.

Figura 30
Uniforme personal área administrativa y ventas



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Gafete de identificación

Como parte del uniforme, cada colaborador utilizará un gafete como identificación, el mismo será vertical e incluirá datos personales del empleado, puesto que desempeña, fecha de expiración y fotografía en la parte superior izquierda. El material a utilizar es PVC con impresión a *full color*, térmica en resina que permite penetrar la estructura del material para evitar el desgaste, en la parte superior tendrá

un orificio para utilizar clip con cordón, el tamaño será de 9 centímetros de alto y 5.5 de ancho.

Figura 31
Gafete identificativo personal GPSA



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Presupuesto

A continuación se muestran la inversión necesaria para realizar la táctica, de imagen corporativa.

Cuadro 45

Presupuesto para logotipo, eslogan y uniforme área administrativa y ventas

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Eslogan	Ilimitada	Sin costo	Q. 0.00
Camisa o blusa de vestir	4	Q150.00	Q600.00
Pantalón o falda de vestir	4	Q200.00	Q800.00
Total			Q. 1,400.00

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

Cuadro 46

Presupuesto para gafetes de colaboradores de la empresa GPSA

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gafete	4	Q15.00	Q60.00
Total			Q60.00

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

f) Plan de acción

En el cuadro 47 se presenta el plan de acción para implementar imagen corporativa, en el que se asignan las actividades que se deben realizar, asimismo los responsables, fechas, materiales y costos.

g) Evaluación y control, táctica imagen corporativa

Se evaluará la eficiencia de esta táctica al aumentar el número de clientes que reconozcan a GPSA como una empresa fabricante, distribuidora y aplicadora de recubrimientos arquitectónicos en el mercado objetivo o públicos relacionados con la empresa.

Cuadro 47

Plan de acción para la implementación imagen corporativa en GPSA

Empresa: GPSA						
Objetivo: Transmitir una imagen corporativa apropiada a los distintos públicos de la empresa GPSA.						
Nombre del plan: Imagen corporativa.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Imagen corporativa	Reunión del administrador, encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Compra y entrega de uniformes a colaboradores	Administrador	Febrero 2015	Según detalle de la estrategia	Q1,460.00
		Aplicación de propuesta de logotipo y eslogan	Administrador	Febrero 2015	Según detalle de la estrategia	Aporte propositivo
Total						Q.1,460.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

3.6.2.3 Creación y comunicación de filosofía y organigrama organizacional

Los resultados del diagnóstico indican que actualmente GPSA no tiene establecida la filosofía empresarial. Es importante resaltar que para toda empresa la filosofía empresarial permite analizar los principios fundamentales para determinar y establecer su modelo de negocio.

a) Definición de la táctica

La creación de filosofía empresarial permitirá comunicar la misión, visión, valores, políticas y estructura organizacional a colaboradores, clientes reales y potenciales para fortalecer el mensaje que desea comunicar la fábrica.

b) Objetivo de la táctica

Informar los principios fundamentales de GPSA a colaboradores, clientes reales y potenciales.

c) Grupo objetivo

El grupo objetivo al que se dirige la estrategia de creación de filosofía empresarial es a colaboradores, clientes reales y potenciales de la fábrica.

d) Descripción de la táctica

Los elementos que componen la filosofía empresarial de GPSA, son los siguientes:

d.1) Reseña de la empresa

GPSA es una empresa guatemalteca con una trayectoria de más de 13 años caracterizada por ofrecer productos arquitectónicos de alta calidad. Dedicada a la producción, comercialización y distribución de pinturas y recubrimientos a intermediarios y consumidores finales nacionales e internacionales.

La filosofía de GPSA consiste en apoyar la mejora continua, en todas las operaciones, para ofrecer en el mercado los mejores productos y precios, obtener óptimas utilidades, una sana posición financiera y contribuir al beneficio colectivo y desarrollo del país.

d.1.2) Misión

El propósito general que se sugiere para GPSA es: “Somos una empresa guatemalteca con un equipo de colaboradores comprometidos a suministrarle al cliente eficientemente las mejores alternativas para la decoración y protección de ambientes a través de recubrimientos y servicios personalizados.”

d.1.3) Visión

Ser una fábrica reconocida por la calidad de nuestros productos, trabajos realizados y por dar al cliente satisfacción acorde a sus necesidades.

d.1.4) Valores

Los juicios éticos que guiarán a GPSA en la toma de decisiones y que serán los pilares fundamentales son:

Compromiso con Dios para obedecer los principios de su palabra, y con nuestros clientes al brindarles servicios y productos de calidad.

Calidad en el servicio al escuchar y entender las necesidades de nuestros clientes para superar sus expectativas.

Confianza en que el equipo de colaboradores realiza las labores con excelencia para ofrecer servicio y atención adecuada.

Comunicación constante entre nuestros colaboradores que integran el equipo de trabajo, asimismo con clientes de la empresa.

Convivencia entre el equipo de colaboradores para crear un ambiente laboral adecuado y ser una empresa en que sea agradable trabajar.

d.1.5) Políticas

Con el propósito de operar de una manera eficiente, a continuación se definen las políticas que darán los lineamientos a los empleados y clientes. (Véase tabla 20, 21 y 22)

Tabla 20

Políticas para clientes externos y proveedores de GPSA

Crédito	<p>Se establece un máximo de 30 días de crédito una vez entregada la mercadería. Si el cliente llegase a caer en mora, se establece una penalidad correspondiente al 5% sobre el valor de la factura por quincena atrasada, cláusula que estará disponible al reverso de la factura.</p> <p>Los pagos se recibirán en efectivo o cheque a favor de la fábrica.</p> <p>El cobro por cheque rechazado se cargará a la empresa emisora del mismo y será de Q150.00.</p>
Cuentas por pagar	<p>Los pagos se harán efectivo según acuerdo entre las partes involucradas. Los días de pago serán el último viernes de cada mes.</p> <p>Los pagos se harán mediante cheque emitido a favor de los proveedores o en su defecto, a quien se indique mediante la autorización por escrito de los representantes legales de la empresa.</p>

Fuente: aporte propositivo, diciembre 2013

Tabla 21

Políticas para clientes internos de GPSA

Horario de trabajo	Horarios de ingreso y salida	
	Lunes a viernes	08:00 – 17:00
	Sábados	08:00 – 13:00
	Horarios de refacciones	Almuerzo
	Lunes a viernes 10:00 a 10:15 16:00 a 16:15	Lunes a viernes 13:00 a 14:00
Forma de pago	Se cancelará cada fin de mes.	
Vacaciones	<p>Las vacaciones serán otorgadas después de cada año de servicio continuo. Todos los empleados gozarán de este beneficio según lo establece el artículo 346 del Código de Trabajo.</p> <p>La asignación de vacaciones se hará sobre la base de días hábiles de temporada baja (invierno), se reconocerá un día adicional por cada feriado incluido en un período de vacaciones.</p>	
Permisos	Los empleados gozarán de permisos especiales otorgados por el jefe inmediato, se podrán otorgar permisos por horas o días siempre y cuando estén bien justificados.	
Incapacidades y enfermedad	Las incapacidades serán aceptadas solo con prescripción médica. Las faltas al trabajo por enfermedad serán aceptadas hasta un máximo de 1 día, después de ese período solo serán aceptadas con prescripción médica.	

Fuente: aporte propositivo, diciembre 2013

Tabla 22
Políticas de seguridad para clientes internos de GPSA
Seguridad

Manejo de herramientas	Las herramientas y materiales serán entregados a los empleados mediante inventario al comenzar la jornada laboral o cuando sea necesario y serán recibidas de la misma manera al finalizar el día o el trabajo a realizar, Se responsabilizará al empleado de cualquier pérdida, daño o robo. Las herramientas únicamente serán utilizadas por personal autorizado.
Uso de extintores	Dentro del área de producción se habilitarán extintores para uso de los empleados en caso de incendios o accidentes.
Accesorios de protección	Mascarilla: es de uso obligatorio duran el proceso de fabricado de pinturas, recubrimientos u otras materias primas que contengan sustancias tóxicas.

Fuente: aporte propositivo, diciembre 2013

La definición, misión, visión, valores de GPSA se comunicarán a los clientes y personas que visiten las instalaciones por medio de rótulos de acrílico con impresión digital.

La superficie transparente y brillante proporcionará elegancia a los letreros, además de ser un material resistente con larga vida útil, adecuado para la señalización de interiores.

Cada rótulo tendrá una medida de 45 centímetros de ancho por 60 centímetros de alto y un espesor de 10 milímetros. Estos estarán situados estratégicamente en la sala de ventas dentro de la fábrica.

Serán adheridos a la pared con tornillos decorativos para rótulos (bright chrome) para separarlos de la pared con elegancia.

Las políticas para clientes internos se darán a conocer a los colaboradores por medio de una cartelera y material impreso, con el propósito que las conozcan y cumplan. Las políticas para proveedores y clientes externos se deben comunicar por los empleados de contacto. (Contabilidad interna y vendedores respectivamente)

Figura 32

Presentación rótulos filosofía empresarial en instalaciones de GPSA



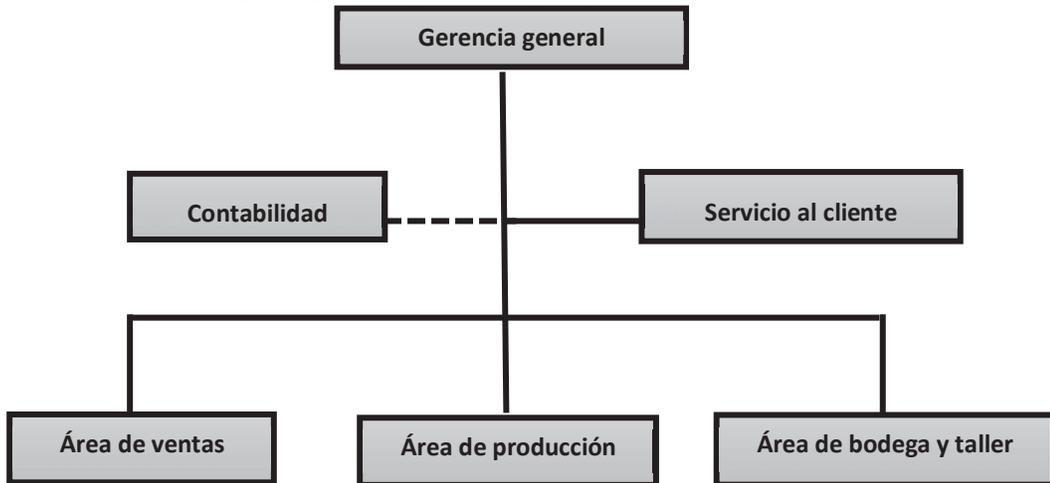
Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

d.1.6) Organigrama organizacional

Se propone la siguiente representación visual de las áreas para la estructura organizacional de GPSA.

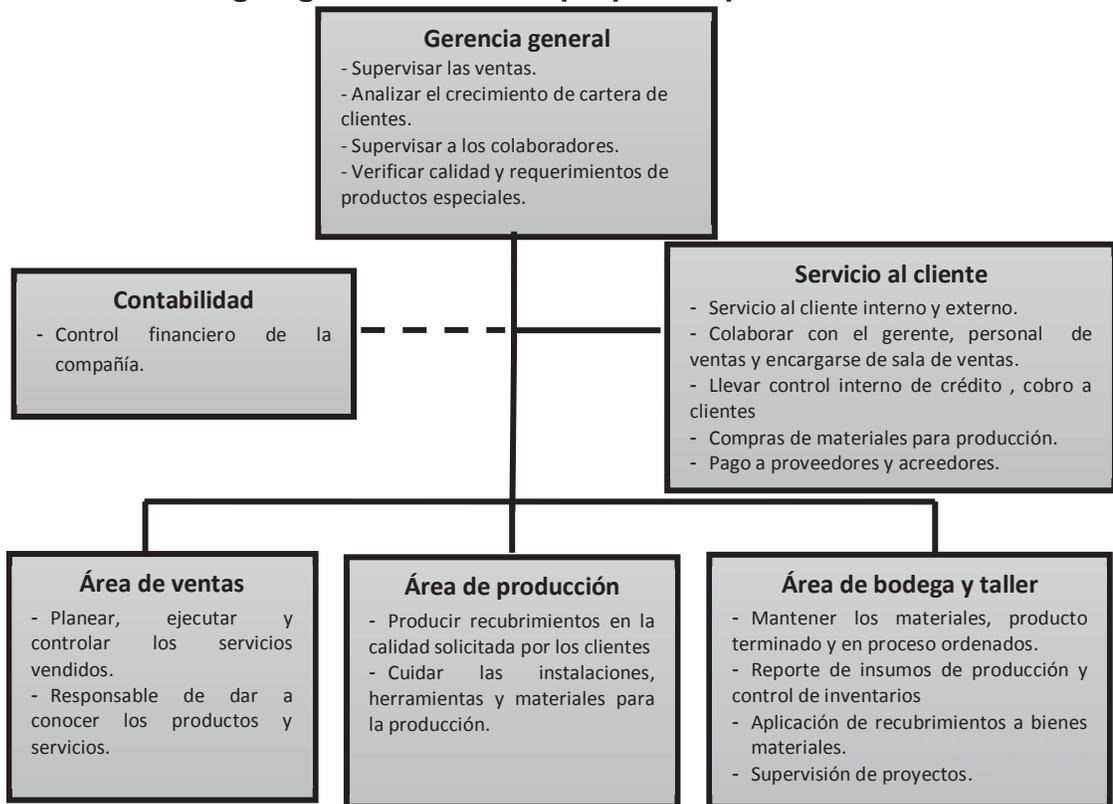
Incluye una vista estructura comprendido por área de ventas con un ejecutivo más que deberá ser contratado (véase táctica contratación de ejecutivo de ventas); área de producción, administración, y la de servicio al cliente en la que se incluye a la colaboradora que actualmente se encuentra en área de ventas. Y una vista funcional en la que se describen las principales tareas de cada área.

Figura 33
Organigrama general propuesto para GPSA



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Figura 34
Organigrama funcional propuesto para GPSA



Fuente: aporte propositivo, diciembre 2013.

El organigrama se dará a conocer a los colaboradores por medio de una cartelera y material impreso, con el propósito que comprendan las funciones de manera general y el superior inmediato.

e) Presupuesto:

Para la estrategia de creación de filosofía empresarial, se detalla a continuación el presupuesto.

Cuadro 48
Presupuesto para la comunicación de filosofía empresarial

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Rótulo descripción empresa	45 centímetros de ancho por 60 centímetros de alto	Acrílico	1	Q415.0	Q415.00
Rótulo misión	45 centímetros de ancho por 60 centímetros de alto	Acrílico	1	Q415.0	Q415.00
Rótulo visión	45 centímetros de ancho por 60 centímetros de alto	Acrílico	1	Q415.0	Q415.00
Rótulo valores	45 centímetros de ancho por 60 centímetros de alto	Acrílico	1	Q415.0	Q415.00
Instalación de rótulos	No aplica	Tornillos decorativos para rótulos (bright chrome)	4	Q100.00	Q400.00
Cartelera organigrama	100 centímetro de ancho por 140 centímetros de alto	Papel couche, 250 gramos con impresión en una cara con plastificado brillante	5	Q10.05	Q50.25
Cartelera políticas clientes internos	100 centímetro de ancho por 140 centímetros de alto	Papel couche, 250 gramos con impresión en una cara con plastificado brillante	5	Q10.05	Q50.25
Material impreso	Carta	Papel bond de 80 gramos	10	Q3.00	Q30.00
Total					Q2,190.50

Fuente: aporte propositivo, diciembre de 2013.

f) Plan de acción

En el cuadro 49 se presenta el plan de acción para implementar la táctica, manifestación de filosofía empresarial, en el que se asignan las actividades que se deben realizar, asimismo los responsables, fechas, materiales y costos.

Cuadro 49

Plan de acción para la implementación de filosofía empresarial

Empresa: GPSA						
Objetivo: Informar los principios fundamentales de GPSA a colaboradores, clientes reales y potenciales.						
Nombre del plan: Creación y comunicación de filosofía empresarial.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Filosofía empresarial.	Reunión del administrador, encargado de servicio al cliente	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Aplicación de propuesta de filosofía empresarial	Administrador	Marzo 2015	Según detalle de la estrategia	Q 2,190.50
		Colocación de filosofía empresarial en sala de ventas	Encargado de servicio al cliente	Marzo 2015	Material impreso	Sin costo
Total						Q 2,190.50

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control, táctica comunicación de filosofía empresarial

Se podrá evaluar el conocimiento de la filosofía empresarial en cada reunión, capacitación y en la evaluación del desempeño. Para que los colaboradores la recuerden, antes de cada actividad se realizarán dinámicas planificadas por el encargado de servicio al cliente que busquen que los trabajadores aprendan y comprendan la filosofía.

3.6.2.4) Presupuesto para cierre de brecha dos

A continuación se presenta la inversión a realizarse para el cierre de la brecha dos.

Cuadro 50
Presupuesto estrategia mejoramiento de evidencia física

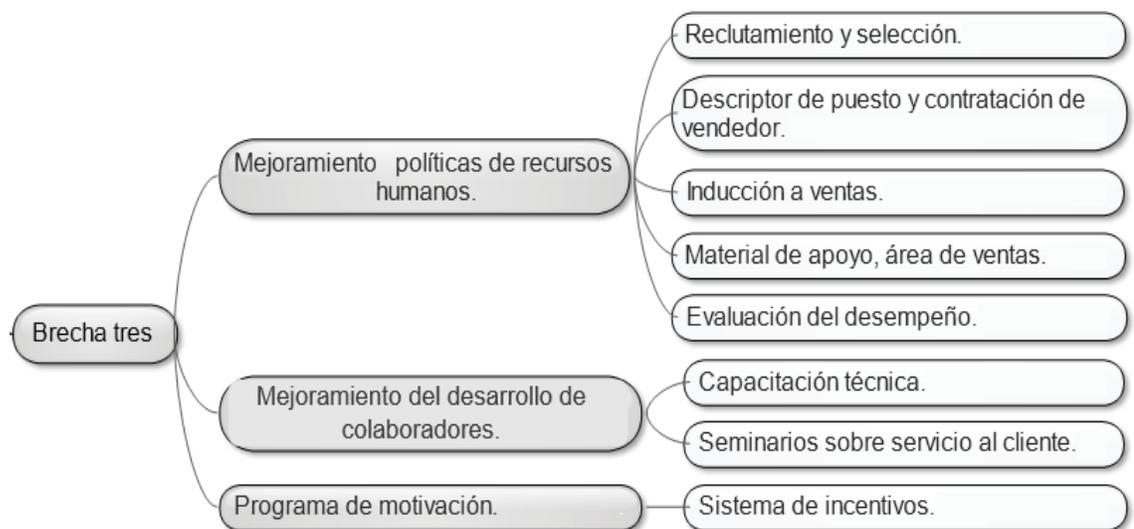
No.	Táctica	Costo total
1	Equipo de cómputo	Q. 3,427.95
2	Contratación de servicio de Internet	Q. 3,498.00
3	Sala de ventas en instalaciones de GPSA	Q. 1,810.00
4	Uniforme personal administrativo y ventas	Q. 1,460.00
5	Manifestación de filosofía empresarial y organigrama	Q. 2,190.50
	TOTAL	Q. 12,386.45

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014.

3.7 Estrategias para cerrar brecha tres

Se propone para cerrar la brecha tres, las siguientes estrategias y tácticas.

Figura 35
Estrategias y tácticas para cerrar brecha tres en GPSA



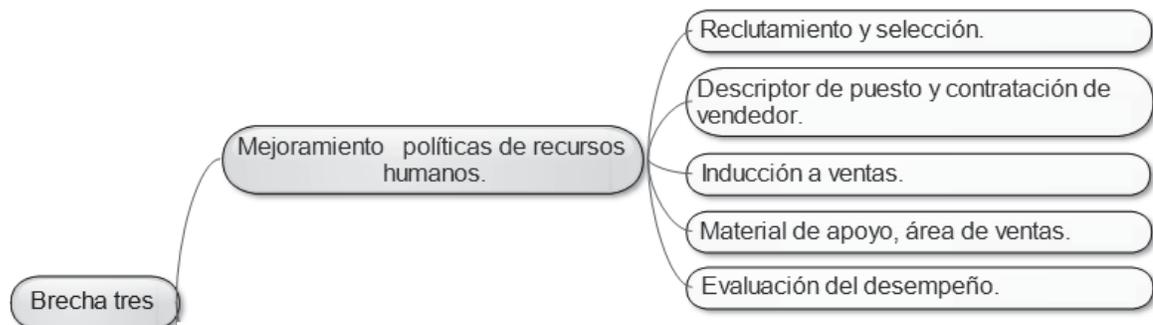
Fuente: trabajo propositivo, marzo 2014

3.7.1 Estrategia mejoramiento de políticas de recursos humanos

Para realizar esta estrategia se propone la mejora en los procesos de reclutamiento y selección que junto al perfil del puesto para el vendedor, permitirán contratar al ejecutivo de ventas adecuado para GPSA, para que el empleado de nuevo ingreso conozca y se identifique con la empresa se propone un manual de ventas, en el que se da una inducción a la misma, las características del puesto, funciones, políticas internas, los productos y servicios que presta la fábrica, y para controlar a los colaboradores se propone una evaluación de desempeño.

Figura 36

Tácticas de estrategia mejoramiento políticas de recursos humanos



Fuente: trabajo propositivo, marzo 2014

3.7.1.1 Reclutamiento y selección

El contar con el personal apto para el puesto de trabajo es básico en el logro de los objetivos empresariales.

a) Definición

Se propone un proceso de reclutamiento y selección que permita captar al personal más acorde e idóneo al puesto disponible.

b) Objetivos

Captar colaboradores idóneos al puesto de trabajo.

c) Grupo objetivo

Clientes internos reales y potenciales de GPSA.

d) Descripción

Los clientes externos de GPSA tienen altas expectativas sobre el servicio y productos que esperan recibir, esto se dio a conocer, tras encuestarlos, y en su mayoría esperan recibir buenos servicios y productos como ha ocurrido en situaciones pasadas; por tanto es necesario contar con personal adecuado para satisfacer dichas expectativas.

La situación actual de GPSA es que carece de actividades de reclutamiento y selección, actualmente se realizan de manera informal y empírica. Es por esto que a continuación se detalla el diseño de dichas actividades para la captación y contratación de talento humano adecuado a las vacantes existentes. Además el apoyo del método DISC para evaluar y calificar la conducta de los aspirantes.

d.1) Reclutamiento

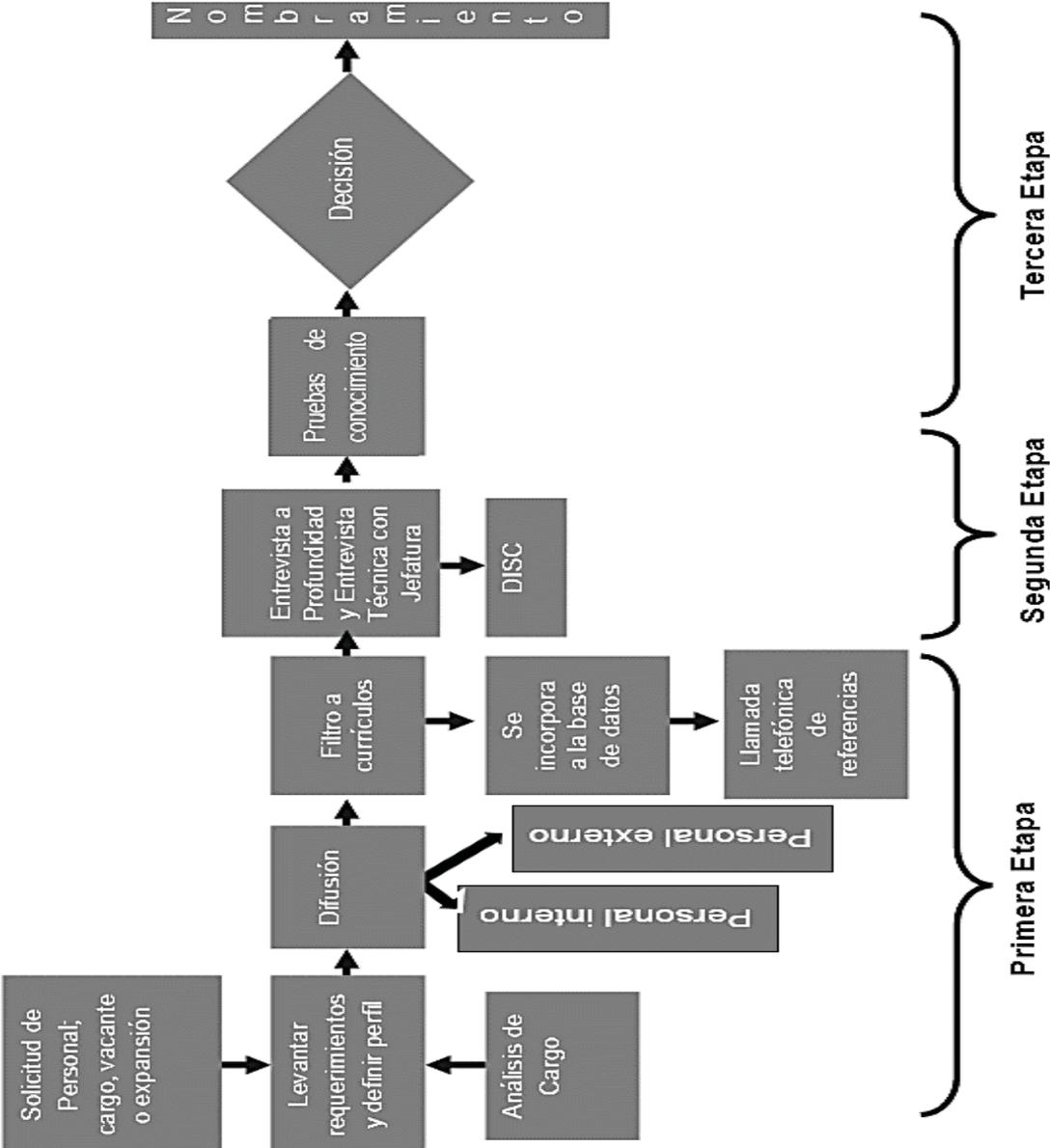
Para el proceso de reclutamiento es necesaria una solicitud de personal, seguidamente, tener el perfil del puesto que se pretende cubrir, en el que se detalla el nivel de escolaridad que debe poseer el candidato al puesto, habilidades mentales e intelectuales, años de experiencia, principales funciones a realizar de manera diaria, periódica y esporádica.

Al contar con el perfil del puesto, se procede a exteriorizar la necesidad de talento humano para un área específica, esta manifestación puede ser por diferentes

medios, que pueden ser verbales, por medios escritos como prensa o afiches en ferias de trabajo o hasta interactivos como páginas o sitios web.(Véase figura 36)

Figura 37

Proceso de reclutamiento y selección para personal de GPSA



Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

La información puede dirigirse a personas ajenas a la empresa, o, a personas colaboradoras actuales; Al contar con los candidatos al puesto, se les solicitará su currículum, documentos legales que los respalden como personas honestas y honrradas, aunado a esto cartas de referencia y recomendación; al recibir los currículos e información legal, finaliza el proceso de reclutamiento.

d.2) Selección de personal

Continúa el proceso, al analizar e introducir posibles candidatos a una base de datos, que ha pasado por varios filtros entre ellos:

Nivel de escolaridad y experiencia solicitado.

Alta rotación de empleos de poca duración.

No ponen fecha de inicio y fin del empleo.

Errores cronológicos y corroborar sus referencias tanto laborales como personales.

Si los filtros fueron superados y sus referencias fueran verídicas (véase figura 38), se procede a citar a los candidatos por medio electrónico y se les enviará una solicitud de empleo (véase figura 39), la cual deben presentar físicamente llena el día en que se les cite para una entrevista a profundidad (véase figura 40) y una entrevista con el jefe inmediato (véase figura 41).

Estas entrevistas permitirán:

Verificar responsabilidad del candidato y conocer su entorno familiar.

Averiguar su educación, principios y valores.

Verificar personalidad y razones de cambio.

Para realizar la entrevista es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Tabla 23

Proceso de entrevista para selección de candidatos a plazas vacantes

Proceso de entrevista	Forma de aplicación
Preparación del entrevistador	Previamente se debe contar con un formato de entrevista, que se adapte a la plaza que se pretende cubrir y se base en las especificaciones del puesto, así como, con toda la información de la vacante a fin de responder cualquier inquietud que surja por parte del candidato.
Creación de un ambiente de confianza	Mostrar atención, amabilidad y respeto al candidato entrevistado, para crear una buena imagen tanto de GPSA, como de sí mismo.
Intercambio de información	Mantener comunicación de doble vía, que brinde la oportunidad al candidato de expresarse en las respuestas a las preguntas formuladas, así como también plantear sus cuestionamientos. En esta etapa se debe obtener la mayor cantidad de información posible, que permita determinar si el candidato califica para el puesto disponible.
Terminación	Cortésmente indicar al candidato si cuenta con alguna pregunta o comentario final y si la respuesta es negativa, proceder a informarle que se le llamará posteriormente.
Evaluación	Evaluar los resultados según formato de evaluación de entrevista propuesto.

Fuente: elaboración propia, febrero 2014

Figura 38

Verificación de referencias personales proceso de selección



Verificación de referencias personales

Nombre del aspirante _____ Fecha _____
 Vacante a la que aplica _____
 Datos del informante
 Nombre completo _____ Teléfono _____
 Profesión _____
 ¿Cómo conoció al aspirante? _____
 ¿Hace cuánto tiempo conoció al aspirante? _____
 Podría mencionar donde ha trabajado No Si Especifique

Empresa	Puesto	Motivo de retiro	Fecha de retiro

¿Tiene conocimiento si ha participado en grupos sindicales, políticos o religiosos?
 No Si Especifique _____

Conductas hábitos y costumbres observadas

Aspecto	Mucho	Regular	Poco	No aplica
Es responsable				
Es puntual				
¿Con que frecuencia se enferma?				
Es una persona con valores				
Es colaborador				
Es violento				
¿Ha tenido problemas con la ley?				
Consume bebidas alcohólicas				
Consume drogas				
Fuma				

¿Cómo describe el carácter del aspirante? _____

¿Lo recomienda? _____

Observaciones generales _____

Nombre del verificador _____ Firma _____

Fuente aporte propositivo, marzo 2014

Figura 39

Solicitud de empleo en GPSA



SOLICITUD DE EMPLEO

Pág. 1 de 3

Fotografía

PUESTO(S) QUE SOLICITA

PRETENSIÓN SALARIAL

Q.

I. DATOS PERSONALES

PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO		
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
DIRECCIÓN					
<input style="width: 100%;" type="text"/>					
TELÉFONO CASA	TELÉFONO CELULAR	TELÉFONO FIJO	EDAD		
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
		SEXO			
		<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F			
No. DPI		No. AFILIACIÓN IGSS			
<input style="width: 95%;" type="text"/>		<input style="width: 95%;" type="text"/>			
		CORREO ELECTRÓNICO			
<input style="width: 95%;" type="text"/>		<input style="width: 95%;" type="text"/>			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO		NACIONALIDAD			
<input style="width: 95%;" type="text"/>		<input style="width: 95%;" type="text"/>			
RELIGIÓN					
<input style="width: 95%;" type="text"/>					
LICENCIA DE CONDUCIR NO.	TIPO DE LICENCIA	CLASE DE VEHÍCULO	MARCA DE VEHÍCULO		
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
		MODELO	No. DE PLACA		
		<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>		
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> SOLTERO(A)	<input type="checkbox"/> CASADO(A)	<input type="checkbox"/> UNIDO(A)		
		<input type="checkbox"/> DIVORCIADO	<input type="checkbox"/> SEPARADO(A)		
VIVE CON	<input type="checkbox"/> SUS PADRES	<input type="checkbox"/> CÓNYUGE	<input type="checkbox"/> PARIENTES		
		<input type="checkbox"/> INDEPENDIENTE			
No. PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED	<input style="width: 40px;" type="text"/>				
NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:		
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
			NOMBRE		
			PARENTESCO		
			TELÉFONO		
			<input style="width: 95%;" type="text"/>		
			<input style="width: 95%;" type="text"/>		
<input type="checkbox"/> HEPATITIS	<input type="checkbox"/> VARICELA	<input type="checkbox"/> SARAMPIÓN	<input type="checkbox"/> RUBIOLA	<input type="checkbox"/> VÁRICES	<input type="checkbox"/> GRIPE CRÓNICAS
<input type="checkbox"/> FIEBRE TIFOIDEA	<input type="checkbox"/> TUBERCULOSIS	<input type="checkbox"/> ASMA	<input type="checkbox"/> HERNIAS	<input type="checkbox"/> DE PIEL	<input type="checkbox"/> ETS (SEXUALES)
					<input type="checkbox"/> NEUROLÓGICAS

III. DATOS FAMILIARES

Pág. 2 de 3

	NOMBRE Y APELLIDO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	EDAD
PADRE				
MADRE				
CÓNYUGE				
HERMANOS				

	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO	DIRECCIÓN DEL TRABAJO
PADRE				
MADRE				
CÓNYUGE				
HERMANOS				

	NOMBRE Y APELLIDO	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN	LUGAR DE TRABAJO
HIJOS					

IV. ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTO

	INSTITUCIÓN	FECHAS	ÚLTIMO AÑO	GRADO O TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
DIVERSIFICADO				
UNIVERSIDAD				
POST-GRADO				
COMPUTACIÓN	<input type="checkbox"/> MS OFFICE	<input type="checkbox"/> WINDOWS	<input type="checkbox"/> INTERNET	OTROS <input type="text"/>
INGLÉS	<input type="checkbox"/> % ESCRITO	<input type="checkbox"/> % LEIDO	<input type="checkbox"/> % HABLADO	OTROS <input type="text"/>
OTROS CURSOS	<input type="text"/>			

V. CONDICIONES DE EMPLEO

FECHA DISPONIBLE DE INICIO

¿TIENE PROBLEMAS PERSONALES PARA TRABAJAR?

VIAJAR FIN DE SEMANA NOCHE

HORARIO EN EL QUE PUEDE LABORAR

LUN - SAB MAR - DOM SAB - DOM OTROS

TURNOS EN LOS QUE PUEDE LABORAR

8AM - 6 PM 8AM - 2PM NOCTURNO OTROS

VI. REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONOS	TIEMPO DE CONOCERLO

VII. DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES Y/O ACTUAL

Pág. 3 de 3

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

EMPRESA		DIRECCIÓN		TELÉFONOS	
FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	
			Q	Q	
¿TUVO PERSONAL A CARGO?	¿CUÁNTOS?	MOTIVO DEL RETIRO			
PRINCIPALES FUNCIONES					
NOMBRE DE JEFE INMEDIATO		PUESTO DE JEFE INMEDIATO		TELÉFONO	
¿TIENE INCONVENIENTES EN QUE SE SOLICITEN REFERENCIAS EN ESTA EMPRESA?					
<input type="checkbox"/>	SÍ	<input type="checkbox"/>	NO	¿POR QUÉ?	

YO CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACIÓN QUE HE PROPORCIONADO CON EL PROPÓSITO DE SOLICITAR Y OBTENER EMPLEO EN ESTA EMPRESA; ES VERDADERA, COMPLETA Y CORRECTA. AUTORIZO A FÁBRICA DE PINTURAS GPSA, A HACER LAS INVESTIGACIONES CORRESPONDIENTES, Y ENTIENDO QUE SI SE HAYA CUALQUIER INFORMACIÓN FALSA O INCORRECTA SERÁ CAUSA SUFICIENTE PARA CANCELAR CUALQUIER CONSIDERACIÓN A ESTA SOLICITUD O CONTRATO YA ESTABLECIDO (ARTÍCULO 77 INCISO 1 DEL CÓDIGO DE TRABAJO). ENTIENDO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SERVIRÁN PARA OPTAR AL PUESTO QUE CORRESPONDA SEGÚN MI PERFIL, APTITUDES Y SITUACIÓN ACTUAL. ENTIENDO Y ACEPTO QUE ESTA SOLICITUD NO CONSTITUYE NINGÚN ACUERDO O CONTRATO DE EMPLEO. ACEPTO QUE LA EMPRESA SE RESERVE EL DERECHO A RETENER LOS DOCUMENTOS QUE HAYA PRESENTADO JUNTO A ESTA SOLICITUD.

FIRMA

FECHA

PARA USO DE FÁBRICA DE PINTURAS GPSA

ACEPTADO

RECHAZADO

FECHA DE INICIO

SUELDO

Q.

Figura 40
 Guía de entrevista, proceso de selección

Guía de fase uno entrevista

Fecha / /

Nombre del aspirante _____

Puesto que solicita _____

Pretensión salarial _____

Edad _____ Profesión _____

Escolaridad _____

Horario disponible para trabajar _____

Entrevistador _____

Califique en base a una escala de 10 pts. los aspectos del aspirante

Aspectos	Puntuación sobre 10 Pts.
Presentación personal	
Nivel académico	
Experiencia para el puesto	
Personalidad	
Disponibilidad de horario	
Veracidad de la información	
Habilidad verbal	
Sociabilidad	

Observaciones _____

Recomendación

Pasa a la siguiente fase

Almacenar en base de datos

Descartar

Otros

Fuente aporte propositivo, marzo 2014

Figura 41
Fase dos entrevista



Guía fase dos entrevista

Nombre del Puesto: _____

Tipo de entrevista: Estandarizada en las preguntas

Realizado por: _____

Nombre del candidato: _____

Primera serie: datos personales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su estado civil?
3. ¿Dependen personas de usted económicamente?
4. ¿Cómo son sus relaciones familiares?
5. ¿Qué religión tiene?
6. ¿Posee vehículo propio?

Segunda serie: experiencia laboral

1. ¿Cómo ha sido su experiencia en el área de (puesto a ocupar)?
2. ¿Cómo ha sido la relación con sus subordinados?
3. ¿Cómo ha sido tu comportamiento ante situaciones de crisis?
4. ¿Cuál fue el motivo de salida de su último empleo?
5. ¿Qué imagen dejó en su último trabajo?
6. ¿Conoce nuestra empresa?
7. ¿Conoce el producto que comercializa nuestra empresa?
8. ¿Cómo contribuiría usted a los objetivos de la organización?

Tercera serie: personalidad

1. ¿Cómo define su personalidad?
2. ¿Cuál es su actitud en momentos de presión laboral?
3. ¿Cuáles son sus cualidades y defectos como trabajador?
4. ¿Qué gana la empresa si lo contrata a usted en lugar de a otro?
5. ¿Qué logros ha tenido últimamente y que quiere lograr a futuro?
6. ¿Prefiere trabajar en equipo o individual?
7. ¿Qué ha aprendido de sus errores?
8. ¿Usted se considera un líder o un seguidor?

Fuente aporte propositivo, marzo 2014

Figura 42
Ejemplo de prueba de conocimientos



Prueba de Conocimientos con encargado del área.

Nombre del puesto: servicio al cliente
Tipo de prueba: prueba de conocimientos específicos
Realizado por:
Nombre del candidato:

Instrucciones: conteste los cuestionamientos que se le presentan a continuación de forma clara

1. ¿Qué entiende usted por servicio al cliente?
2. ¿Cuál es la diferencia entre servicio y atención al cliente?
3. ¿Qué entiende usted por cultura organizacional?
4. ¿Cómo debe de ser la participación de los gerentes o encargados de área para mejorar el servicio al cliente?
5. ¿En que se basaría usted para sancionar a un vendedor que no presta buen servicio al cliente?
6. ¿Qué papel juega el puesto de servicio al cliente dentro de la organización?
7. ¿Cuál es la principal función de un encargado de servicio al cliente?
8. Mencione la importancia del proceso de solución de quejas, problemas o para una empresa en la actualidad
9. ¿Cómo se mide la productividad del encargado de servicio al cliente?
10. ¿Qué estrategias aplicaría para aumentar la satisfacción del cliente interno de esta organización?

- 11. ¿Qué entiende por responsabilidad social de una empresa?
- 12. ¿Qué concepto posee usted de Liderazgo?
- 13. ¿Cómo debe de ser la función del encargado de servicio al cliente, de Línea o de Staff? Fundamente su respuesta
- 14. ¿Qué son valores y que importancia tienen para la organización?
- 15. ¿Piensa que el puesto de servicio al cliente debe tener comunicación con todas las áreas de la empresa? si - no ,porqué
- 16. ¿Qué estrategias aplicaría para hacer más eficiente el trabajo en la organización?
- 17. ¿Qué tácticas de entrevista conoce y cual le parece la mejor para conocer la satisfacción del cliente?
- 18. ¿Cómo debe verse al personal de una empresa? Como trabajador, colaborador o asociado de la empresa. Fundamente su respuesta.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Figura 43

Matriz de resultados pruebas de selección

Candidato	Fase uno entrevista y solicitud de empleo 15%	Fase dos entrevista 15%	Pruebas de Conocimiento 25%	Pruebas Psicológicas DISC 25%	Verificación de referencias 20%
A					
B					
C					
D					

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Además como test psicológico se empleará el método DISC que evalúa la conducta y aptitudes de los candidatos.

La implementación del método DISC es importante, debido a que su aplicación provee a la selección de diversas herramientas que aumentan los resultados positivos en este proceso.

En el anexo 4 se describe la aplicación del método.

e) Presupuesto

A continuación se detallan las actividades en las que se debe invertir para el logro de la táctica.

Cuadro 51

Presupuesto anual para el reclutamiento y selección de personal

Actividad	Cantidad	Precio unitario	Salario anual
Material para entrevistas y selección de personal	20 copias	Q. 0.30	Q.6.00
Total			Q6.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

Se consideraron 20 copias por tener que reclutar y seleccionar al encargado de servicio al cliente y a un vendedor.

f) Plan de acción

A continuación se detallan las acciones a implementar, para la realización del reclutamiento y selección de personal: (véase cuadro 52)

g) Evaluación y control, táctica reclutamiento y selección de personal

Por ser el puesto de vendedor y encargado de servicio al cliente a los que se les aplicará el proceso de reclutamiento y selección de personal, se evaluará la eficiencia del mismo, con el alto rendimiento del personal contratado, que se medirá en las evaluaciones de desempeño que se realizarán de manera mensual. Así

mismo, con el logro del objetivo de incremento de ventas, y, con la nula cantidad de quejas o reclamos que se identifiquen en los clientes.

Cuadro 52

Plan de acción proceso de reclutamiento y selección de personal

Empresa: GPSA						
Objetivo: Contar con colaboradores idóneos a las vacantes en la empresa.						
Nombre del plan: implementación de proceso de reclutamiento y selección de personal.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Reclutamiento y selección de personal	Análisis de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Aplicación de propuesta de reclutamiento y selección	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Reclutamiento de personal por medio de radio y demás medios gratuitos	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Selección de personal	Administrador	Febrero 2015	Según detalle de la estrategia	Q. 6.00
Total						Q 6.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

3.7.1.2 Contratación de vendedor

El contar con un descriptor de puestos del vendedor facilita el proceso de reclutamiento y selección, ya que se conoce el perfil que debe cumplir el candidato.

a) Definición de la táctica

La empresa no atiende a sus clientes con la atención que se merecen, y por tener

como objetivo el aumento de las ventas, es necesaria la contratación de un ejecutivo de ventas que supla las necesidades antes mencionadas.

b) Objetivos de la táctica

Contratar a ejecutivo de ventas acorde al perfil del puesto de trabajo.

c) Grupo objetivo

Talento humano potencial de Guatemala que cumpla con el perfil de puestos para vendedor, y que viva en lugares aledaños a la zona 6.

d) Descripción de la táctica

GPSA actualmente tiene varias personas que apoyan al área de ventas, sin embargo no lo hacen de manera exclusiva y esto no les permite ofrecer la atención y servicio post venta que debe prestar la empresa, aunado a esto en los últimos años la cartera de clientes no ha aumentado en una cantidad considerable. La persona contratada devengará un sueldo de Q. 3,000.00 mensuales, debe cumplir con perfil del vendedor. (Véase tabla 24)

e) Presupuesto

El presupuesto para la contratación de ejecutivo de ventas incluye 12 salarios, bono 14, aguinaldo, además de la indemnización de un año.

Cuadro 53

Presupuesto anual para la contratación de personal de ventas

Actividad	Salario mensual con bonificación	Salario anual
Contratación de vendedor	Q3,000.00	Q48,000.00
Total		Q48,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

Tabla 24

Descripción de puesto ejecutivo de ventas

<p>I. IDENTIFICACIÓN</p> <p>Ubicación administrativa: área de ventas Puesto nominal: vendedor Puesto funcional: ejecutivo de ventas Código del puesto: v01 Jefe inmediato superior: gerente general y de operaciones Subalternos: ninguno</p>	<p>5. Otras actividades inherentes al puesto</p> <p>RELACIONES DE TRABAJO</p> <p>Se relaciona con su jefe inmediato, personal del área de producción, bodega y taller y con la secretaria, contabilidad interna.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Controles de pago de su cartera de clientes. Documentos confidenciales. Equipo de computación. Por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a su puesto de trabajo.</p>
<p>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>NATURALEZA DEL PUESTO</p> <p>Comunica al cliente con la empresa, crea y mantiene una relación con cada cliente, genera ventas de los servicios y productos.</p> <p>ATRIBUCIONES</p> <p>Ordinarias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar servicio y atención al cliente. 2. Comunicar las características y beneficios de los servicios y productos. 3. Promover el material publicitario, los precios competitivos descuentos por volumen de compra. 4. Otras actividades inherentes al puesto. <p>Periódicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes. 2. Programar visitas a clientes reales y potenciales. 3. Actualizar la información de los servicios y productos que ofrece la 4. competencia. 5. Enviar correos electrónicos con información de la empresa a clientes potenciales. 7. Actualizar la base de datos de la cartera de clientes. 8. Brindar servicios post-venta. 9. Apoyar otras actividades inherentes al puesto. <p>Eventuales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar promociones y ofertas disponibles. 2. Obtener información y analizar el mercado. 3. Análisis de ventas. 4. Controles de estrategias de mezcla promocional. 	<p>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</p> <p>REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</p> <p>Educacionales Título Nivel Medio de Perito contador o Bachiller. Segundo año de estudios en Licenciatura de mercadotecnia o carrera a fin. Experiencia 2 años en puestos similares.</p> <p>Habilidades Habilidad de redacción. Facilidad de comunicación. Razonamiento numérico.</p> <p>Destrezas Uso de equipo de computación. Manejo de correo electrónico. Otras Proceso de venta.</p>

f) Plan de acción

A continuación se detallan las actividades a realizarse para la contratación del ejecutivo de ventas.

Cuadro 54

Plan de acción para la contratación de vendedor

Empresa: GPSA						
Objetivo: Contratar a ejecutivo de ventas acorde al perfil del puesto de trabajo.						
Nombre del plan: Contratación de vendedor.						
No .	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Contratación de vendedor.	Reunión del administrador y encargado de servicio al cliente	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Contratación de vendedor	Administrador	Marzo 2015	Según detalle de la estrategia	Q 48,000.00
Total						Q. 48,000.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

G) Evaluación y control, táctica contratación de vendedor

Se evaluará la contratación del vendedor con relación directa al aumento de las ventas.

3.7.1.3 Inducción a ventas y estándares de servicio al cliente

A continuación se desarrolla la táctica inducción a ventas.

a) Definición de la táctica

El personal de nuevo ingreso a la empresa, como el vendedor necesita conocer, la filosofía e imagen corporativa de GPSA, las funciones de su puesto, los estándares que maneja la empresa con relación a la atención al cliente; el material de apoyo que le brindará la empresa para que realice la gestión de ventas, los medios de comunicación y el material promocional con que se cuenta.

Todo lo anterior forma parte del manual de ventas, que se entregará al área de ventas.

b) Objetivo de la táctica

Brindar material formativo e informativo, que permita a los vendedores, conocer y guiarse en el desenvolvimiento de sus funciones.

c) Grupo objetivo

Área de ventas GPSA

d) Descripción de la táctica

El manual de ventas será de utilidad como apoyo en el procesos de ventas, el contenido del manual es el siguiente: índice, filosofía empresarial, presentación, historia, organigrama general de la empresa, información general como horarios, descripción del puesto de personal de ventas, catálogo de la empresa, procesos de venta, estándares de servicio al momento de interactuar con el cliente, entre otros. (Véase anexo tres)

e) Presupuesto

A continuación se detallan los costos que implica la aplicación de esta táctica.

Cuadro 55
Presupuesto para manual de ventas

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Manual de ventas	Carta	Papel bond 80 gramos	17 hojas	Q. 2.00	Q 34
Total					Q 34.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

f) Plan de acción

A continuación se detallan las actividades a realizar, así como, los responsables de las mismas.

Cuadro 56
Plan de acción para la implementación de inducción a ventas

Empresa: GPSA						
Objetivo: Brindar material informativo, que permita a los vendedores, conocer y guiarse en el desenvolvimiento de sus funciones.						
Nombre del plan: implementación de manual de ventas						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Inducción a ventas	Reunión del administrador y encargado de servicio al cliente	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Sin costo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Marzo 2015	Según detalle de la estrategia	Q. 34.00
		Entrega de material a vendedores	Administrador	Marzo 2015	Manual	Sin costo
Total						Q 34.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control, táctica inducción a ventas y estándares en el servicio al cliente

Se evaluará la efectividad del manual de ventas, en el desempeño de los colaboradores, el cual se examinará mensualmente, por el encargado de servicio al cliente al percibir quejas o reclamos de los clientes y por medio de las encuestas a clientes reales vía telefónica.

3.7.1.4 Material de apoyo, área de ventas

A continuación se presenta el desarrollo del material que servirá de apoyo al área de ventas, en su gestión.

a) Definición de la táctica

Se propone la creación de un catálogo de producto y servicios, así mismo, una carpeta corporativa para la papelería empresarial.

b) Objetivo de la táctica

Brindar material físico, que permita a los vendedores, dar a conocer de una manera profesional los productos y servicios que produce la empresa, así como, aumentar la imagen corporativa de la misma.

c) Grupo objetivo

Clientes reales y potencias de GPSA

d) Descripción de la táctica

Para que el área de ventas tenga las herramientas necesaria para realizar adecuadamente su trabajo, a continuación se detalla el material de apoyo que se propone para implementar, dentro de ellos, un catálogo de productos y servicios, así como, una carpeta corporativa para entregar papelería de la empresa.

d.1) Catálogo impreso

Se propone el diseño de catálogo impreso. Será tamaño carta, con impresión en tiro y retiro a color completo, encuadernado grapado, portada y contraportada de 80 gramos y 4 páginas interiores de 80 gramos con papel couche.

Se dará a conocer la filosofía de la empresa, sus servicios y sus productos. Asimismo, se colocará el logotipo, ubicación y datos para contactarse con el personal de la empresa.

Los catálogos impresos se proporcionarán a clientes que realicen compras con mayor frecuencia con el propósito de proporcionar información detallada acerca de la diversificación de los servicios y productos, para generar recomendaciones y aumentar las ventas.

Además será entregado a clientes potenciales que deseen conocer a mayor profundidad la empresa.

Las especificaciones para la propuesta de catálogo impreso son las siguientes:

Medio: impreso

Cliente: GPSA

Cantidad: 250 catálogos

Tamaño: Carta

Medida abierta: 43.18 centímetros de ancho por 13 centímetros de alto

Medida cerrada: 21.59 centímetros de ancho por 13 centímetros de alto

Material: papel couche, con portada y páginas interiores de 80 gramos

El diseño del catálogo impreso no incluirá ningún costo, debido a que se realizó como aporte propositivo a la empresa. (Véase figura 44)

Figura 44

Catálogo de productos y servicios, portada



¿QUIENES SOMOS?

Bienvenido

Calidad, variedad y novedad, son aspectos considerados en el más amplio portafolio de productos que GPSA ofrece para proteger y embellecer las edificaciones de quien construye y pinta en la región.



Las más diversas formas de tratar y embellecer en metal y una enorme gama de productos completan nuestra oferta.

NUESTROS SERVICIOS

Aplicación por expertos

En GPSA contamos con mano de obra calificada, especializada en la aplicación de recubrimientos y tratamiento de diversos sustratos, que hacen de cada proyecto de aplicación una obra de arte, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

Soluciones GPSA

Cuando pinte, aproveche para reparar por completo sus ambientes, puede contratar los servicios de plomería y electricidad.



Igualación de colores

Contamos con más de 6000 colores, sin embargo, si desea conservar los colores de sus ambientes contamos con el sistema de igualación de colores.

Misión: Somos una empresa guatemalteca con un equipo de colaboradores comprometidos a suministrarle eficientemente las mejores alternativas para la decoración y protección de ambientes a través de recubrimientos y servicios personalizados.



Misión: Ser una fábrica reconocida por la calidad de sus productos, trabajos realizados y por dar a sus clientes satisfacción acorde a sus necesidades.

Valores: Compromiso, calidad y confianza son algunos de los valores que nos caracterizan.

NUESTROS SERVICIOS

Asesoría técnica

En GPSA contamos con equipo capacitado que le ayudará a obtener la mejor solución a sus necesidades de pinturas y recubrimientos, adaptando nuestros productos o desarrollando nuevos para satisfacer su necesidad.



Asesoría en decoración

Si no sabe qué color pintar, GPSA cuenta con arquitectos y diseñadores que te darán amplias propuestas y consejos de decoración para que su ambiente luzca como usted lo imaginó.



NUESTROS PRODUCTOS

Nativa Especialidades:

Diluyentes: thinner laca, thinner sintético, solvente mineral, y más.



Accesorios para la aplicación: Brochas de diversos tamaños y para diferentes recubrimientos, mancerales, extensiones telescópicas, diferentes tipos de felpas, pinceles, bandejas, lijás, espátulas, masquin-tape y cepillos de alambre.



Nativa Premium:

Pintura disponible en acabado mate y satinado, formulada a partir de polímeros del más alto desempeño, a la cual se le ha adicionado un biosida de amplio espectro con un marcado enfoque contra hongos, algas, líquenes y otros organismos que atacan las superficies en clima tropical.



Posee una alta resistencia a los rayos UV. Lo que la hace ideal para la protección y decoración de edificios.

NUESTROS PRODUCTOS

Nativa Jade:

Pintura látex disponible en acabado mate y satinado, cien por ciento acrílica fabricada con materias primas de alta calidad, anti hongos de buen rendimiento y buen poder cubriente de interior y exterior, resistencia a los rayos UV. Ideal para la protección y decoración de edificios.



Nativa Esmaltes:

Esmaltes con acabado de alta calidad disponible en secado normal y rápido, excelente dureza, alta resistencia a la abrasión, alto rendimiento gran poder cubriente, acabado brillante o mate y colores de línea, metálicos y pastel.

Prolonga la vida útil de las superficies que está protegiendo y además tiene una excelente resistencia a la intemperie o exteriores en ambientes industriales.



Nativa Especialidades:

Sellador transparente y blanco: es un producto consolidante y aislante que se debe usar principalmente sobre superficies alcalinas y superficies que necesitan ser consolidadas para mayor resistencia a exteriores y también para homogenizar la absorción de la superficie a tratar



NUESTROS PRODUCTOS

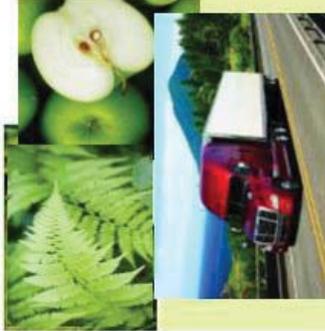
Nativa Especialidades:

Nativa Anticorrosivo: es un acabado fabricado sobre una base de resinas alquídicas, para ser utilizado sobre hierro como un anticorrosivo por barrera. No recomendado para aplicar directamente sobre hierro galvanizado.



Nativa Especialidades:

Nativa para tráfico: Producto formulado sobre bases de resinas especiales, de excelente dureza, alta resistencia a la abrasión y al paso peatonal o de vehículos. Tiene una excelente resistencia a la intemperie.



Disponible en una amplia variedad de colores.



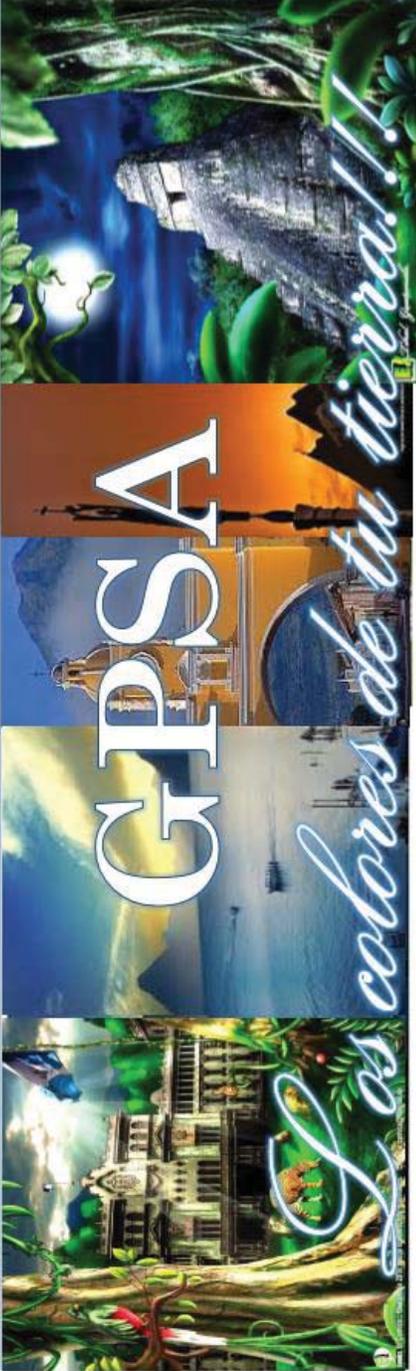
Nativa látex:

Pintura disponible en acabado mate y satinado, base agua fabricado con materias primas de alta calidad, disponible en una amplia gama de colores, de uso interior y exterior

Nativa Pinser: Pintura base agua, calidad media, para uso interior.



Contraportada



GPSA

Los colores de tu tierra!!!



[www.facebook.com/
PinturasGPSA](http://www.facebook.com/PinturasGPSA)
[www.linkedin.com/
in/pinturasgpsa](http://www.linkedin.com/in/pinturasgpsa)



info@gpsa.com.gt
www.pinturasgpsa.com.gt



GPSA

25 av. Lote 395/396 la Reyna, zona 6
Teléfonos : 22702387 / 53087283
Telefax 22702372

Pregunta por nuestros paquetes de precios, descuentos y promociones.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

d.2) Carpeta

La carpeta será de 30 centímetros de alto por 24 centímetros de ancho, en texcote 12 con impresión *full color*. Esta servirá para entregar papelería como carta de presentación, presupuestos y cotizaciones a todos los clientes reales y potenciales de la empresa.

Figura 45

Carpeta para papelería empresarial, tiro y retiro



Retiro



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Presupuesto

En el cuadro 58 se describe el presupuesto al que asciende la propuesta de elaboración de catálogo impreso y carpeta para papelería empresarial.

Cuadro 57

Presupuesto para catálogo impreso y carpeta corporativa

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Catálogo impreso de 6 páginas	21.59 cm de ancho por 13 cm de alto	Papel couche, con portada y páginas interiores de 80 gramos	100	Q11.80	Q1,180.00
Carpeta	carta	papel texcote 12, con impresión <i>full color</i>	1,000	Q. 2.59	Q. 2,590.00
Total					Q,3,770.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

f) Plan de acción

A continuación se detallan las actividades a realizar, así como, los responsables de las mismas.

Cuadro 58

Plan de acción material de apoyo área de ventas

Empresa: GPSA						
Objetivo: Brindar material que sirva a los vendedores como apoyo en su gestión.						
Nombre del plan: Material de apoyo área de ventas.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Material de apoyo área de ventas	Reunión del administrador y encargado de servicio al cliente	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Sin costo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Marzo 2015	Según detalle	Q. 3,770.00
		Entrega de material a vendedores	Administrador	Marzo 2015	Material impreso	Sin costo
Total						Q. 3,770.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

G) Evaluación y control, táctica material de apoyo para área de ventas

Se evaluará el material de apoyo para ventas con: la motivación de los vendedores, para visitar a sus clientes reales y potenciales, la captación de nuevos clientes, el aumento de ventas acordes a los objetivos empresariales.

3.7.1.5 Evaluación del desempeño

A continuación se presenta el desarrollo de la táctica evaluación del desempeño.

a) Definición de la táctica

Al conocer que se tienen problemas en la ejecución de algunas funciones se considera que uno de los elementos que pueden contribuir a su corrección es el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño laboral.

b) Objetivo de la táctica

Evaluar el desempeño de los colaboradores de GPSA, para valorar su rendimiento.

c) Grupo objetivo

Clientes internos de la empresa.

d) Descripción de la táctica

Para la evaluación del desempeño en GPSA, el método a utilizar es una mezcla de técnicas, es factible y fácil de aplicar a la empresa, consta de cuatro áreas básicas, que son, habilidades para obedecer, planificar, organizar y controlar.

En cuanto al código de evaluación, el número uno representa que excede ampliamente los requisitos, así respectivamente según detalla la tabla de parámetros de calificación. (Véase figura 46) En la columna de punteos se detallará acorde al código seleccionado.

Figura 46

Evaluación de desempeño con guía de calificación



Evaluación de desempeño

Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se prestan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si alguna definición no corresponde a puesto de trabajo indique que “no es aplicable” (N/A).

Colaborador a evaluar: _____

Evaluado por: _____

HABILIDADES PARA OBEDECER. Grado en que el empleado conoce y cumple la filosofía empresarial	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
¿Conoce la misión?		
¿Conoce la visión?		
¿Conoce los valores?		
¿Aplica los valores en la toma de decisiones?		
¿Conoce el organigrama?		
¿Solicita ayuda a su inmediato superior en cualquier situación?		
¿Conoce las funciones básicas del área de trabajo?		
Comentarios:	(Σsumatoria)	
	Promedio:	
Grado en que el colaborador cuida su imagen y es responsable	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
¿Utiliza el uniforme?		
¿Utiliza el gafete de identificación?		
Limpieza del uniforme		
Higiene personal		
¿Es servicial con los clientes?		
¿Es paciente con los clientes?		

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Grado en que el colaborador cuida su imagen y es responsable	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
¿Brinda comunicación efectiva al cliente?		
¿Da solución a las dudas del cliente?		
¿Utiliza el uniforme?		
¿Utiliza el gafete de identificación?		
Limpieza del uniforme		
¿Es servicial con los clientes?		
Tono de voz		
Actitud		
Puntualidad		
Entrega de tareas a tiempo		
Colaboración con otras áreas		
Comentarios:	(Σ sumatoria)	
	Promedio:	
HABILIDADES PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona ocupa el puesto:	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
Evaluó y estableció prioridades.		
Diseño planes realistas a corto y largo plazo.		
Formuló calendarios factibles.		
Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		
Comentarios:	(Σ sumatoria)	
	Promedio:	
HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		
Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		
Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo		
Comentarios:	(Σ sumatoria)	
	Promedio:	
HABILIDADES PARA CONTROLAR: Grado en que la persona que ocupa el puesto:	Código de calificación (1 a 5)	Punteo
Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.		
Identificó desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.		
Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.		
Comentarios:	(Σ sumatoria)	
	Promedio:	

PARAMETROS DE CALIFICACIÓN		
Categoría	Rango de puntajes	Aplique una calificación en este rango
Lo supera (90 – 100 puntos)	* 91-100 excede los requisitos	Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado.
Lo cumple (60-89 puntos)	76-90 supera los requisitos	Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos del desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.
	(3) 60-75 cumple los requisitos	Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencias ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos, el resultado es aceptable.
No cumple (1-59 puntos)	(4) 31-59 algunas veces cumple los requisitos	Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos: el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.
	(5) 1-30 no cumple los requisitos	Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenció en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales. La contribución individual concertado no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.

CATEGORIA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Lo supera	Entre 90 y 100 puntos
Lo cumple	Entre 60 y 89 puntos
No cumple	Entre 1 y 59 puntos

Fuente: elaboración propia, marzo de 2014

e) Presupuesto

El diseño de la evaluación no incluirá ningún costo, debido a que se realizó como aporte propositivo a la empresa. En el cuadro 59 se describe el presupuesto para la elaboración de evaluación del desempeño.

Cuadro 59
Presupuesto para evaluación del desempeño

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Evaluación de desempeño	carta	Papel bond de 80 gramos	100	Q0.15 por hoja Q.0.45 el juego de 3 hojas	Q45.00
Total					Q45.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

f) Plan de acción

Cuadro 60
Plan de acción para la implementación de evaluación de desempeño

Empresa: GPSA						
Objetivo: Evaluar el desempeño de los colaboradores de GPSA, para valorar su rendimiento.						
Nombre del plan: implementación de evaluación de desempeño a colaboradores de la empresa.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Evaluación del desempeño	Reunión del administrador y encargado de servicio al cliente	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Análisis de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Febrero 2015	Ninguno	Sin costo
		Evaluación de desempeño	Servicio al cliente	Marzo 2015	Según propuesta	Q. 45.00
Total						Q 45.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control

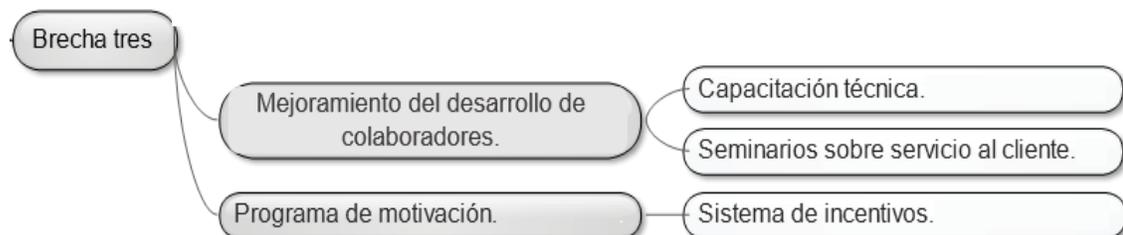
Se calificará la efectividad de la evaluación del desempeño, con la mejora continua de los colaboradores para que dicha evaluación sea mejor cada mes. A los colaboradores que por seis meses consecutivos demuestren resultados arriba de los requisitos establecidos, tendrán derecho a un día de descanso en temporada baja en ventas (mayo a septiembre).

3.7.2 Estrategia desarrollo de colaboradores para brindar un servicio de calidad

Para realizar esta estrategia es necesaria la implementación de las siguientes tácticas.

Figura 47

Tácticas necesarias para realizar estrategia mejoramiento del desarrollo de colaboradores



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

3.7.2.1 Capacitación técnica

La capacitación técnica es fundamental para el área de ventas, esto debido a que al demandar el cliente información sobre los productos, formas de aplicación y soluciones ante problemas varios, el vendedor debe responder con información precisa, clara y lógica, esto permitirá que el cliente perciba que lo que se le manifiesta es veraz y confié en las recomendaciones del ejecutivo de ventas.

a) Definición de la táctica

Se propone capacitar en el área técnica a los vendedores y encargado de servicio al cliente.

b) Objetivo de la táctica

Contar con colaboradores conocedores de los productos y servicios que presta GPSA, para brindar un servicio al cliente de calidad y asesorarles de forma correcta.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos, área de ventas y de servicio al cliente, GPSA.

d) Descripción de la táctica

Es importante que los vendedores tengan el conocimiento técnico de todos los productos que la empresa ofrece, para asesorar de la mejor forma al cliente y resolver oportunamente los cuestionamientos que estos puedan plantearle sobre las características, ventajas y beneficios de los productos.

Se pretende que el área de ventas y servicio al cliente tenga capacitación dos veces al mes en las instalaciones de la empresa, en el periodo de ventas bajas, que se encuentra comprendido entre mayo y septiembre.

Los aspectos fundamentales de dichas capacitaciones es información del producto, forma de aplicación, problemas y soluciones de aplicación.

A continuación se presenta el itinerario de capacitaciones a impartir, los horarios, y temas. Estos últimos con relación a las diferentes calidades de productos que produce GPSA, su comparación con las calidades de la competencia y sus principales diferencias.

Cuadro 61

Itinerario de capacitaciones para área de ventas GPSA

Fecha	Capacitación	Tema
_/5/2015	Capacitación general productos GPSA versus la competencia	
_/5/2015	Capacitación uno	Látex Pinser
_/6/2015	Capacitación dos	Látex Nativa
_/6/2015	Capacitación tres	Látex Premium
_/7/2015	Capacitación cuatro	Látex jade
_/7/2015	Capacitación cinco	Látex jade
_/8/2015	Capacitación seis	Esmalte Pinser
_/8/2015	Capacitación siete	Esmalte Nativa
_/9/2015	Capacitación ocho	Esmalte secado rápido
_/9/2015	Capacitación nueve	Pintura para trafico
_/9/2015	Capacitación diez	Especialidades 1
_/9/2015	Capacitación once	Especialidades 2
_/10/2015	Capacitación doce	Colorimetría
_/10/2015	Capacitación trece	Servicios 1
_/10/2015	Capacitación catorce	Servicios 2

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

El administrador será el encargado de dar las capacitaciones técnicas de productos y servicios al área de ventas y al encargo de servicio al cliente, dichas capacitaciones se impartirán en las instalaciones de la empresa de 8 a 9.30 a.m.

e) Presupuesto

El presupuesto para la realización de esta táctica, describe únicamente material para la realización de la capacitación, pues las mismas se realizaran en horario de trabajo.

Cuadro 62

Presupuesto capacitación personal de ventas

Actividad	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Material impreso para capacitaciones	Cuatro hojas por reunión. Para cada participante (15 reuniones, 3 participantes) 180 hojas para capacitación	Q. 0.15	Q. 27.00
Total			Q.27.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

f) Plan de acción

Para la realización de la táctica capacitación al personal de ventas se deben realizar las siguientes actividades.

Cuadro 63

Plan de acción capacitación personal de ventas

Empresa: GPSA						
Objetivo: Contar con colaboradores capacitados en los productos y servicios que presta GPSA, para brindar un servicio al cliente de calidad y asesorarles de forma correcta.						
Nombre del plan: implementación de capacitación, área de ventas.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Capacitación área de ventas	Presentación y análisis de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Material impreso	Aporte propositivo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015		
		Ejecución de la propuesta	Administrador	Mayo de 2015	Según detalle de táctica	Q.27.00
		Capacitación de personal	Administrador	Mayo de 2015	Según detalle de táctica	Según detalle

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014

g) Evaluación y control, táctica capacitación técnica

Tras realizadas las capacitaciones el administrador formulará preguntas para realizarlas a los colaboradores participantes, todos deben responder a las interrogantes planteadas.

3.7.2.2 Seminarios sobre servicio al cliente

A continuación se detallan las actividades a desarrollar para la realización de seminarios sobre servicio al cliente.

a) Definición de la táctica

Se propone implementar seminarios dirigidos a todo el personal de GPSA sobre servicio al cliente y seminarios específicos de gestión de ventas para el área de ventas.

b) Objetivo de la táctica

Brindar un servicio al cliente, que distinga a GPSA de la competencia.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos de GPSA

d) Descripción de la táctica

Es fundamental contar con talleres enfocados al servicio al cliente, que ayudarán a los colaboradores a brindarles una mejor atención.

Los seminarios propuestos incluyen información para todas las áreas de la empresa y para el área de ventas.

En reunión con todos los colaboradores se pretende que conozcan los cambios en la organización, entre ellos su historia, estructura organizacional, jefes superiores, horarios, uniforme de trabajo, y como debe ser la atención que deben brindar a los clientes. En reuniones con el área de ventas, se buscará dar a conocer temas relacionados con la gestión de ventas.

La persona encargada de los seminarios será la que ocupe el puesto de servicio al cliente, cuyas funciones se encuentran plasmadas en el perfil del puesto (véase perfil de encargado de servicio al cliente, tabla 18), este colaborador recibirá capacitación profesional antes de impartir seminarios al talento humano de la empresa. A continuación se presentan los cursos que debe recibir el encargado de servicio al cliente.

Cuadro 64
Presupuesto anual para capacitar a encargado de
servicio al cliente en GPSA

Actividad	Cantidad	Costo total
Curso gestión de relaciones comerciales	1 persona	Q200.00
Curso gestión de servicio al cliente	1 persona	Q200.00
Curso efectividad en el proceso de venta	1 persona	Q200.00
Curso de Ventas (e-learning)	1 persona	Q100.00
Viáticos para cursos	1 persona	Q500.00
Total		Q1,200.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014

Los cursos los impartirá el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), siendo estos: gestión de relaciones comerciales, gestión de servicio al cliente y efectividad en el proceso de venta los cuales son cursos presenciales y un curso de e-learning para ventas.

Estos estarán enfocados para que la persona conozca contenido básico y nuevas técnicas relacionadas a las ventas para desarrollar de manera eficaz el proceso de las mismas, los cursos tienen duración de un mes como máximo y son impartidos en las instalaciones de INTECAP o con plataformas electrónicas de INTECAP, los cuales deberá cursar durante el primer semestre del año 2015.

Luego de estar capacitado el encargado de servicio al cliente, este procederá a impartir los seminarios al personal de la empresa, los mismos, se propone se impartan en las instalaciones de la empresa, lo cual facilita la movilidad de los participantes, la duración está programada para 8 reuniones, dividida en una hora y media cada semana por la mañana (de 8 a 9.30 am), durante marzo a junio de 2015.

Cuadro 65

Itinerario seminarios sobre servicio al cliente a diferentes áreas de GPSA

Fecha	Hora	Tema	Capacitación para área.	Encargado
_/3/2015	8 a.m. a 9.30 a.m.	Seminario fase uno	Todas las áreas	Encargado servicio al cliente
_/3/2015		Seminario fase dos		
_/4/2015		Seminario fase tres	Área de ventas	
_/4/2015		Seminario fase cuatro		
_/5/2015		Seminario fase cinco		
_/5/2015		Seminario fase seis		
_/6/2015		Seminario fase siete		
_/6/2015		Seminario fase ocho		

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Presupuesto

A continuación se detallan las actividades y costos para implementar los seminarios sobre servicio al cliente.

Cuadro 66
Presupuesto anual para capacitación sobre servicio al cliente
a personal de GPSA

Actividad	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Capacitación encargado servicio al cliente	Según detalle de táctica	1,200.00	Q. 1200.00
Seminarios	5 personas por 2 días (10*1.5 = 15 horas) 2 vendedores por 6 días (12* 1.5= 18 horas) 33 horas	Sin costo por ser en horario laboral	Sin costo por ser en horario laboral
Material impreso para seminarios	Cuatro hojas por reunión. Para cada participante. 88 impresiones	Q. 0.15	Q. 13.20
Total			Q.1,213.20

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014

f) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de seminarios para servicio al cliente y gestión de ventas.

Cuadro 67
Plan de acción, implementación de seminarios sobre servicio al cliente

Empresa: GPSA						
Objetivo: Brindar un servicio al cliente, que distinga a GPSA de la competencia.						
Nombre del plan: implementación de seminario sobre servicio al cliente y gestión de ventas.						
No	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Seminario servicio al cliente	Presentación y análisis de la propuesta	Asesor	Enero 2015	Material impreso	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015		
		Ejecución de la propuesta	Servicio al cliente	marzo de 2015	Según propuesta	Q. 1,213.20
		Implementación de seminario	Servicio al cliente	marzo de 2015	Según propuesta	Según propuesta
Total						Q.1,213.20

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

g) Evaluación y control, táctica seminario sobre servicio al cliente

Luego de realizados los seminarios el encargado de servicio al cliente formulará preguntas para realizarlas a los colaboradores participantes, quienes deberán responder a las interrogantes planteadas.

2.7.3 Estrategia programa de motivación

Para realizar esta estrategia es necesario realizar la siguiente táctica.

Figura 48

Táctica necesaria para realizar estrategia programa de motivación



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

2.7.3.1 Sistema de incentivos

Para motivar al área de ventas a continuación se detalla la táctica sistema de incentivos.

Definición de la estrategia

Se propone un sistema de incentivos para el área de ventas.

b) Objetivo de la estrategia

Motivar al área de ventas para que alcancen los objetivos empresariales de GPSA.

c) Grupo objetivo

Clientes reales internos, área de ventas GPSA.

d) Descripción de la estrategia

Se propone dar una bonificación del 2% sobre volumen de ventas para cada vendedor que llegue a la meta de ventas establecida (únicamente si la venta esta cancelada), acordada en las reuniones periódicas.

Para los mejores vendedores del semestre, evaluado según el total de ventas, motivarlos con la entrega de un vale, para asistir a un centro de relajación natural con baños termales, como reconocimiento por la labor de ventas. La meta de ventas mensual es de Q. 20,000.00

e) Presupuesto sistema de incentivos

Para realizar esta táctica se necesita la siguiente inversión:

Cuadro 68

Presupuesto para sistema de incentivos

Descripción	Costo total
Bonificación de 2% a vendedor	Q. 4,000.00
Vale para centro de relajación	Q. 240.00
Total	Q. 4,240.00

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

f) Plan de acción

En el cuadro 69 se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación de sistema de incentivos área de ventas.

G) Evaluación y control, de la estrategia programa de motivación

El aumento en ventas, alcance de metas y el logro de los objetivos empresariales, demostraran la efectividad del sistema de incentivos laborales.

3.7.4 Presupuesto para cierre de brecha tres

En el cuadro 70 se presenta el costo estimado al que asciende las estrategias para cerrar la brecha número tres.

Cuadro 69

Plan de acción para la implementación de sistema de incentivos laborales.

Empresa: GPSA						
Objetivo: Motivar al área de ventas para que alcancen los objetivos empresariales de GPSA.						
Nombre del plan: Implementación de la estrategia de desarrollo de colaboradores e incentivos laborales.						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Sistema de incentivos	Presentación y análisis de propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Aprobación de la propuesta	Administrador	Enero 2015	Ninguno	Sin costo
		Ejecución de la propuesta	Encargado de servicio al cliente	Abril 2015	Ninguno	Q.4,240.00
		Entrega de bonificación y vale a vendedor.	Encargado de servicio al cliente	Abril 2015	vale	Según detalle
Total						Q. 4,240.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

Cuadro 68

Presupuesto anual para el cierre de la brecha tres

No.	Táctica	Costo total
1	Reclutamiento y selección	Q. 6.00
2	Contratación de vendedor y manual de ventas	Q. 48,034.00
3	Material de apoyo	Q. 3,770.00
4	Evaluación del desempeño	Q. 45.00
5	Capacitación a encargado de servicio al cliente	Q. 1,200.00
6	Capacitación y seminarios a colaboradores	Q. 40.20
7	Sistema de incentivos	Q. 4,240.00
	Total	Q 57,335.20

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

3.8 Estrategias para cerrar brecha cuatro

Al considerar los problemas encontrados, relacionados con la brecha cuatro, se proponen las siguientes estrategias y tácticas.

Figura 49

Estrategia y tácticas para cerrar brecha cuatro en GPSA



Fuente: trabajo propositivo, marzo 2014

3.8.1 Estrategia comunicación efectiva

Para realizar esta estrategia se propone la realización de las tácticas de promoción de ventas y mercadeo directo e interactivo.

3.8.1.1 Promoción de ventas

La estrategia de promoción de ventas se ejecutará mediante las siguientes actividades promocionales, las cuales se eligieron en acciones promocionales que interesan a la fábrica.

a) Definición de la táctica

La estrategia de promoción de ventas apoyará los esfuerzos publicitarios, específicamente a través de descuentos y artículos promocionales. Esto permitirá comunicarse con el cliente, dándole a conocer los medios tanto electrónicos como telefónicos, donde puede contactar a la empresa.

b) Objetivo de la táctica

Motivar a los clientes reales y potenciales a la adquisición de los servicios y productos que ofrece GPSA.

c) Grupo objetivo

Demográfico

Administradores y encargados de compras de productos arquitectónicos para el mantenimiento de las instalaciones de empresas, condominios, residenciales, centros comerciales, instituciones educativas y personas que desean decorar y mantener sus instalaciones.

Geográfico

El mercado objetivo de GPSA reside principalmente en el municipio de Guatemala, Villa Nueva, San José Pínula y San Miguel Petapa, departamento de Guatemala.

Psicográfico

Son personas que gustan por mantener ambientes e instalaciones decoradas, agradables y confortables.

d) Descripción de la táctica

GPSA no aplica ninguna promoción de ventas. Por tal motivo, se considera importante la aplicación de esta variable, por medio de acciones promocionales. La estrategia se ejecutará mediante las siguientes actividades promocionales, las cuales se eligieron con base en la preferencia del grupo objetivo y acciones promocionales que interesan a la empresa.

d.1) Descuentos

El descuento con el propósito de atraer clientes potenciales que no conozcan la empresa e incentivar la compra de clientes reales, se aplicarán por temporada a líneas de producto y accesorios para aplicación de pintura y se hará sobre la

facturación total, con un valor de Q100.00 por pedido con un número mayor o igual a 2 cubetas de la misma línea, o Q1, 500.00 consumidos en accesorios. Con relación a los descuentos por volumen de compra se aplicarán de la siguiente manera.

Cuadro 71
Descuento por volumen

Cantidad Solicitada	Unidad	Cantidad de descuento
5	Cubetas	Q.130.00
9	Cubetas	Q. 255.00 o su proporcional si fuese inferior 9 pero mayor que 5.
20	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 600.00 o su proporcional si fuese inferior a 20 pero mayor que 9.
30	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 1,785.00 o su proporcional si fuese inferior a 30 pero mayor que 20.
41	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 3,900.00 o su proporcional si fuese inferior a 41, pero mayor que 30.
Más de 41	Cubetas o su equivalente toneles	A negociar.

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2014

Los descuentos con el objetivo de regular la demanda en época de lluvia y por volumen respectivamente.

En el año 2013 en los meses de precipitación se realizaron 34 facturas con 2 o más cubetas de la misma línea de producto y 5 facturas con alto volumen de compra, en un rango 6 a 9 cubetas, con las estrategias de servicios se espera aumentar las ventas en un 20% lo que representará un total de 41 facturas y 6 respectivamente. A continuación se presenta el presupuesto para implementar los descuentos a compras por temporada.

Cuadro 72

Presupuesto para descuentos por temporada

Concepto	Cantidad	Costo unitario en base a descuentos por temporada y volumen	Costo total
Descuentos a pedidos por temporada	41 pedidos	Q100.00	Q4,100.00
Descuentos a pedidos voluminosos	6 pedidos	Q255.00	Q1,530.00
Total			Q5,630.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

d.2) Artículos promocionales

Los productos promocionales para dar a conocer GPSA tendrán el nombre, logotipo, eslogan e información básica que permita a clientes interesados establecer contacto para la contratación de servicios y compra de productos.

Los artículos serán obsequiados a clientes que realicen compras con frecuencia o clientes potenciales para dar a conocer la empresa, y otorgar exposición de marca.

El diseño de los productos promocionales no implica ningún costo, debido a que son aporte propositivo para la investigación, estos son:

d.2.1) Bolígrafo promocional

La publicidad a través de bolígrafos promocionales es una manera elegante, funcional y rentable para captar nuevos clientes. Los lapiceros serán obsequiados a clientes reales y potenciales cuando realicen una compra o cuando les visite un asesor de ventas, esto generará que la marca, logotipo, eslogan e información de contacto sea conocida por varias personas del mercado objetivo. A la vez permitirá fortalecer la relación con los clientes por el obsequio proporcionado. Se emplearán dos tipos de bolígrafo, unos para clientes reales y otros para clientes potenciales. Las características de este material publicitario, se describen a continuación:

Bolígrafo tipo plástico alta calidad para clientes potenciales

Nombre del bolígrafo: betelgeuse

Tipo de bolígrafo: liso grueso

Tipo de clip: redondo

Medida: 13.50 centímetros de largo

Tipo de plástico: alta calidad

Circunferencia: 1.50 centímetros

Excelente agarre

Color del clip: blanco

Color de lapicero: azul

Color de impresión en el clip: colores del logotipo de GPSA

Color de impresión en el lapicero: blanca

Bolígrafo tipo pluma para clientes reales

Nombre del bolígrafo: clic Gold

Tipo de bolígrafo: tipo pluma

Tipo de clip: trapezoide alargado

Medida: 13.50 centímetros de largo

Tipo de plástico: alta calidad

Circunferencia: 1.50 centímetros

Excelente agarre

Color del clip: dorado

Color de lapicero: negro

Color de impresión en el lapicero: dorado

Figura 50
Bolígrafos promocionales



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Cuadro 73

Presupuesto para bolígrafo promocional

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Bolígrafos promocionales	13.50 centímetros de largo y 1.50 centímetros de circunferencia	Plástico alta calidad	250	Q3.50	Q875.00
Bolígrafos promocionales	13.50 centímetros de largo y 1.50 centímetros de circunferencia	Plástico alta calidad	50	Q. 25.00	Q.1,250.00
Total					Q2,125.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

d.2.2) Libreta empresarial

Este material promocional, se obsequiará con el propósito de dar a conocer más a fondo a las personas GPSA, además con el propósito que la utilicen para organizar sus actividades y recordar eventos.

La libreta tendrá impreso el logotipo y eslogan de la empresa en la portada y en cada hoja de su contenido, asimismo datos para que las personas establezcan contacto con el personal de ventas.

Éstas se repartirán al finalizar del año comercial a clientes reales frecuentes.

Las especificaciones de este material son:

Medidas: 20 centímetros de alto por 14.5 centímetros de ancho

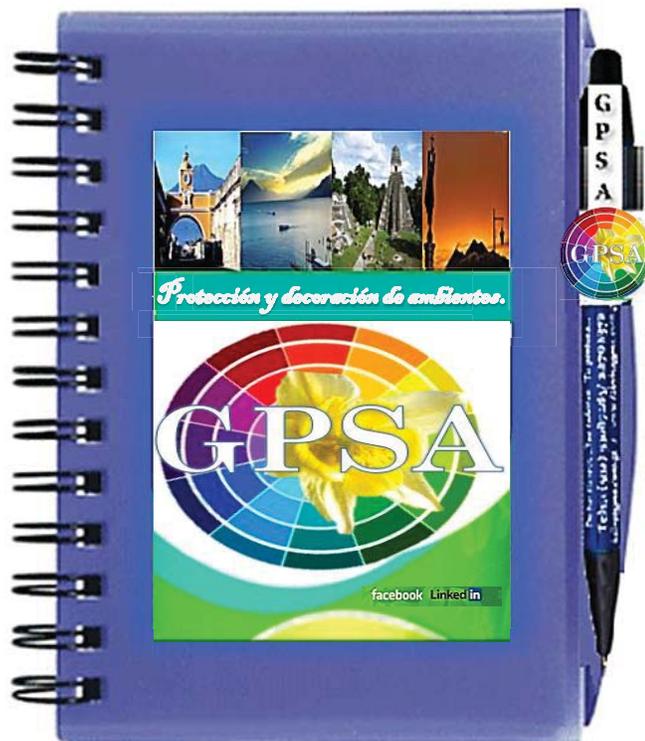
Impresión en cara principal full color

Impresión en hojas internas en color azul

Tipo de libreta: empresarial

Figura 51

Libreta promocional empresarial



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Los clientes frecuentes en el año 2013 eran 22, se espera un aumento en las ventas del 20%, para dar un total de 26 para el año 2015, se consideraran 4 unidades más para el área de ventas y administración.

Cuadro 74

Presupuesto para agenda empresarial

Concepto	Tamaño	Tipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Libreta empresarial	20 centímetros de alto por 14.5 centímetros de ancho	Empresarial	30	Q30.00	Q900.00
Total					Q900.00

Fuente: aporte propositivo, enero 2014.

d.2.3) Calendario tipo regla

La propuesta para el artículo promocional de calendario tipo regla será de bolsillo con el objetivo de destacar información del negocio, a la vez promocionar los servicios que ofrece GPSA a clientes reales y clientes potenciales con las siguientes características:

Empresas de tipo industrial, semi-industrial y comercial, colegios, universidades, iglesias que dan mantenimiento continuo a sus instalaciones.

Este material puede ser distribuido igualmente con la finalidad de que las generaciones en edad escolar (hijos de clientes reales y potenciales) conozcan e identifiquen el logotipo y eslogan de GPSA. A continuación se especifican las características de este material publicitario.

Impresión *full color* en ambas caras

Material: cartulina de 350 gramos, con brillo UV en ambas caras

Tamaño: 15 centímetros de alto por 6.50 centímetros de ancho

En el tiro se incluirá el logotipo de GPSA, así como información para establecer contacto por medio de teléfono y correo electrónico. El retiro, tendrá la impresión del calendario del año 2015 con el propósito de dar a conocer GPSA a clientes a inicios de ese año. Asimismo datos de ubicación y contactos, además incluirá una regla con 15 centímetros.(Véase figura 52)

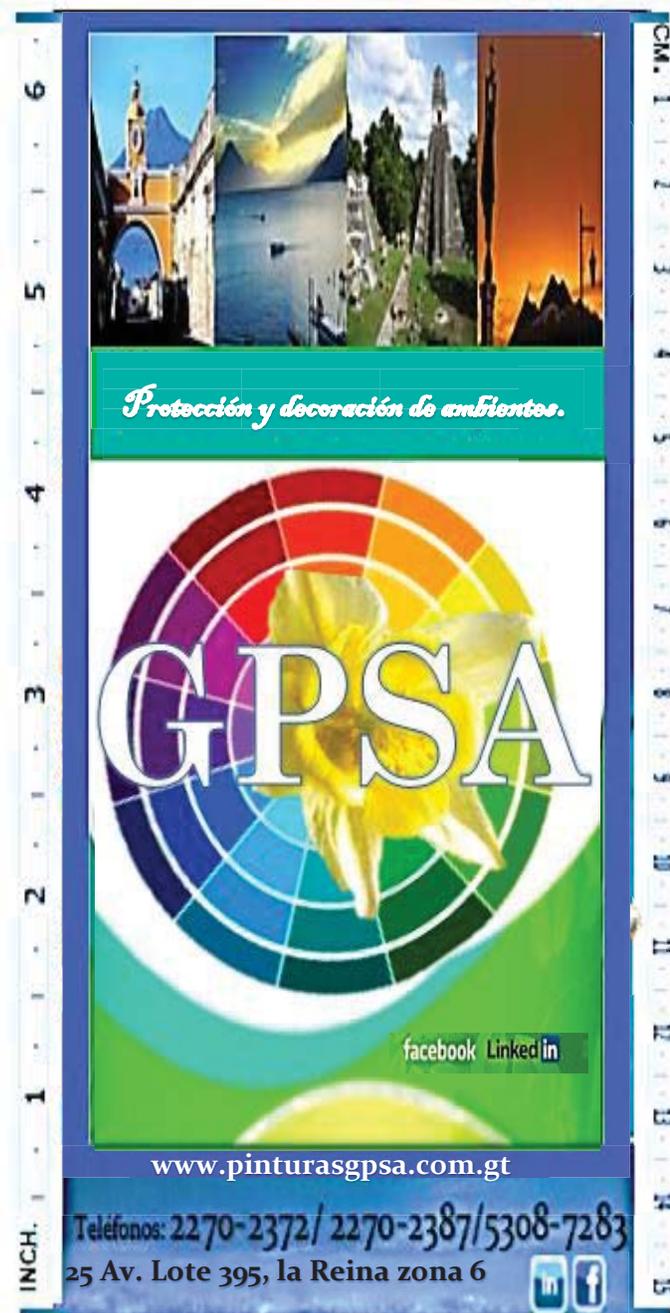
Cuadro 75

Presupuesto para calendario tipo regla

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Calendarios promocionales	21 centímetros de alto por 6.50 centímetros de ancho	Cartulina de 350 gramos con brillo UV en ambas caras	250	Q1.80	Q450.00
Total					Q450.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

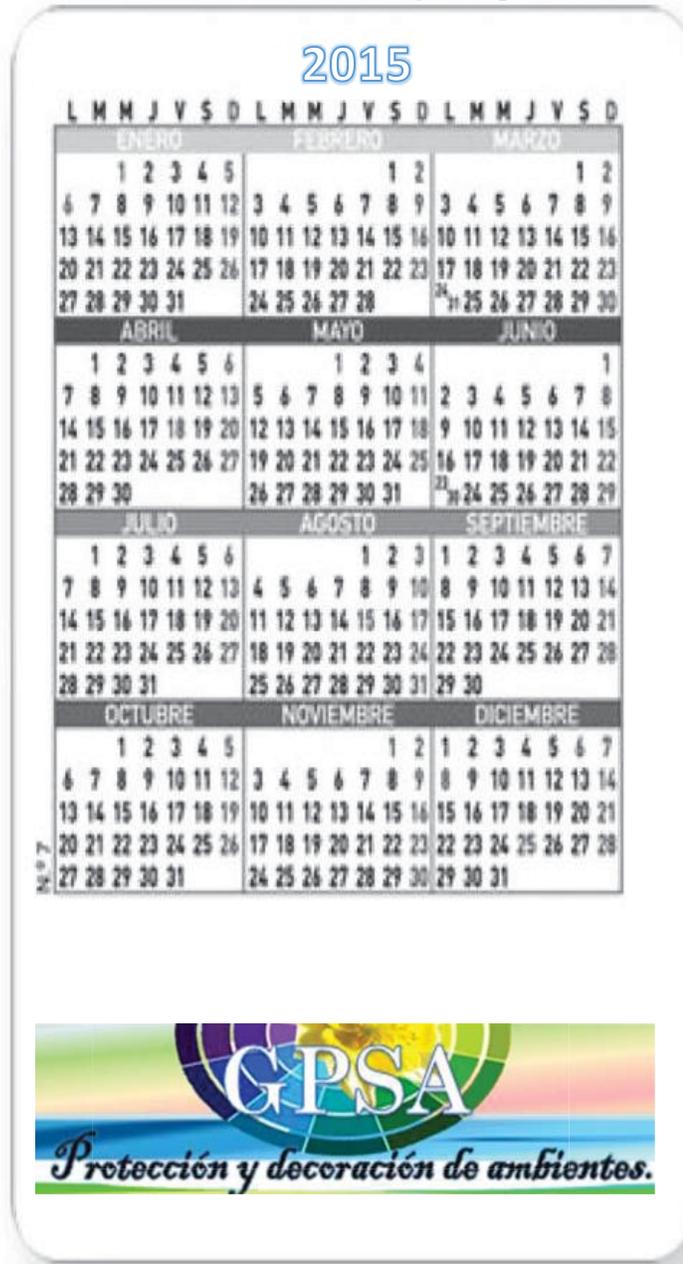
Figura 52
Tiro calendario tipo regla



6.5 centímetros

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Retiro calendario tipo regla



6.5 centímetros

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Plan de acción

En el cuadro 76 se presenta el plan de acción para implementar la táctica de promoción de ventas, en el que se asignan las actividades que se deben realizar, asimismo los responsables, fechas, materiales y costos.

Cuadro 76

Plan de acción para la implementación de la táctica promoción de ventas

Empresa: GPSA						
Objetivo: Motivar a los clientes reales y potenciales a la adquisición de los servicios y productos que ofrece GPSA.						
Nombre del plan: implementación de la táctica de promoción de ventas.						
No	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Descuentos	Elaboración de material	Administrador	Marzo 2015	Según detalle de estrategia	Q.5,630.00
2	Artículos promocionales	Elaboración de material		Abril 2015		Q. 3,475.00
3	Descuentos y artículos promocionales	Entrega de material	Vendedor	Abril 2015		Sin costo
Total						Q9,105.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

f) Presupuesto

El cuadro 77 detalla el presupuesto que la empresa debe considerar para implementar la estrategia de promoción de ventas.

Cuadro 77

Presupuesto total de estrategia de promoción de ventas

No.	Medio	Cantidad	Inversión total
1	Descuentos	41 Descuentos a pedidos por temporada, y 6 descuentos a pedidos voluminosos	Q.5,630.00
2	Artículos promocionales	2,230 artículos promocionales	Q. 3,475.00
Total			Q.9,105.00

Fuente: aporte propositivo, enero de 2014.

g) Evaluación y control, táctica promoción de ventas

El desempeño y resultados de la estrategia de promoción de ventas se medirán por medio de los servicios y productos vendidos durante el tiempo que se ejecute la estrategia; esto, debido a que se tiene programado entregar 2,230 artículos promocionales, descuentos temporales y por volumen. Este desempeño se comparará por medio de un cuadro que permitirá analizar la demanda de productos y servicios durante el año y examinar las ventas en la época de mayor pluviosidad. Cada vendedor será responsable de presentar el informe.

Figura 53

Cuadro de ventas, para análisis de la demanda de productos y servicio durante el año.



No	Empresa	Vendedor	Fecha de venta		Linea de producto vendido	Venta		Monto de la venta (Q)	Demanda del producto según volumen o temporada.	Observaciones
			Día	Mes		crédito	contado			
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
									<input type="radio"/> Temporada normal <input type="radio"/> Temporada pluviosidad <input type="radio"/> Venta voluminosa	
Total										

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

3.8.1.2 Mercadeo directo

Se determinó que GPSA no posee página web propia y perfil en redes sociales. Esto representa una oportunidad para implementar estas propuestas, por ser tácticas interactivas y efectivas de comunicación con los clientes.

La aplicación de la estrategia de mercadeo directo permitirá establecer un diálogo directo con los clientes para establecer relaciones redituables.

a) Definición de la táctica

El mercadeo directo se efectuará mediante mercadeo interactivo, diseño de página web de GPSA, creación de cuenta de correo electrónico y creación de una base de datos de clientes con el objetivo de enviar información de la fábrica.

A la vez, creación de cuentas en dos redes sociales acordes a las necesidades de la organización.

La utilización de estas herramientas de información y comunicación representan una forma directa y eficaz para interactuar con el mercado objetivo.

b) Objetivo de la táctica

Comunicar de forma directa los servicios y productos de GPSA.

c) Grupo objetivo

Demográfico

Administradores y encargados de compras de productos arquitectónicos para el mantenimiento de las instalaciones de empresas, condominios, residenciales, centros comerciales, instituciones educativas y personas que desean decorar y mantener sus instalaciones.

Geográfico

El mercado objetivo de GPSA reside principalmente en el municipio de Guatemala, Villa Nueva, San José Pínula y San Miguel Petapa.

Psicográfico

Son personas que gustan por mantener ambientes e instalaciones decoradas, agradables y confortables.

d) Descripción de la táctica

La comunicación basada en medios tecnológicos como internet ofrece ventajas y permite que los usuarios se involucren en la publicidad. Por ser mercadeo interactivo se pretende obtener una respuesta inmediata de los clientes potenciales. Se propone los siguientes medios:

d.1) Catálogo digital

Se propone el diseño de catálogo digital, para lo cual se utilizará el servicio en línea ISSUU, lo que permitirá la visualización de dos páginas a la vez y una vuelta a la página animada desde un navegador al momento de ingresar a la página Web de la empresa.

Se dará a conocer la variedad de productos, servicios, atención personalizada, la ventaja de precios competitivos y experiencia en la realización de trabajos tanto en el ámbito religioso, residencial, escolar, universitario, industrial y otras áreas.

Asimismo, se colocará el logotipo, ubicación y datos para contactarse con el personal de la empresa. Las especificaciones para la propuesta de catálogo digital son las siguientes:

Medio: digital

Cliente: empresa GPSA

Servicio en línea: ISSUU

Visualización: dos páginas a la vez con vuelta animada

Dirección electrónica: página web de la empresa en un navegador

El diseño del catálogo digital no incluirá ningún costo, el cual se realizó como aporte propositivo a la empresa. (Véase figura 40)

d.2) Publicidad en internet

La red informática descentralizada suministra elementos de medición que no posee ningún otro medio, por lo que la publicidad en internet es efectiva al momento de generar prospectos de clientes, además de controlar el presupuesto de los anuncios.

Para la empresa GPSA, la publicidad en internet se realizará por medio de dos herramientas: la primera por medio del buscador más visitado (Google) por las personas al utilizar la herramienta de Google Adwords para el posicionamiento Web. Se le conoce como publicidad inteligente, ya que el anuncio aparecerá en las tres primeras opciones de resultados en el momento que el usuario realice una búsqueda relacionada con las palabras claves que describen el negocio y representará un costo para la empresa al momento que el cliente haga clic en el anuncio, para ingresar a la página web de la empresa. Además permite la segmentación geográfica del mercado por regiones, ciudades o de carácter local, mostrar el anuncio en zonas predeterminadas para obtener tráfico en la página Web de GPSA con personas que puedan adquirir los servicios.

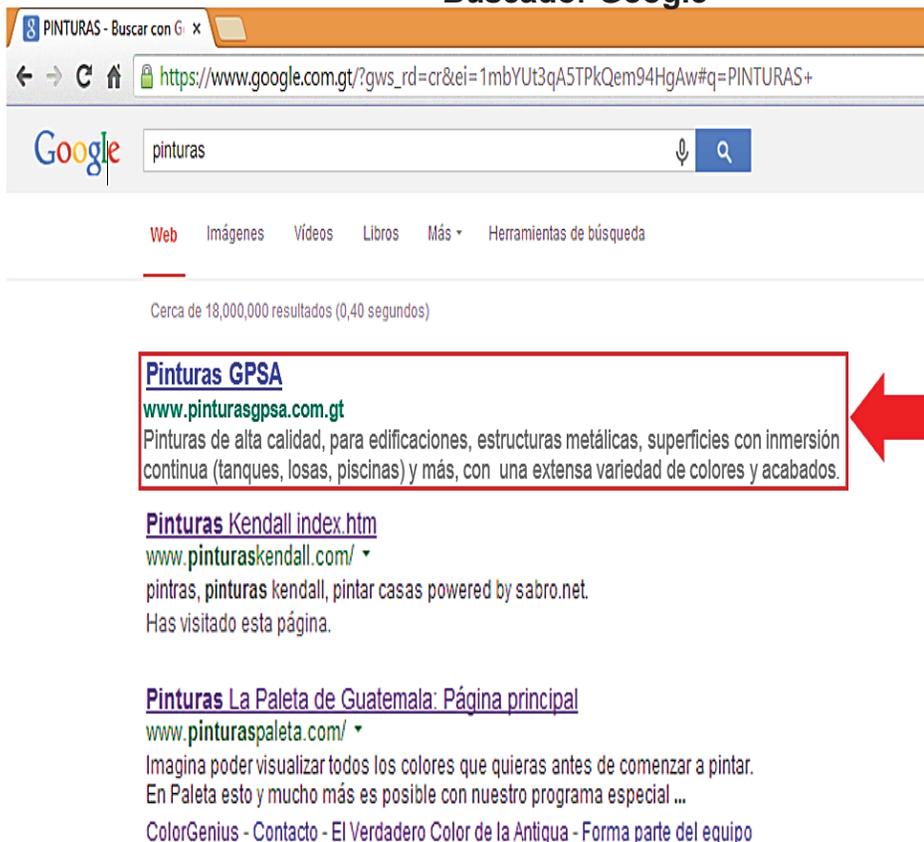
Las especificaciones para anunciarse con esta herramienta son:

- Medio: masivo
- Cliente: empresa GPSA
- Tamaño de texto en título: 15 caracteres
- Tamaño de texto en anuncio: 70 caracteres
- Tamaño de texto en URL: 35 caracteres

- Tamaño de Instant Preview: 300 pixeles de ancho y un largo indeterminado de pixeles
- Tipo de aviso: premium, aparece en la segunda o tercera posición de los resultados de búsqueda
- Presupuesto diario: \$2.28 USD
- Costo por clic (CPC): \$0.34 USD
- Visitas diarias a la página Web: 6 visitas
- Visitas mensuales a la página Web: 200 visitas
- Visitas anuales a la páginas Web: 2,400 visitas
- Segmentación geográfica: personas del departamento de Guatemala

Figura 54

Buscador Google



**Anuncio
GPSA**

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

La segunda táctica a utilizar es Facebook, la red social más grande del mundo, con audiencia superior a cualquier otro medio masivo. Permite realizar un marketing analítico e inteligente segmenta al público objetivo con base en variables demográficas, geográficas y psicográficas.

Únicamente se paga cuando el usuario hace clic en el anuncio (CPC), lo que permite obtener alto rendimiento de la inversión publicitaria.

Las especificaciones de la propuesta para el anuncio en la red social, se definen a continuación:

- Medio: masivo
- Cliente: empresa GPSA
- Tamaño de la imagen en el anuncio: 100 pixeles de ancho por 72 pixeles de alto
- Tamaño de texto en cabecera del anuncio: 15 caracteres
- Tamaño de texto en el anuncio: 135 caracteres
- Ubicación del anuncio en la página web: barra lateral
- Presupuesto diario: \$3.00 USD
- Costo por clic (CPC): \$0.10 USD
- Visitas diarias a la página Web: 30 visitas
- Visitas mensuales a la página Web: 900 visitas
- Visitas anuales a la páginas Web: 10,800 visitas
- Segmentación geográfica: personas que viven a 80 kilómetros del municipio de Guatemala, Mixco, Villa Nueva, San Juan Sacatepéquez, San Miguel Petapa, Amatitlán, Villa Canales, San Pedro Sacatepéquez y San Raymundo.
- Segmentación demográfica: hombres y mujeres de 15 a 64 años y más, personas solteras, casadas, comprometidas, que tienen una relación o no específica, que hablen español, inglés o ambos.

- Segmentación psicográfica: intereses concretos con base en la decoración, remodelación, de cualquier religión, grupos, con gusto por los productos guatemaltecos y palabras que describan a las personas que tienen buen gusto en la decoración, remodelación o embellecimiento de ambientes.
- Público: clientes reales y potenciales

Figura 55
Publicidad en Facebook



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

A continuación, se describe el presupuesto al que asciende la propuesta de anunciarse al utilizar ambas herramientas:

Cuadro 78

Presupuesto anual para la implementación de publicidad en Internet

Concepto	Tamaño	Material	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Buscador	300 pixeles de ancho y un largo indeterminado	Digital	2,400 visitas anuales	Q2.67	Q6,408.00
Red social	100 X 72 pixeles	Digital	10,800 visitas anuales	Q0.78	Q8,424.00
Total					Q14,832.00

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

d.3) Página web

Se sugiere el diseño y creación de una página web, con las mismas características de las piezas creativas propuestas en el manual de ventas, con el propósito de relacionar los mensajes de comunicación y propuesta gráfica.

Esta herramienta permitirá clasificar la información por distintas categorías que proporcionarán información acerca de la empresa, servicios, productos, promociones y otros aspectos relacionados.

La página electrónica incluirá los íconos de las redes sociales para que los clientes puedan interactuar con el personal de la fábrica, a la vez sean de apoyo como sistema operativo del negocio para proporcionar información. Asimismo permitirá establecer contacto con posibles clientes.

De igual manera, tendrá un ícono para que los clientes que ingresan a la página, puedan enviar comentarios, sugerencias o consultas a cerca de los servicios y productos que ofrece GPSA.

Este formulario solicitará la dirección electrónica y algunos datos del usuario con el propósito de integrarlos a la nueva base de datos que se pretende establecer. (Véase figura 53)

Cuadro 79

Presupuesto anual para la implementación de página web

Concepto	Costo total
Diseño página web	Q0.00
Activación de dominio, hosting, correo electrónico con administrador de contenidos y capacitación	Q2,528.50
Total	Q2,528.50

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

Figura 56

Página web





Misión: Somos una empresa guatemalteca con un equipo de colaboradores comprometidos a suministrarle eficientemente las mejores alternativas para la decoración y protección de ambientes a través de recubrimientos y servicios personalizados.

Visión: Ser una fábrica reconocida por la calidad de sus productos, trabajos realizados y por dar a sus clientes satisfacción acorde a sus necesidades

Valores: Compromiso, calidad y confianza son algunos de los valores que nos caracterizan.



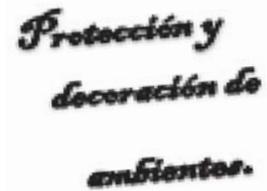
Productos

- Nativa látex mate
- Nativa Pinser
- Nativa Premium
- Nativa Jade
- Nativa Esmaltes
- Nativa especialidades
- Nativa diluyentes
- Accesorios para aplicación

Servicios

- Aplicación por expertos
- Soluciones GPSA
- Igualación de colores
- Asesoría técnica
- Asesoría en decoración

[Ver catálogo online](#)



Contáctanos

Nombre:

Email:

Teléfono:

Comentario:

ENVIAR

Protección y decoración de ambientes.

- info@pinturasgpsa.com.gt
- 25 avenida, lote 395 y 396 zona 6, la Reyna
- Horario de atención: lunes a viernes de 8 A.M. a 17:00 horas.
- Teléfono: 2270-2372/ 53087283
- telefax 22702372

facebook Linked in

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

d.4) Redes sociales

Según las necesidades de GPSA, se crearán cuentas en dos redes sociales.

La primera, es la red social general con mayor número de usuarios, Facebook, ya que permite la creación de página para negocios con la opción de empresa, organización o institución

La segunda red social es un sitio web orientado a profesionales y negocios (LinkedIn), es una herramienta de mercadotecnia para contactar a empresas industriales, semi industriales, educativas y más.

La creación de perfiles en ambas redes sociales no representan costo para la empresa, por lo que resulta ser un medio de comunicación efectivo.

A continuación se presenta el calendario editorial para ambos perfiles de redes sociales, lo que permitirá establecer pautas de publicación de contenido para programar con racionalidad las actividades y el momento oportuno para promoverlas.

Cuadro 80
Calendario editorial semanal para la publicación
de contenidos en redes sociales

Día	Actividad para perfil de Facebook	Actividad para perfil de LinkedIn	Horario de publicación o actualización	Responsable
Lunes	Actualización de portada. consejo de la semana .(relacionado al cuidado de las edificaciones) Publicación de fotos de trabajos realizados.	Actualización de imagen de cabecera. Consejo de la semana .(relacionado al cuidado de las edificaciones)	9:00 am	Servicio al cliente
Martes	Solución a problemas comunes en las edificaciones. Publicación de fotografía de la solución de problemas	Solución a problemas comunes en las edificaciones. Participación en grupos de temáticas relacionadas a la remodelación y decoración.	10:00 am	
Miércoles	Artículo decorativo.	Artículo decorativo.	9:00 am	Administrador
Jueves	Lectura decorativa recomendada.	Lectura decorativa recomendada.	8:00 am	Servicio al cliente
Viernes	Citas, testimonios o lecturas motivacionales.	Citas, testimonios o lecturas motivacionales.	10:00 am	
Sábado	Dinámica: ¿Qué colores?	Dinámica: ¿Qué colores?	10:00 am	

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Figura 57
 Perfil en Facebook



Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Figura 58
Perfil en LinkedIn

The image shows a LinkedIn profile for GPSA Pinturas. The profile header includes the company logo (a globe with 'GPSA' text) and the name 'GPSA Pinturas', with the role 'Administrador en GPSA' and location 'Guatemala | Diseño'. Below the header are buttons for 'Mejora tu perfil' and 'Editar perfil', and a '8 contactos' indicator. The main content area is titled 'Trayectoria profesional y académica' and features an 'Extracto' section with the text 'Conoce y comprueba porqué los productos de GPSA, son para ti. DE TU TIERRA... TUS COLORES... TU PINTURA...' and an image of various paint cans labeled 'Productos Fabricados por GPSA'. Below this is an 'Experiencia' section for 'Decorador y Diseñador de ambientes' (Autónomo) from February 2001 to the present (13 years 2 months), accompanied by an image of a colorful interior design project with the GPSA logo. The right sidebar contains several sections: 'Anuncios que podrían interesarte' (Ads you might be interested in) with three items, 'Quién ha visto tu perfil' (Who viewed your profile) showing 6 views in the last 7 days and 1 search result in the last 90 days, 'Eficacia del perfil' (Profile effectiveness) showing a 'Principiante' (Beginner) status, and 'Anuncios de miembros de LinkedIn' (LinkedIn member ads) with three items.

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

e) Presupuesto:

Para la estrategia de implementación de mercadeo directo, se detalla a continuación el presupuesto.

Cuadro 81

Presupuesto para la implementación de estrategia de mercadeo directo

No.	Medio	Cantidad	Inversión total
1	Catálogo digital	En página web	Aporte propositivo
2	Publicidad en Internet	13, 200 anuncios	Q 14, 832.00
3	Página web	1 página web	Q 2,528.50
4	Redes sociales	Cuenta en 2 redes sociales	Q 0.00
Total			Q 17,360.50

Fuente: aporte propositivo, febrero 2014.

f) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción correspondiente a la táctica de marketing interactivo, se definen y asignan las actividades que se deben realizar, las personas responsables, fechas, materiales y costos.

Cuadro 82

Plan de acción para la implementación de mercadeo directo

Empresa: GPSA						
Objetivo: Comunicar de forma directa los servicios y productos de GPSA						
Nombre del plan: implementación de la estrategia de evidencia física						
No.	Táctica	Actividad	Responsable	Fecha	Material	Costo
1	Mercadeo interactivo	Elaboración de material	Administrador	Febrero 2015	Según detalle de estrategia	Q 14,832.00
2	Página web	Contratación de empresa para creación de pagina web				Q2,528.50
3	Redes sociales					Sin costo
4	página web y redes sociales	Control de mercadeo directo	Encargado de servicio al cliente	Febrero 2015	Según detalle de estrategia	Sin consto
Total						Q17,360.50

Fuente: aporte propositivo, febrero de 2014.

g) Evaluación y control de la táctica mercadeo directo

La táctica de mercadeo directo se medirá con relación al número de visitas en la página web, el número de likes o seguidores en Facebook y número de contactos y recomendaciones en LinkedIn.

El encargado de servicio al cliente será el encargado de ejecutar los respectivos controles para analizar la información y disponer de datos actualizados.

3.8.2 Presupuesto para cierre de brecha cuatro

Para el cierre de la brecha cuatro es necesario invertir las siguientes cantidades.

Cuadro 83

Presupuesto anual para el cierre de brecha cuatro

No.	Táctica	Total
1	Descuentos por volumen de ventas	Q. 5,630.00
2	Material promocional	Q. 3,475.00
3	Publicidad en internet	Q. 14,832.00
4	Página web	Q. 2,528.50
	Total	Q. 26,465.50

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Cuadro 84

Presupuesto anual para el cierre de brechas de servicio al cliente en GPSA

Brechas	subtotal	Total
Brecha uno		Q. 50,067.00
Contratación encargado de servicio al cliente	Q. 48,000.00	
Material impreso, formato control de requerimientos de productos	Q. 75.00	
Pago de 12 meses de servicio telefónico	Q. 1,560.00	
Pago por papelería y útiles (12 meses)	Q. 432.00	

Brecha dos		Q. 12,386.25
Equipo de cómputo	Q. 3,427.95	
Contratación de servicio de Internet	Q. 3,498.00	
Sala de ventas en instalaciones de GPSA	Q. 1,810.00	
Uniforme personal administrativo y ventas	Q. 1,460.00	
Manifestación de filosofía empresarial y organigrama	Q. 2,190.50	
Brecha tres		Q. 57,335.20
Reclutamiento y selección	Q. 6.00	
Contratación de vendedor y manual de ventas	Q. 48,034.00	
Material de apoyo	Q. 3,770.00	
Evaluación del desempeño	Q. 45.00	
Capacitación a encargado de servicio al cliente	Q. 1,200.00	
Capacitación y seminarios a colaboradores	Q. 40.20	
Sistema de incentivos	Q. 4,240.00	
Brecha cuatro		Q. 26,465.50
Descuentos por volumen de ventas	Q. 5,630.00	
Material promocional	Q. 3,475.00	
Publicidad en internet	Q. 14,832.00	
Página web	Q. 2,528.50	
Total		Q. 146,253.95

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014

Cuadro 85

Fases de implementación de propuestas

Táctica a realizar	Año 2015											
	Semestre 1						Semestre 2					
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación puesto encargado servicio al cliente.	X											
Control de requerimientos de compra.	X											
Monitoreo servicio a través de encuestas.	X											
Monitoreo servicio, reuniones colaboradores.	X											
Adquisición de equipo y tecnología.	X											
Instalaciones físicas adecuadas					X							
Implementación de imagen corporativa.		X										
Comunicación de filosofía y organigrama.					X							
Diseño del proceso de reclutamiento y selección.		X										
Contratación de vendedor.					X							
Inducción a ventas.					X							
Material de apoyo, área de ventas.					X							
Evaluación del desempeño.					X							
Capacitación técnica.									X			
Seminarios sobre servicio al cliente.					X							
Sistema de incentivos								X				
Promociones (mezcla de ventas)								X				
Mercadeo directo e interactivo.		X										

Fuente: elaboración propia, abril 2014

3.9 Relación beneficio-costo de la implementación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que brinda GPSA.

La gerencia de la fábrica de pinturas GPSA, debe considerar la relación costo-beneficio al aplicar la propuesta de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que ofrece.

Por tal razón, se realizó un análisis con el propósito de consolidar los costos estimados para la implementación de las estrategias propuestas (véase cuadro 86) y proyectar los beneficios que obtendrá la fábrica con base en cada táctica sugerida. A continuación se detallan algunos beneficios cualitativos y cuantitativos que representan la propuesta de estrategias de mercadeo de servicios descritas en este capítulo, asimismo la puesta en práctica por parte de GPSA.

Tabla 25
Beneficios internos y externos de propuestas mercadológicas

Beneficios internos	Beneficios externos
Incremento en ingresos y utilidades de forma proporcional al aumento del 10% de ventas.	Mejoramiento y proyección de imagen corporativa.
Identificación de colaboradores con GPSA.	Crecimiento y mantenimiento de la cartera de clientes.
Satisfacción del cliente interno.	Verificación continua de la satisfacción del cliente externo.
Mejora en la relación laboral.	Mejor participación dentro del mercado objetivo al contar con medios de comunicación acordes al rol de la empresa y con material de apoyo para vendedores.
Motivación en los colaboradores.	Mejoramiento de la comunicación externa por medio de la publicidad.
Colaboradores capacitados.	Aumento de nivel de conocimiento de la fábrica GPSA dentro del mercado objetivo por material promocional.

Fuente: elaboración propia, abril 2014

La fábrica de pinturas GPSA al implementar la propuesta de estrategias de servicio al cliente percibirá un incremento en sus ingresos, como mínimo en un 10% para el año 2015, al tomar como base que para el año 2011,2012 y 2013 las ventas fueron Q772, 325.33; Q818, 780.25 y Q. 859,326.00 respectivamente, se proyectaron los ingresos para el año 2014 y 2015.

Cuadro 86
Proyección de ventas de la fábrica de pinturas GPSA

Año	Ingresos por ventas
2011	Q. 772,325.33
2012	Q. 818,780.25
2013	Q. 859,326.00
2014	Q. 903,814.20
2015	Q. 994,195.62

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014.

A continuación se analiza el costo-beneficio de la implementación de la propuesta:

$$RBC = \frac{VA \text{ Ingresos brutos}}{VA \text{ Costos/gastos brutos}}$$

En donde:

RBC= relación beneficio- costo

VA ingresos brutos= valor actual de los ingresos brutos

VA costos/gastos brutos= valor actual de costos y gastos brutos

Valor actual

$$FA = \frac{1}{(1 + r)^n}$$

En donde:

FA= factor de actualización

n= número de años

R= TREMA

1= constante

La TREMA es la tasa de rendimiento mínima aceptada y está compuesta por la tasa líder de interés, tasa de inflación interanual y la estimación de riesgo, las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 87
TREMA

Tasa líder de interés	5%
Tasa de inflación interanual	4.39%
Estimación de riesgo	10%
TREMA	19.39%

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2014.

La tasa líder de interés y la tasa de inflación interanual son datos del año 2013 del Banco de Guatemala. La estimación de riesgo propuesta para GPSA es del 10%.

A continuación se describe el proceso seguido para calcular el factor de actualización:

$$R = 0.1939$$

$$N = 1 \text{ año}$$

$$\text{Cálculo } FA = \frac{1}{(1+0.1939)^1}$$

$$FA = 0.837591088$$

Se aplica el factor de actualización a los ingresos brutos y a los costos/gastos brutos:

Cuadro 88
Valor actual de ingresos y gastos brutos

		FA	VA
Ingresos brutos	Q. 994,195.62	0.837591088	Q.832,675.63
Costos/gastos brutos	Q 667,411.38	0.837591088	Q.558,977.7792

Fuente: aporte propositivo, marzo de 2014.

(Gastos pronosticados representan el 52.42% de los ingresos brutos más la inversión (Q. 521,157.43 + Q. 146,253.95).

Relación beneficio-costo RBC:

Cálculo $RBC = \frac{Q\ 832,675.63}{Q. 558,977.7792}$

RBC= 1.4896

Según el criterio de decisión, la relación beneficio costo resulta mayor que uno, lo que significa que los ingresos alcanzan la cobertura de costos y gastos para el año 2015.

3.9.1 Fuentes de financiamiento

La administración de la empresa unidad de análisis está dispuesta a invertir para el mejoramiento de los servicios que presta y la satisfacción del cliente y considera que puede absorber la inversión para la propuesta de estrategias de servicio.

3.9.1.1 Retorno sobre la inversión

Este índice es un indicador financiero que permite medir la rentabilidad de inversión de la fábrica de pinturas, es decir, la relación entre la ganancia que obtendrá GPSA con relación a la inversión realizada para el primer año, por medio de la siguiente fórmula:

ROI = (Utilidad neta o ganancia / Inversión) x 100

ROI= (Q 229,051.01/Q 146,253.95) X100

ROI= 1.566118X100

ROI= 156.61%

Lo que significa que por cada quetzal invertido, al aumentar las ventas a Q994, 195.62, se obtendrá una rentabilidad de Q1.5661, lo que demuestra que la inversión es rentable para el primer año (2015).

3.9.1.2 Rendimiento sobre la inversión de mercadotecnia (ROI de mercadotecnia)

Las acciones de mercadotecnia se deben medir a través del desempeño y resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la prestación de los servicios que presta GPSA.

El rendimiento sobre la inversión de mercadotecnia es el rendimiento neto de la inversión (ventas) dividido entre los costos de la inversión de la propuesta, lo cual se presenta a continuación.

$$\text{ROI de mercadotecnia} = \frac{\text{ingresos por ventas}}{\text{inversión de la propuesta}}$$

ROI de mercadotecnia= Q 994,195.62/Q 146,253.95

ROI de mercadotecnia= 6.797735

La efectividad de la inversión de estrategias de servicios respecto a la rentabilidad de la empresa es de 6.797735, esto representa el rendimiento de las estrategias propuestas comparadas con los ingresos por ventas para el periodo del año 2015.

Además permite cuantificar financieramente los valores de las variables del modelo de brechas del servicio, lo que representa utilidades para la fábrica de pinturas.

3.9.1.3 Estado de resultados

A continuación se presenta un resumen financiero de los resultados de operaciones de la empresa unidad de análisis para el año 2014 y 2015.

Cuadro 89

Estado de resultados proyectado para la fábrica de pintura GPSA

Rubros		Año 2014	Año 2015
	Ventas	Q.903,814.20	Q. 994,195.62
(-)	Descuento sobre ventas		Q. 5,630.00
(-)	Bonificación por ventas		Q 4,240.00
	Ventas Netas	Q.903,814.20	Q. 984,325.62
(-)	Costo de ventas (52.42%)	Q.473,779.40	Q. 563,983.49
	Utilidad bruta	Q.430,034.80	Q. 420,342.13
	Gastos de operación		
	Gastos administrativos		Q. 9,674.45
	Gasto de ventas		Q. 78,709.70
	Utilidad antes de impuestos	Q430,034.80	Q. 331,957.98
(-)	Impuesto sobre la renta (31%)	Q133,310.78	Q. 102,906.97
	Utilidad neta después de impuestos	<u>Q 296,724.02</u>	<u>Q. 229,051.01</u>

Fuente: aporte propositivo, marzo 2014.

En el costo de ventas para el año 2015 se incluye el 52.42% de costo de ventas más la contratación de encargado de servicio al cliente (Q. 48,000.00).

Para el estado de resultados proyectado se observa una utilidad neta para el año 2015 de Q 229,051.01.

CONCLUSIONES

Al considerar la información descrita en el diagnóstico del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación de la presente tesis.

1. La falta de aplicación de las variables de mercadeo de servicios y las acciones de la competencia, son las principales causantes de la reducida cartera de clientes y disminución de ventas e ingresos.
2. Se determinó que la fábrica de pinturas GPSA no ha aplicado investigación documental y de campo, instrumentos y lineamientos técnicos para el diseño de estrategias de servicios al cliente, efectivas.
3. La fábrica unidad de análisis no cuenta con sistemas de análisis, evaluación y actualización de manera periódica para el funcionamiento de las estrategias de servicio.
4. Las estrategias y tácticas de servicio que en la actualidad utiliza la fábrica de pinturas para lograr la satisfacción de sus clientes no son efectivas, debido a la inexistencia de: personal encargado de atención al cliente, la saturación de funciones en cada puesto de trabajo de GPSA y la inexistencia de controles internos y externos de la calidad en el servicio, que le permita manejar adecuadamente las funciones del personal que tienen contacto con los consumidores
5. Los reclamos presentados a GPSA más frecuentes han sido por la calidad y/o por no cumplir con las características solicitadas por el cliente con relación al producto esto debido a la inexistencia del control en los productos.
6. La competencia de la empresa unidad de análisis, en su mayoría no ofrece servicio post ventas.

7. A través de la investigación realizada se conoció que la fábrica de pinturas GPSA presenta una cartera reducida de clientes, lo que ocasiona una baja participación de mercado y afecta de manera directa en las ventas e ingresos percibidos.
8. Se corroboró que gran parte de las personas y empresas pertenecientes al grupo objetivo de la fábrica de pinturas desconocen los servicios y productos que GPSA ofrece, así como los beneficios de adquirirlos.
9. GPSA posee diversas fortalezas, pero los mínimos esfuerzos publicitarios han limitado darse a conocer dentro del mercado.
10. La fábrica de pinturas no aplica estrategias cuya intención sea igualar la oferta y la demanda, sus actuales instalaciones están próximas a sobrepasar su óptimo nivel y perjudican el desempeño de las actividades diarias.
11. GPSA no posee una imagen corporativa ni una sala de ventas que permita proyectar una identidad positiva y posicionarse según las características de los servicios y propósito de la empresa unidad de análisis.
12. La fábrica de pinturas no posee equipo y tecnología que permita establecer y mantener una comunicación con los clientes reales y potenciales.

RECOMENDACIONES

Con relación a los resultados obtenidos en la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar estrategias de servicios basadas en las variables del modelo de brechas y alineación del triángulo del servicio para revertir la problemática actual.
2. Utilizar el diagnóstico del capítulo II como investigación documental y de campo, los instrumentos y lineamientos técnicos, y los diseños propuestos para un marketing de servicios efectivo.
3. Analizar, evaluar y actualizar de manera periódica el funcionamiento de las estrategias de servicio propuestas.
4. Aplicar las estrategias y tácticas de servicios propuestas en el capítulo III.
5. Realizar control de la calidad de los productos a despachar, propuesto en capítulo III.
6. Ofrecer servicio post venta que permitirá conocer las percepciones de los clientes y demás necesidades que GPSA pueda solventar.
7. Implementar la estrategia de comunicación efectiva para dar a conocer la fábrica de pinturas, la cual permitirá incrementar la cartera de clientes y de esta manera aumentar las ventas e ingresos de la empresa.
8. Dar a conocer los servicios que presta y los productos que ofrece GPSA para las distintas edificaciones y los beneficios al adquirirlos, utilizando los medios publicitarios propuestos.
9. Utilizar de manera adecuada los medios de publicidad propuestos, con la finalidad de comunicar los servicios al segmento de mercado informando las fortalezas de la fábrica de pinturas.

10. Aplicar estrategias correspondientes hacia sincronizar la oferta y demanda para que la empresa financie la construcción a mediano plazo de sus nuevas instalaciones, que las mismas se utilicen en su óptimo nivel y que sean aprovechadas al máximo para aumentar los ingresos.
11. Utilizar y dar a conocer la imagen corporativa en la sala de ventas propuesta para proyectar una identidad positiva y posicionarse según las características de los servicios, productos y el propósito de la empresa unidad de análisis.
12. Invertir en equipo y tecnología necesaria que permita establecer y mantener una comunicación con los clientes reales y potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Banco de Guatemala, inflación, tasa de interés líder, importaciones y exportaciones de Guatemala (en línea), Guatemala. Consultado el 20 de marzo y 24 de agosto de 2014. Disponible en: www.banguat.gob.gt
- 2) Berry, L. 2002. Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Adriana de Hassan. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma. 365 p.
- 3) Catalogue Designers. ¿Qué es un catálogo impreso. (en línea). Consultado el 8 de abr. 2014. Disponible en: <http://www.catalogue-designers.com/Que-Es-Catalogo-Impreso.aspx>
- 4) _____. Catálogo electrónico. (en línea). Consultado el 8 de abr. 2014. Disponible en:
<http://www.catalogue-designers.com/Catalogo-Electronico.aspx>
- 5) CIA World Factbook. (en línea) Gráfico de Tasa de crecimiento por año. Consultado el 20 de jul. 2013. Disponible en:
<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=gt&v=24&l=es>
- 6) Congreso de la República, GT. 2010. Código civil de Guatemala: Decreto Ley número 106. Guatemala, 275 p.
- 7) _____, GT. 2008. Código de Comercio de Guatemala: Decreto número 1441. Guatemala, 192 p.
- 8) _____, GT. 1970. Código de trabajo de Guatemala: Decreto número 2-70. Guatemala, 170 p.
- 9) _____, GT. 2005. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 250 p.

- 10) _____., GT. 1992. Código de Procesal penal de Guatemala: Decreto número 51-92. Guatemala, 134 p.
- 11) _____., GT. 2008. Código Tributario: Decreto 6-91. Guatemala, 71 p.
- 12) _____., GT. 1946. Ley de Hidrocarburos: Decreto número 109-83. Guatemala, 121 p.
- 13) _____., GT. 2012. Ley de ISR: Decreto número 10-2012. Guatemala, 32 p.
- 14) _____., GT. 1998. Ley de Inversión Extranjera: Decreto número 9-98. Guatemala, 8 p.
- 15) _____., GT. 2006. Ley de IVA: Decreto número 27-92. Guatemala, 105 p.
- 16) _____., GT. 1986. Ley de Medio Ambiente: Decreto número 68-86. Guatemala, 9 p.
- 17) _____., GT. 1946. Ley Orgánica del Seguro Social: Decreto número 295. Guatemala, 55 p.
- 18) _____., GT. 2013. Reglamento de ISR: Acuerdo gubernativo 213-2013. Guatemala, 27 p.
- 19) _____., GT. 2006. Reglamento de Impuesto al Valor Agregado: Acuerdo gubernativo 424-2006. Guatemala, 105 p.
- 20) Clasificación de las empresas según su giro, (en línea) s.l. Consultado el 29 de mayo de 2013, Disponible en:
<http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/clasificacin-de-las-empresas.html>

- 21) Chiavenato, I. 2000. Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia, McGraw Hill. 572 p.
- 22) Cobra, M. y Zwarg, F. 1991. Marketing de servicios: conceptos y estrategias. 1ª ed. Bogotá, Colombia, McGraw Hill Latinoamericana, S.A. 165 p.
- 23) Construguate, Proyecciones de crecimiento económico, (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de octubre del 2013. Disponible en:
<http://www.construguate.com/index.php/blogbitacora/item/2006-bolet%C3%ADn-econom%C3%ADa-de-la-construcci%C3%B3n-proyecciones-2014>
- 24) _____, Proyecciones de crecimiento en gráficos, (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de octubre del 2013. Disponible en:
<http://www.construguate.com/index.php/component/content/article/37-nacionales/509-pc>
- 25) _____, Crecimiento de precios en la construcción, (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de octubre del 2013. Disponible en:
<http://www.construguate.com/index.php/blogbitacora/item/2038-%C3%ADndice-relativo-de-precios-de-materiales-de-construcci%C3%B3n-seleccionados-mano-de-obra-y-salarios-en-la-ciudad-capital-correspondientes-a-los-meses-de-agosto-y-septiembre-2013>
- 26) Cruz Molina, Jorge Mario, 1980, tesis: Especificaciones para el uso y aplicación de pintura, Facultad de Ingeniería, USAC, Guatemala, 67 p.
- 27) Dessler Gary, 2001, Administración de personal. Octava edición. Ediciones Pearson Educación, México, 728 p.
- 28) De La Cruz España, Julio Allen, 1992, tesis: Pintura en obras de ingeniería, Facultad de Ingeniería, USAC, Guatemala, 120 p.
- 29) Diccionario de Marketing. 1999. España. Cultural S. A. 400 p.

- 30) Douglas Hoffman, John E. G. Bateson. 2005. Fundamentos de Marketing de servicios: Conceptos, Estrategias y Casos, K. 2da Edición, Editoriales Thomson, México. 569 p.
- 31) Factoría de internet. 2011. Cómo brindar un excelente servicio al cliente. (En línea). s. l. Consultado el 13 de julio del 2013. Disponible en: <http://www.webtaller.com/maletin/articulos/comobringar-excelente-servicio-cliente.php>.
- 32) Fernández, Pablo y Bajac Héctor. 2003. La gestión del Marketing de Servicios, principios y aplicaciones para la actividad gerencial. Ediciones Granica S.A. Argentina. 499 p.
- 33) Hernández Cano, Miguel Ángel, biosidas para recubrimientos arquitectónicos, (en línea) México, consultado el 13 de abril de 2013. Disponible en <http://www.inpralatina.com/20080214422/articulos/pinturas-y-recubrimientos/biocidas-para-recubrimientos-arquitectonicos.html>
- 34) Hoffman Czinkota. 2007. Principios del marketing y sus mejores prácticas. 3ra, Edición. Editoriales Thomson. México. 598 p.
- 35) Imprenta y topografía el norte. Tipos de papel. (en línea). Consultado el 8 de abr. 2014. Disponible en: <http://imprentaelnorte.com/impresion03.html>
- 36) Koontz, H. y Weihrich H. 1995. Administración: una perspectiva global. Julio Coro Pando. 10ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 826 p.
- 37) Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2002. Fundamentos de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., cuarta edición, México. 595 Págs.
- 38) Kotler, Philip & Keller Kevin, 2012. Direction de marketing, 14ª ed. Pearson educación, México. 808 paginas.

- 39) Leland, K. y Ailey, K. 2001. Servicio al cliente para dummies: la más completa guía para prestar al cliente un servicio excelente y garantizar el éxito en sus negocios. Affan Buitrago. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma. 348 p.
- 40) Mezcla comercial: tipos de mezcla de mercadotecnia, (en línea). s. l. Consultado el 6 de octubre del 2012. Disponible en:
<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod3/Tema%204/mcomer.ht>
- 41) Navarro, E. 2008. Empowerment: ¿una necesidad en el entorno actual? (en línea). s. l. Consultado el 2 de marzo de 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh8.MoralesPeña/articulos/59/empowerment.htm>.
- 42) Oceano. 2006. Océano Uno, diccionario enciclopédico ilustrado. España. Grupo Océano. 1784 p.
- 43) Pérez Montejó Anna, 2009, tesis: Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera, Sección de Estudio de Postgrado e Investigación. Instituto Politécnico Nacional, México. 122 p.
- 44) Proyecciones de inversión y crecimiento económico, (en línea), Guatemala. Disponible en :
<http://www.industriaguatemala.com/guatemala-investment-summit-2013-proyecta-generar-300-millones-dolares>
- 45) Samayoa Mencos, Ana María, 2012, tesis: Mercadeo de servicios como estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa resortes Quiché, Facultad de ciencias económicas, Escuela de administración de empresas, USAC, Guatemala. 141p.
- 46) Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2000. Fundamentos de marketing. 11ª ed. México, Mc Graw Hill. 707p.

- 47) Thompson, I. 2006. La publicidad en internet. (en línea). Consultado el 7 de abr. 2014. Disponible en:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-en-internet.html>
- 48) Zeithaml, V. y Jo Bitner, M. Glemler D.D. 2009. Marketing de servicios. 5ª ed. México, McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V. 709 p.

Glosario

A

Acabado mate:

Son todos aquellos en los cuales no se observa ningún brillo.

Aditivo:

Son Sustancias que se usan en la pintura en cantidades muy pequeñas pero que son muy importantes ya que dan al producto cualidades específicas tales como: secado, prevención contra la descomposición, evitar formación de espuma en la agitación, dar la viscosidad apropiada.

Agente humectante:

Material que agregado al agua, reduce su tensión superficial y promueve la humectación, en el procesamiento de películas, los agentes humectantes se usan para acelerar el escurrimiento de agua en su superficie, aceleran así el proceso de secado.

Alcalinidad:

Capacidad del agua para neutralizar ácidos o aceptar protones, los cuales crean nuevos ácidos producto de la mezcla de cal, arena, cemento y agua en las paredes, que se manifiesta por medio de eflorescencia.

Aplicación:

Es el término empleado para expresar la operación que se realiza cuando se cubre una superficie con una capa protectora o decorativa por cualquiera de los métodos que se conocen como brocha, rodillo o pistola.

B

Biosida:

Un producto químico que es tóxico para los microorganismos. Se utiliza a menudo para eliminar bacterias y otros organismos unicelulares del agua.

Brillo:

Es el término empleado para denotar el lustre de una película seca. Si una superficie transparente y plana refleje una imagen de luz, se dice que tiene alto brillo.

C**Corrosión:**

Es el término usado para denotar el ataque que sufre una superficie de metal expuesta a la intemperie o ya sea a otras condiciones.

Cubrimiento:

Es el poder cubriente de una pintura u otra composición generalmente expresada en metros cuadrados por galón.

D**Disolventes coalescentes:**

Los dispersantes coalescentes son temporales, porque se evaporan a corto plazo después del secado de la dispersión, por ejemplo el thinner laca o solvente mineral.

E**Eflorescencia:**

Son los cristales de sales, generalmente de color blanco que se depositan en la superficie de ladrillos, tejas, pisos y paredes.

Elasticidad:

Es la característica de una película que resiste doblajes y deformaciones ocasionadas por fuerzas externas sin presentar resquebrajamientos de ninguna naturaleza.

Exudación de surfactantes:

Son los líquidos expulsados de la superficie, el término exudación significa expulsar líquido, y surfactante viene del inglés surfactant, que quiere decir superficie.

F

Flexibilidad:

Es muy similar a la elasticidad pero supone que el film no se divide o resquebraja aun cuando se someta a sucesivos doblajes.

H

Humedad:

Es la cantidad de vapor de agua presente en el aire. Se expresa siempre en porcentaje.

I

Ignifuga:

Que protege contra el fuego. Pintura ignifuga.

Inmersión:

Es un método de aplicación económico que implica la inmersión del artículo a pintar en la pintura seguido de su respectivo escurrimiento y secamiento de la película obtenida.

L

Ligador:

La parte no volátil de una pintura que liga las partículas de pigmento. Los aceites, barnices y proteínas son ejemplos de legadores.

M

Matenantes:

Son productos especiales, diseñados para dar acabados opacos, con escasa o nula luminosidad.

Mils:

Es la medida empleada en la pintura para indicar el espesor de una película y significa milésimas de pulgadas.

Modificadores Reologicos:

Son excelentes espesantes, agentes de suspensión y estabilizadores que se utilizan en una amplia variedad de productos, como desintegradores de materiales para su perfecta compactación con otros.

P**Película:**

Es un término opcional en pinturas para descubrir la lámina que ella forma sobre una superficie, una vez que se ha secado generalmente no excede de 10-12 mils.

Pigmento:

Un pigmento es una sustancia con color en forma de polvo, se usa para impartir color y algunas otras caracterizas en las pinturas.

Pintura:

Una mezcla o dispersión de pigmentos o polvos en un líquido o en un vehículo, que al secar deja una película que sirve de protección o decoración.

R**Resina:**

Un material solido o semi-solido de origen vegetal o sintético. Las resinas sintéticas se derivan de aceites vegetales como los de soya o linaza, mientras que las resinas naturales incluyen la brea, goma laca y damar.

V**Viscosidad:**

Término, el cual da una idea de la consistencia de un determinado material.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta clientes internos

G.P.S.A. Boleta de encuesta No. _____
Fecha _____

ENCUESTA CLIENTES INTERNOS
Objetivo: Recopilar información necesaria para determinar el conocimiento del cliente interno y conocer su satisfacción.

Instrucciones: a continuación se le presentan unas series de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial y con fines investigativos.

INFORMACIÓN GENERAL

Su nombre: _____ Puesto que ocupa: _____
tiempo de laborar en la empresa: _____ Área: _____
Sexo: M F Edad: 20-30 30-40 más de 40

1.- PERCEPCION GENERAL

Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por valore su grado de satisfacción con las siguientes preguntas:

Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
1. Como se ha sentido trabajando en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.- ÁREA DE TRABAJO

2. ¿El trabajo en su área esta bien organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Sus funciones están bien definidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Recibe información de como desempeñar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.- AMBIENTE DE TRABAJO

6. ¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.- COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
10. ¿La comunicación interna en su área funciona correctamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Conoce los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.- CONDICIONES AMBIENTALES

15. ¿La comunicación entre el personal de su área y los clientes es buena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Las instalaciones de el área facilitan el trabajo y los servicios prestados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿Las herramientas informáticas que utilizan están adaptadas a su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.- CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

19. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿Cuándo implementan nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ¿Cada cuanto capacita la empresa a su personal?	mensual <input type="radio"/>	trimestral <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>	anual <input type="radio"/>

6.- IMPLICACIONES EN LAS MEJORAS

Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
23. ¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿Se cuenta con una persona responsable de mediar entre el cliente y la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿Ofrece la empresa servicio de atención al cliente especializada en recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ¿La empresa tiene políticas de capacitación continua al personal de atención al cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿Anualmente realiza estudios de opinión que determine el grado de satisfacción de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿Cada cuanto capacita la empresa al personal en relación a la atención al cliente?	mensual <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>	mensual <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>
29. ¿En el ultimo año ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. ¿En su área le consultan sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.- MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

31. ¿Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollarse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
36. ¿Se siente subutilizado con el cargo que ocupa actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ¿La empresa proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación o vivienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.- RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIAS

Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por favore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

36. ¿Se siente subutilizado con el cargo que ocupa actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ¿La empresa proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación o vivienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.- RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIAS

Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por favore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

39. ¿Ha tenido usted algún problema en la empresa?	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Otro (Por favor especifique)	40. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted? <input type="radio"/> Si, por la empresa o sus representantes. <input type="radio"/> Si, por alguien de fuera de la empresa. <input type="radio"/> No <input type="radio"/> No hubo ningún problema
--	--	--

41. ¿Hay algo que le gustaría decirle a la empresa sobre sus productos, instalaciones u organización que no se haya preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, comente de que se trata: ?

Anexo 2

Encuestas clientes reales

G.P.S.A. Boleta de encuesta No. _____ Fecha _____				
ENCUESTA CLIENTES REALES				
Objetivo: Recopilar información necesaria para determinar la ejecución eficiente de la prestación del servicio de la empresa y conocer la satisfacción del cliente.				
Instrucciones: a continuación se le presentan unas series de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial y con fines investigativos.				
INFORMACION GENERAL				
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa:			
Su nombre:	Puesto que ocupa:			
tiempo de laborar en la empresa:	Teléfono:			
Sexo: M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>	Edad: 20-30 <input type="radio"/> 30-40 <input type="radio"/> más de 40 <input type="radio"/>			
1.- SATISFACCIÓN GENERAL				
Al conocer los productos de G.P.S.A. por favor seleccione la respuesta que considere más apropiada:				
1. ¿Cuanto tiempo lleva utilizando los productos ?	2. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos ?			
<input type="radio"/> Menos de un mes	<input type="radio"/> Una o más veces a la semana			
<input type="radio"/> Entre uno y seis meses	<input type="radio"/> Dos o tres veces al mes			
<input type="radio"/> Entre seis meses y un año	<input type="radio"/> Una vez al mes			
<input type="radio"/> Entre uno y tres años	<input type="radio"/> Menos de una vez al mes			
<input type="radio"/> Más de tres años				
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos?	4. En comparación con otras alternativas de pintura, los productos de G.P.S.A son:			
<input type="radio"/> Completamente satisfecho	<input type="radio"/> Mucho mejor			
<input type="radio"/> Satisfecho	<input type="radio"/> Algo mejor			
<input type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Mas o menos igual			
<input type="radio"/> Completamente insatisfecho	<input type="radio"/> Algo peor			
	<input type="radio"/> No lo se			
5. ¿Comprará usted los productos de nuevo?	6. ¿Ha recomendado usted los productos a otras personas?			
<input type="radio"/> Seguro que si	<input type="radio"/> Si			
<input type="radio"/> Probablemente si	<input type="radio"/> No			
<input type="radio"/> Puede que si, puede que no	Porque:			
<input type="radio"/> Probablemente no				
<input type="radio"/> Seguro que no				
7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pinturas?	8. ¿Ha recibido servicio post venta?			
<input type="radio"/> Calidad del servicio	<input type="radio"/> Si			
<input type="radio"/> Relación calidad precio	<input type="radio"/> No			
<input type="radio"/> Proceso de compra del servicio	Si su respuesta es si, indique ¿cual era la orientación del servicio?			
<input type="radio"/> Experiencia de uso	<input type="radio"/> para verificar su satisfacción			
<input type="radio"/> Servicio postventa	<input type="radio"/> para cubrir garantía del producto			
	<input type="radio"/> para darle a conocer nuevos productos			
	<input type="radio"/> otros (por favor especifique)			
2.- VALORACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO				
Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con G.P.S.A, por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:				
Afirmación	totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. La pintura cubre mis necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. G.P.S.A. me dio un producto que valia lo que pague por el.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La pintura es fácil de usar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. G.P.S.A. ofrece productos competitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El personal que presta el servicio al cliente conoce el producto y lo entrega donde usted le indicó.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El servicio al cliente de la empresa atiende bien las necesidades del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Recibió atención personalizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Afirmación	totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16. El personal toma en cuenta sus intereses y comentarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. La infraestructura es la adecuada (equipo, instalaciones, herramientas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Las instalaciones son atractivas visualmente, aptas para brindar el servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Existe suficiente señalización que indica donde obtener el servicio que se requiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. El horario de atención es conveniente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. El número de personal es el adecuado para dar un buen servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy Malo
22. ¿Cómo considera la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿Qué nivel de satisfacción ha recibido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿Como considera los procesos que se utilizan en la entrega del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿El servicio prometido es entregado en forma segura y precisa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ¿Existe atención individualizada en la entrega del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿Cómo califica los beneficios que ha obtenido al recibir el servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿Cumple el servicio con las expectativas que usted tenía antes de adquirirlo?	si <input type="radio"/>			no <input type="radio"/>
29. ¿La percepciones que usted tiene ahora del servicio son iguales a sus expectativas planteadas?	si <input type="radio"/>			no <input type="radio"/>
30. En términos generales el servicio fue:				
<input type="radio"/> Insatisfactorio	<input type="radio"/> Bueno			
<input type="radio"/> Malo	<input type="radio"/> Satisfactorio			
<input type="radio"/> Regular				
3.- RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIAS				
Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con productos de G.P.S.A, por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:				
31. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar los productos ?	32. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?			
<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/> Si, por la empresa o sus representantes.			
<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Si, por alguien de fuera de la empresa.			
<input type="radio"/> Otro (Por favor especifique)	<input type="radio"/> No			
	<input type="radio"/> No hubo ningún problema			
33. Hay algo que le gustaría decirle a G.P.S.A. Sobre sus productos que no se haya preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, comente de que se trata:				

Encuesta clientes inactivos

G.P.S.A.	Boleta de encuesta Fecha	No. _____		
ENCUESTA CLIENTES INTERNOS				
Objetivo: Recopilar información necesaria para determinar el conocimiento del cliente interno y conocer su satisfacción.				
Instrucciones: a continuación se le presentan unas series de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial y con fines investigativos.				
INFORMACION GENERAL				
Su nombre:	Puesto que ocupa:			
Tiempo de laborar en la empresa:	Area:			
Sexo: M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>	Edad: 20-30 <input type="radio"/> 30-40 <input type="radio"/> más de 40 <input type="radio"/>			
1.- PERCEPCION GENERAL				
Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por favor valore su grado de satisfacción con las siguientes preguntas:				
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta				
1. Como se ha sentido trabajando en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.- AREA DE TRABAJO				
2. ¿El trabajo en su área esta bien organizado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Sus funciones están bien definidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Recibe información de como desempeñar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.- AMBIENTE DE TRABAJO				
6. ¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.- COMUNICACION Y COORDINACION				
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta				
10. ¿La comunicación interna en su área funciona correctamente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Conoce los servicios que prestan las otras áreas de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Tienen una adecuada coordinación con las otras áreas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- CONDICIONES AMBIENTALES				
15. ¿La comunicación entre el personal de su área y los clientes es buena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Las instalaciones de el área facilitan el trabajo y los servicios prestados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿Las herramientas informáticas que utilizan están adaptadas a su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.- CAPACITACION Y FORMACION				
19. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿Cuándo implementan nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ¿Cada cuanto capacita la empresa a su personal?	mensual <input type="radio"/>	trimestral <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>	anual <input type="radio"/>

6.- IMPLICACIONES EN LAS MEJORAS				
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta				
23. ¿Entre los objetivos de su área es prioritaria la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿Se cuenta con una persona responsable de mediar entre el cliente y la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿Ofrece la empresa servicio de atención al cliente especializada en recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos y servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ¿La empresa tiene políticas de capacitación continua al personal de atención al cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿Anualmente realiza estudios de opinión que determine el grado de satisfacción de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿Cada cuanto capacita la empresa al personal en relación a la atención al cliente?	mensual <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>	mensual <input type="radio"/>	semestral <input type="radio"/>
29. ¿En el ultimo año ha percibido una tendencia a la mejora en la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. ¿En su área le consultan sobre iniciativas de mejora en la calidad del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.- MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO				
31. ¿Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollarse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- RECOMENDACION Y SUGERENCIAS				
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	
Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta				
36. ¿Se siente subutilizado con el cargo que ocupa actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ¿La empresa proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación o vivienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- RECOMENDACION Y SUGERENCIAS				
Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:				
36. ¿Se siente subutilizado con el cargo que ocupa actualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ¿La empresa proporciona auxilio de educación, transporte, alimentación o vivienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabaja son gratificantes para usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.- RECOMENDACION Y SUGERENCIAS				
Teniendo en cuenta su experiencia con la empresa por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:				
39. ¿Ha tenido usted algún problema en la empresa?	40. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?			
<input type="radio"/> Si	<input type="radio"/> Si, por la empresa o sus representantes.			
<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Si, por alguien de fuera de la empresa.			
<input type="radio"/> Otro (Por favor especifique)	<input type="radio"/> No			
	<input type="radio"/> No hubo ningún problema			
41. ¿Hay algo que le gustaría decirle a la empresa sobre sus productos, instalaciones u organización que no se haya preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, comente de que se trata: ?				

Encuesta clientes potenciales

G.P.S.A.	Boleta de encuesta Fecha	No. _____
ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES		
Objetivo: Recopilar información necesaria para determinar las necesidades de la prestación del servicio en los clientes potenciales y conocer su satisfacción.		
Instrucciones: a continuación se le presentan unas series de preguntas, las cuales debe responder en forma clara y objetiva, toda la información proporcionada será utilizada de forma estrictamente confidencial y con fines investigativos.		
INFORMACIÓN GENERAL		
Nombre de la empresa:	Dirección de la empresa	

Su nombre: _____ Puesto que ocupa: _____

tiempo de laborar en la empresa: _____ Teléfono: _____

Sexo: M F Edad: 20-30 30-40 más de 40

1.- SATISFACCIÓN GENERAL

Por favor seleccione la respuesta que considere mas apropiada:

1. ¿Qué marca de pintura utiliza la empresa actualmente?	2. ¿Cuanto tiempo lleva utilizando los productos ?
<input type="radio"/> Sur color <input type="radio"/> Lanco <input type="radio"/> Sherwin Williams <input type="radio"/> Comex <input type="radio"/> otra (por favor especifique)	<input type="radio"/> Menos de un mes <input type="radio"/> Entre uno y seis meses <input type="radio"/> Entre seis meses y un año <input type="radio"/> Entre uno y tres años <input type="radio"/> Más de tres años
3. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos ?	4. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con los productos?
<input type="radio"/> Una o más veces a la semana <input type="radio"/> Dos o tres veces al mes <input type="radio"/> Una vez al mes <input type="radio"/> Menos de una vez al mes	<input type="radio"/> Completamente satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Completamente insatisfecho
5. ¿Comprará usted los productos de nuevo?	6. ¿Le prestan asesoría personalizada?
<input type="radio"/> Seguro que si <input type="radio"/> Probablemente si <input type="radio"/> Puede que si, puede que no <input type="radio"/> Probablemente no <input type="radio"/> Seguro que no	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No
7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar pinturas?	8. ¿ha recibido servicio post venta?
<input type="radio"/> Calidad del servicio <input type="radio"/> Relación calidad precio <input type="radio"/> Proceso de compra del servicio <input type="radio"/> Experiencia de uso <input type="radio"/> Servicio postventa	<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No Si su respuesta es si, indique ¿cual era la orientación del servicio? <input type="radio"/> para verificar su satisfacción <input type="radio"/> para cubrir garantía del producto <input type="radio"/> para darle a conocer nuevos productos <input type="radio"/> otros (por favor especifique)

2.- VALORACIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con su distribuidor, por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Afirmación	totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9. La pintura cubre mis necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me dieron un producto que valga lo que pague por el.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La pintura es fácil de usar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La empresa ofrece productos competitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. El personal que presta el servicio al cliente conoce el producto y lo entrego donde usted le indicó.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. El servicio al cliente de la empresa atiende bien las necesidades del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Recibió atención personalizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Afirmación	totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16. El personal toma en cuenta sus intereses y comentarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. La infraestructura es la adecuada (equipo, instalaciones, herramientas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Las instalaciones son atractivas visualmente, aptas para brindar el servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Existe suficiente señalización que indica donde obtener el servicio que se requiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. El horario de atención es conveniente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. El número de personal es el adecuado para dar un buen servicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. En términos generales el servicio fue:

Regular Insatisfactorio
 Bueno Malo
 Satisfactorio

3.- RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIAS

Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con su distribuidor por favor valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

23. ¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar los productos ?	24. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Otro (Por favor especifique) Si su respuesta es si, cual fue el problema.	<input type="radio"/> Si, por la empresa o sus representantes. <input type="radio"/> Si, por alguien de fuera de la empresa. <input type="radio"/> No <input type="radio"/> No hubo ningún problema
25. ¿ Le gustaria conocer una empresa que cubra sus necesidades y expectativas?	
<input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	
26. ¿ Hay algo que le gustaria decirle a su proveedor sobre sus productos que no se haya preguntado en esta encuesta? Si es asi, por favor, comente de que se trata: ?	



Protección y decoración de ambientes.

Manual de ventas

Índice

	Página	Página
Introducción	1	
1. Justificación	1	
2. Objetivo del manual de ventas	1	
3. Normas de aplicación general	2	
4. Filosofía empresarial	2	
4.1 Misión	3	
4.2 Visión	3	
4.3 Valores	3	
5. Políticas	3	
6. Historia de GPSA	4	
7. Organigrama GPSA	4	
8. Área de ventas	5	
8.1 Información general	5	
8.2 Descripción de puesto de ejecutivo de ventas	6	
9. Instalaciones de GPSA	7	
10. Servicios y productos de GPSA	7	
11. Gestión de ventas	8	
11.1 Proceso de ventas	9	
11.2 Acercamiento previo		9
11.3 Presentación de mensaje de ventas		9
11.4 Servicio post venta		9
12. Estándares de servicio y atención para el proceso de ventas		10
13. Perfil de clientes		11
13.1 Condominios, residenciales y hoteles		11
13.2 Colegios o universidades		11
13.3 Centros comerciales y empresas industriales		11
14. Políticas para crédito		11
15. Imagen corporativa		12
16. Material publicitario y promocional		13
16.1 Slogan de la empresa		13
16.2 Catálogo de la empresa		13
16.3 Artículos promocionales		14
16.4 Página web		14
16.5 Redes sociales		15
16.6 Afiche electrónico		16
16.7 Otro material		17

Introducción

El presente manual está orientado para mejorar el proceso de ventas de los servicios y productos de la fábrica de pinturas GPSA. A la vez proporciona información básica para el ejecutivo de ventas, con la finalidad primordial de ser un apoyo para dar a conocer las instalaciones, servicios y productos para centros comerciales, condominio, empresas industriales y personas en general, además de informar de los servicios adicionales con los que cuenta la empresa.

Los elementos del manual de ventas que se presentan en las siguientes páginas, han sido diseñados de tal manera, que su comprensión sea lógica y fácil. Estos son:

- Justificación
- Objetivo del manual de ventas
- Normas de aplicación general
- Filosofía empresarial
- Historia de la empresa
- Estructura organizacional
- Área de ventas
- Instalaciones
- Servicios y productos
- Proceso de venta
- Estándares de servicio y atención al cliente
- Perfil de clientes
- Imagen corporativa
- Material publicitario y promocional

El contenido del manual debe ser conocido y estudiado por el vendedor. También debe ser actualizado constantemente en función de los requerimientos del cliente para los eventos y servicios que solicita.

MANUAL DE VENTAS

1. Justificación

La venta personal es el principal instrumento para la promoción comercial de los servicios y productos de la empresa, además de establecer comunicación interpersonal con los clientes reales y potenciales.

Es significativo el carácter interactivo de comunicación entre vendedor y cliente, debido a que permite transmitir determinada información para proporcionar la respuesta de manera inmediata y simultánea.

El principal objetivo de este tipo de promoción es informar a los compradores de las características de los servicios y productos, asimismo argumentar y convencer de adquirirlos.

Por tal razón, es necesario el presente manual por estar orientado como guía e inducción para el personal de ventas de GPSA, el cual permitirá conocer información general de la empresa, servicios, instalaciones, procedimiento para ventas, entre otros aspectos importantes para aumentar la cartera de clientes.

2. Objetivo del manual de ventas

Establecer una guía para el personal de ventas para informar, persuadir, y desarrollar actitudes favorables hacia los servicios prestados, productos que se producen y la organización.

3. Normas de aplicación general

4. Filosofía empresarial

- El manual de ventas, es un instrumento esencial cuya lectura y aplicación es obligatoria.
- Los usuarios del presente manual deberán cumplir con las actividades del proceso de ventas, sin obviar ninguna de ellas. Si se presentara cualquier situación no especificada en el mismo, debe consultar al administrador para que resuelva sus inquietudes.
- Cualquier modificación que sea necesaria realizar, será discutida, analizada y aprobada únicamente por el administrador.
- En toda relación y comunicación que se establezca con los clientes, ya sea de forma personal, vía telefónica o por correo electrónico, el personal de ventas de la empresa debe seguir los estándares de servicio al cliente, presentados en la página 17 y 18. Además de mostrar reglas de conducta apropiadas, tales como: cortesía, amabilidad, atención y simpatía.
- Las personas involucradas en el proceso de ventas, deben asegurarse de conocer la información necesaria de la empresa para resolver consultas de los clientes de manera inmediata



4.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca con un equipo de colaboradores comprometidos, capacitados y dedicados a suministrar eficientemente a mayoristas y minoristas las mejores alternativas para la decoración y protección de ambientes a través de pinturas, recubrimientos, complementos y servicios personalizados.

4.2 Visión

Hacer de GPSA una fábrica distinguida y reconocida por la calidad de sus productos, trabajos realizados y por dar a sus clientes satisfacción acorde a sus necesidades.

4.3 Valores

- Compromiso** con Dios para obedecer los principios de su palabra, y con nuestros clientes al brindarles servicios y productos de calidad.
- Calidad** en el servicio al escuchar y entender las necesidades de nuestros clientes para superar sus expectativas.
- Confianza** en que el equipo de colaboradores realiza las labores con excelencia para ofrecer servicio y atención adecuada.
- Comunicación** constante entre nuestros colaboradores que integran el equipo de trabajo, asimismo con clientes de la empresa.

Convivencia entre el equipo de colaboradores para crear un ambiente laboral adecuado y ser una empresa en que sea agradable trabajar.

5. Políticas:

Horario de trabajo

Horarios de ingreso y salida	Horarios de refacciones	Almuerzo
Lunes a viernes 8:00 a 17:00	Lunes a viernes 10:00 a 10:15 Sábados 16:00 a 16:15	Lunes a viernes 13:00 A 14:00
08:00 – 12:00		13:00 a 14:00

Forma de pago: Se cancelará cada fin de mes

Vacaciones

Las vacaciones serán otorgadas después de cada año de servicio continuo. Todo los empleados gozarán de este beneficio según lo establece el artículo 346 del código de trabajo.

La asignación de vacaciones se hará sobre la base de días hábiles de temporada baja (invierno), se reconocerá un día adicional por cada feriado incluido en un período de vacaciones.

Permisos

Los empleados gozarán de permisos especiales otorgados por el jefe inmediato, se podrán otorgar permisos por horas o días siempre y cuando estén bien justificados.

Incapacidades y enfermedad

Las incapacidades serán aceptadas solo con prescripción médica. Las faltas al trabajo por enfermedad serán aceptadas hasta un máximo de 1 día, después de ese período solo serán aceptadas con prescripción médica.

Manejo de herramientas

Las herramientas y materiales serán entregados a los empleados mediante inventario al comenzar la jornada laboral o cuando sea necesario y serán

recibidas de la misma manera al finalizar el día o el trabajo a realizar. Se responsabilizará al empleado de cualquier pérdida, daño o robo.

Las herramientas únicamente serán utilizadas por personal autorizado.

Uso de extintores

Dentro del área de producción se habilitarán extintores para uso de los empleados en caso de siniestros o accidentes.

Uso de accesorios de protección

Mascarilla: Es de uso obligatorio duran el proceso de fabricado de pinturas, recubrimientos u otras materias primas que contengan sustancias tóxicas.

6. Historia de la fábrica de pinturas GPSA

GPSA es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, aplicación y asesoramiento de productos arquitectónicos tales como recubrimientos para interiores y exteriores, productos industriales, epóxidos, anticorrosivos y para señalización vial.

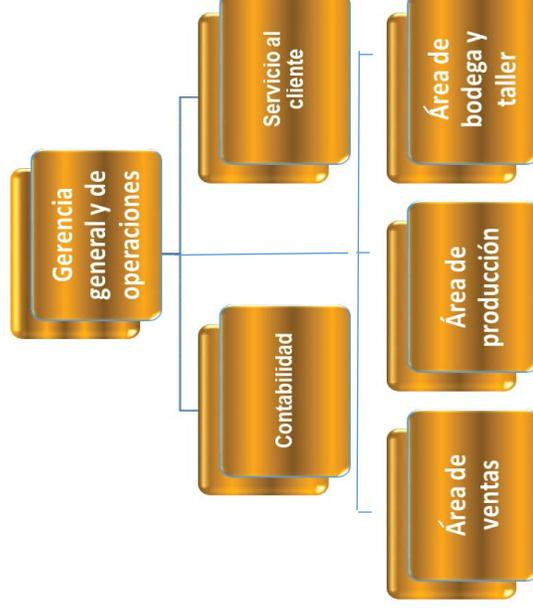
Cuenta con más de 12 años en el mercado, inicia como una pequeña empresa de nombre Pinser, su fundador el Sr. Franco, inicia con la distribución y aplicación de productos que eran maquilados de manera externa a la empresa.

Con cuatro años de experiencia en el mercado, la empresa comienza a cambiar el giro de su negocio, su fundador, pone en mira la fabricación de pintura látex, esmaltes y epóxicos así como el registro de su propia marca. Así surge GPSA como una sociedad que se encuentra ubicado en 25 av. L.395 y 396 colonia La Reyna zona 6 de la ciudad capitalina.

7. organigrama de la fábrica de pinturas GPSA

Es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada área debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una. La finalidad es establecer un sistema de papeles para trabajar de forma óptima. A continuación se determina el organigrama general de la fábrica de pinturas GPSA.

Figura 1
Organigrama general fábrica de pinturas GPSA



Las funciones básicas de cada área dependerán del propósito y tareas que debe realizar cada colaborador para contribuir con la misión y visión que han sido establecidas para la empresa.



8. Área de ventas

La actividad de ventas permite una relación directa con el cliente para ofrecer los servicios que requieren clientes reales y potenciales para concretar el proceso de venta y generar utilidades.

8.1 Información general

La función principal del área de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades de ventas de los servicios y productos que ofrece la empresa.

El vendedor no solamente debe ofrecer un excelente servicio al cliente para generar ventas, sino que implica un conjunto de actividades para lograr determinados objetivos, como los siguientes:

- Captar nuevos clientes
- Retener a los clientes actuales
- Lograr determinados volúmenes de venta
- Mejorar o mantener la participación en el mercado.
- Generar utilidades.
- Realizar controles y análisis de ventas.
- Promover y comunicar de manera adecuada la información de los servicios y productos.
- Establecer un vínculo entre el cliente y la empresa
- Asesorar a los clientes

8.2 Descripción de puesto de ejecutivo de ventas

Las tareas principales para ofrecer los productos y servicios y generar ventas, se extienden en cuatro áreas fundamentales, estas son:

- Servicio
- Empresa
- Competencia
- Mercado

En la presente descripción de puesto para el vendedor, se detalla cada una de estas áreas.

Ejecutivo de ventas

I. IDENTIFICACIÓN

Ubicación administrativa: área de ventas

Puesto nominal: vendedor

Puesto funcional: ejecutivo de ventas

Código del puesto: V01

Jefe inmediato superior: gerente general y de operaciones

Subalternos: ninguno

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. NATURALEZA DEL PUESTO

Comunica al cliente con la empresa, crea y mantiene una relación con cada cliente, genera ventas de los servicios y productos.

2. ATRIBUCIONES

2.1 Ordinarias

- Proporcionar servicio y atención al cliente
- Comunicar las características y beneficios de los servicios y productos
- Promover el material publicitario, los precios competitivos y descuentos por volumen de compra
- Otras actividades inherentes al puesto.

2.2 Periódicas

- Mantener y mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes
- Programas visitas a clientes reales y potenciales
- Actualizar la información de los servicios y productos que ofrece la competencia
- Enviar correos electrónicos con información de la empresa a clientes potenciales
- Actualizar la base de datos de la cartera de clientes
- Servicios post-venta
- Apoyar otras actividades inherentes al puesto.

2.3 Eventuales

- Explicar promociones y ofertas disponibles
- Obtener información y analizar el mercado
- Análisis de ventas
- Controles de estrategias de mezcla promocional
- Otras actividades inherentes al puesto.

3. RELACIONES DE TRABAJO

Se relaciona con su jefe inmediato, personal del área de producción, bodega y taller y con la secretaría, contabilidad interna.

4. RESPONSABILIDADES

- Controles de pago de su cartera de clientes.
- Documentos confidenciales.
- Equipo de computación.
- Por el uso adecuado del mobiliario y equipo asignado a su puesto de trabajo.

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

- Educacionales
 - Título Nivel Medio de Perito en administración de empresas o mercadotecnia.
 - Segundo año de estudios en Licenciatura de mercadotecnia
 - Conocimientos intermedios del idioma Inglés
- Experiencia
 - 1 año en puestos similares.
- Habilidades
 - Habilidad de redacción.
 - Facilidad de comunicación.
 - Razonamiento numérico.
- Destrezas
 - Uso de equipo de computación.
 - Manejo de correo electrónico.
- Otras
 - Proceso de ventas

9. Instalaciones de la fábrica de pinturas GPSA

Las instalaciones de la fábrica de pinturas GPSA, se encuentran ubicadas en 25 av. Final lotes 395 y 396 colonia la Reyna, zona 6 de la ciudad capitalina. Dispone de la siguiente infraestructura:

- **Área de producción**

GPSA posee 2 máquinas mezcladoras de materias primas, una con capacidad de 6 toneles y otra de 3 toneles hasta una cubeta.

- **Área de taller y bodega**

Se cuenta con una bodega para materia prima y un taller de pintura.

10. Servicios y productos que ofrece la fábrica de pinturas GPSA

GPSA ofrece servicio de asesoría y aplicación de pinturas en áreas interiores y exteriores de edificaciones.

Aplicación por expertos

En GPSA contamos con mano de obra calificada, especializada en la aplicación de recubrimientos y tratamiento de diversos sustratos, que hacen de cada proyecto de aplicación una obra de arte, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

Soluciones GPSA

Cuando un cliente desea pintar, aprovecha para reparar por completo sus ambientes, puede contratar los servicios de plomería y electricidad que ofrece GPSA.

Igualación de colores

Contamos con más de 6000 colores, sin embargo, si el cliente desea conservar los colores de sus ambientes contamos con el sistema de igualación de colores.

Asesoría técnica

Todo ejecutivo de ventas debe conocer a la perfección los productos, para poder asesorar a sus clientes ayudarlos a obtener la mejor solución a sus necesidades de pinturas y recubrimientos, adaptando nuestros productos o desarrollando nuevos para satisfacer su necesidad.

Asesoría en decoración

GPSA cuenta con arquitectos y diseñadores que brindan al cliente amplias propuestas y consejos de decoración para que su ambiente luzca como lo imaginó.

Productos

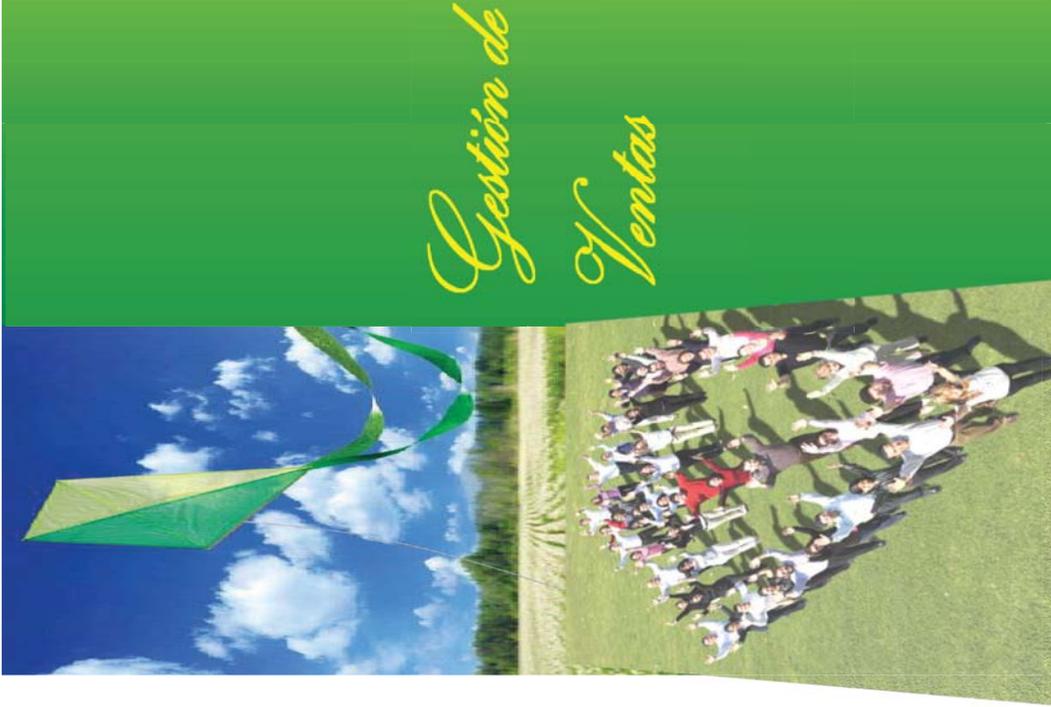
GPSA produce pinturas en diversas líneas, las cuales varían según el nivel de calidad del producto y para el uso que se le dará.

Entre estas se encuentran:



Presentación de productos

Los productos de GPSA se encuentran disponibles en, cuartos de galón, galón, cubeta de 5 galones y tonel de 11 cubetas.



11. Proceso de ventas

Para cerrar una venta, es necesario realizar un conjunto de actividades diseñadas para promover la contratación de los servicios y venta de productos de la fábrica de pinturas GPSA, las cual se describe a continuación.

11.1 Prospección

Consiste en la búsqueda de clientes que no han utilizado los productos de GPSA. Involucra tres etapas:

a) Identificar a clientes en perspectiva

Para la búsqueda de información de posibles clientes, se puede obtener información de directorios o al visitar a clientes potenciales en Villa Nueva, San José Pinula, San Miguel Petapa y ciudad capital del departamento de Guatemala

b) Calificar candidatos de acuerdo a su potencial de compr

Permitirá identificar a los clientes en perspectiva y determinar la importancia de acuerdo a su potencial de compra para asignar el grado de prioridad que requiere para ofrecer los servicios y servicios.

c) Elaborar un listado de clientes en perspectiva

Una vez que se han calificado a los clientes en perspectiva, se elabora el listado en un orden de acuerdo a la prioridad para ofrecer los servicios y productos de nuevo.

11.2 Acercamiento previo

Consiste en la obtención de información detallada por cada cliente en perspectiva, para la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Se involucran las siguientes etapas:

a) Investigación de particularidades de cada cliente en perspectiva

Solicitar información más específica del cliente, por ejemplo:

- Nombre completo y edad
- Correo electrónico
- Productos que utiliza con frecuencia para el mantenimiento de sus instalaciones.

b) Preparación de la presentación de ventas enfocada en el cliente potencial

Con información proporcionada por el cliente, se prepara la presentación de ventas adaptada a las necesidades y deseos.

c) Programación de la visita

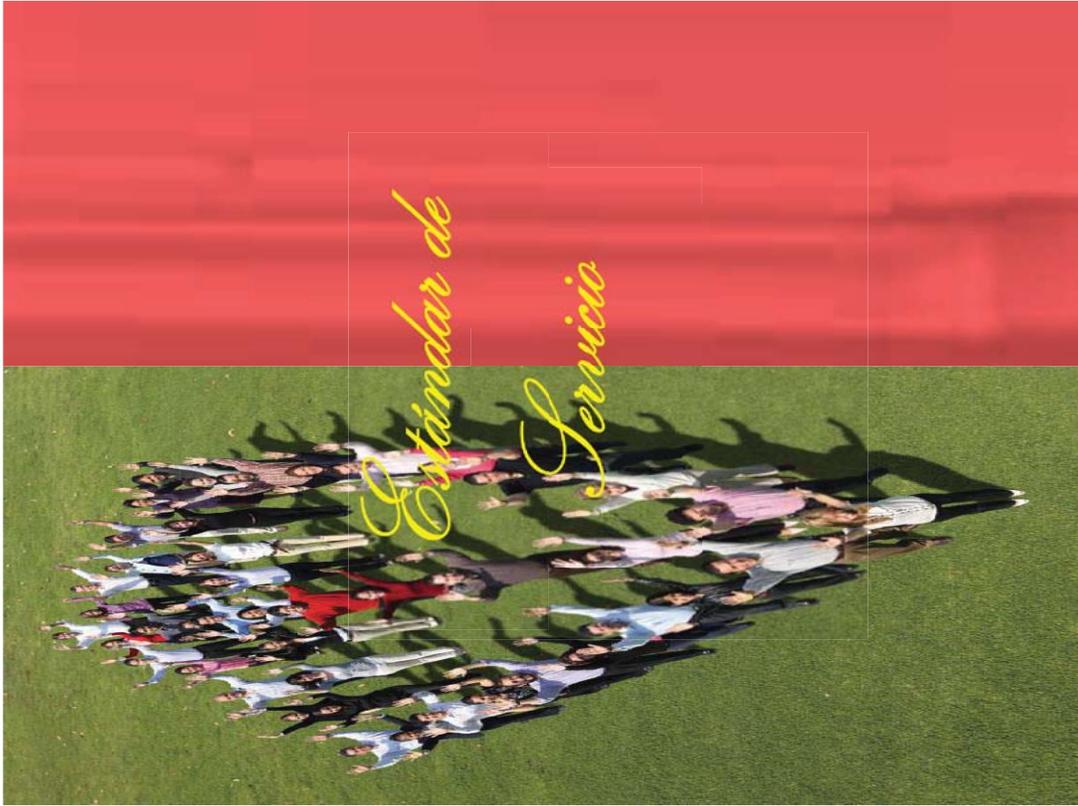
La programación de las visitas del vendedor al cliente para darle un seguimiento pre venta se realizará según se muestre el interés del cliente contactado.

11.3 Presentación del mensaje de ventas

El mensaje de ventas debe ser adaptado a las necesidades y deseo de los clientes en perspectiva resaltando las características de los servicios y productos, las ventajas de contratar los servicios fábrica de pinturas GPSA y los beneficios que obtiene el cliente al adquirir sus productos.

11.4 Servicios post-venta

El servicio post-venta se realizará a través de llamadas telefónicas para asegurar la satisfacción del cliente y proporcionar un valor agregado. Esta actividad permitirá evaluar los posibles errores para mejorar el servicio para las próximas visitas del cliente, además de la recuperación apropiada del servicio.



12. Estándares de servicio y atención al cliente para el proceso de ventas

El objetivo principal de la empresa es captar y mantener clientes rentables. Para el logro de este objetivo, es primordial entregar un servicio de calidad en cada venta o en cada trabajo realizado que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades de los usuarios.

La fábrica de pinturas GPSA debe trabajar sobre el concepto de servicio denominado "servicio con orientación al cliente" (SOAC). A continuación se describen los estándares orientados al servicio y atención:

- Todos los colaboradores de la empresa, antes de laborar sin supervisión directa, deben estar capacitados y dominar los siguientes temas:

- Historia
- Filosofía empresarial
- Servicios y productos
- Estándares de servicio y atención al cliente

- Cada colaborador debe portar el uniforme de manera adecuada, según el cargo que ocupe.
- Cumplir con los compromisos acordados con los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- El servicio debe representar las especificaciones, características y beneficios que se informen y promuevan a los clientes.
- Los compromisos que no se puedan cumplir a pesar de haber realizado los esfuerzos necesarios, se deben comunicar inmediatamente a la persona interesada, con las disculpas correspondientes, ofreciendo un descuento al cliente para la próxima compra.

- Todos los clientes deben ser atendidos de igual manera, sin distinción de algún tipo.
- Tratar al cliente con amabilidad, con esfuerzo para enfrentar positivamente el estado de ánimo y humor del cliente.
- Todo colaborador debe saludar a los clientes en cualquier área de las instalaciones, estableciendo contacto visual y una sonrisa natural.
- Utilizar un tono de voz cálido y amable para relacionarse con los clientes y compañeros de trabajo.
- No hacer comentarios o críticas negativas de la empresa a los clientes.
- Los mensajes telefónicos o correos electrónicos que requieran respuesta, deben ser contestados por el destinatario, dentro de un plazo máximo de 24 horas.
- Todas las llamadas deben ser contestadas no más del tercer sonido.
- En las llamadas telefónicas, el vendedor debe dar un cálido saludo: "buenos días" o "buenas tardes", seguidamente debe identificar el nombre de la empresa: "fábrica de pinturas GPSA", ¿en qué le puedo ayudar?
- Las llamadas de los clientes nunca deben quedar esperando en línea, si este caso se presentara, el operador del teléfono debe verificar cada 15 segundos si la persona desea seguir esperando o si prefiere dejar el mensaje y ofrecer una disculpa al cliente.
- Al terminar una conversación telefónica, se debe colgar el teléfono después que lo haga el cliente.

13. Perfil de clientes

La cartera de clientes de la fábrica de pinturas GPSA, en su mayoría se encuentran ubicados en las zonas 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 de la ciudad de Guatemala. A continuación se definen las características de cada cliente:

13.1 Condominios, residenciales y hoteles: edificaciones que necesitan dar mantenimiento a las áreas de uso común, plantas de tratamiento, y áreas de señalización vial.

13.2 colegios o universidades: edificaciones que necesitan dar mantenimiento a sus edificaciones, áreas de señalización vial, caminamientos, plantas de tratamiento y más.

13.3 Centros comerciales y empresas industriales: edificaciones que necesitan recubrimientos para decoraciones en diferentes temporadas del año, así como pinturas y recubrimientos para dar mantenimiento a sus instalaciones.

14. Políticas para crédito

La empresa brinda crédito a los clientes que considera calificados, el formulario de solicitud de crédito contiene detalle de los requisitos a cumplir, a continuación se describen demás políticas al respecto.

CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece un máximo de 30 días de crédito una vez entregada la mercadería. • Si el cliente llegase a caer en mora, se establece una penalidad correspondiente al 1% sobre el valor de la factura, cláusula que estará disponible al reverso de la factura. • Los pagos se recibirán en efectivo o cheque a favor de la fábrica. El cobro por cheque rechazado se cargará a la empresa emisora del mismo.
---------	---

Fuente: aporte propositivo, enero 2014

15. Imagen corporativa

El vestuario que viste un ejecutivo de ventar representante de GPSA. Está compuesto de los siguientes elementos.

Hombre: pantalón color beige y camisa blanca

Mujer: falda o pantalón color beige y camisa blanca



El material publicitario con que cuenta la empresa son cartas de presentación, carta de referencias comerciales y carta de distribución de productos. Además se cuenta con el siguiente material:

16.1 Eslogan

GPSA se identifica con el slogan

Protección y decoración de ambientes

Esto con la finalidad de destacar el orgullo de la empresa por ser guatemalteca, e invitar a los clientes reales y potenciales a consumir productos de su país.

Todo material publicitario y promocional cuenta con este slogan

16.2 Catálogo de la empresa:

A través del catálogo se dará a conocer las amplias y confortables instalaciones que GPSA ha decorado con su marca de pintura, áreas con ambientes y superficies especiales tratadas, servicio, productos y atención que se brinda, la ventaja de precios competitivos y referencias de empresas que han confiado en la empresa tanto para realizar trabajos en sus instalaciones como en el consumo de los productos que se fabrican.

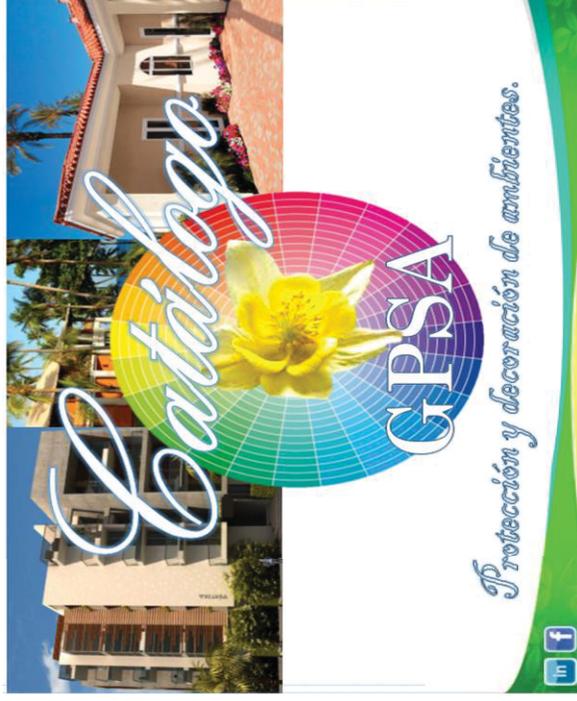
El catálogo está disponible en medio impreso y digital, proporciona información en la cual se dará a conocer las instalaciones de la empresa, sus servicios, sus productos, la ventaja de precios competitivos, y algunos de sus principales clientes que servirá de referencia para los clientes potenciales.

Los catálogos impresos se proporcionarán a clientes que realicen compras con mayor frecuencia con el propósito de proporcionar información detallada acerca de la diversificación de los servicios y productos, para generar recomendaciones y aumentar las ventas, además será entregado a clientes potenciales que deseen conocer a mayor profundidad la empresa.

El catálogo digital utiliza el servicio en línea Issuu, lo que permite la visualización de dos páginas a la vez y una vuelta a la página animada desde un navegador al momento de ingresar a la página Web de la empresa

Figura 2

Portada catálogo de la fábrica de pinturas GPSA



6.3 Artículos promocionales

a) Bolígrafo promocional

La publicidad a través de bolígrafos promocionales es una manera elegante, funcional y rentable para captar nuevos clientes.

Los bolígrafos de color azul serán obsequiados a clientes reales y potenciales cuando realicen sus compras, esto generará que la marca, logotipo, eslogan e información de contacto sea conocida por varias personas del mercado objetivo. A la vez permitirá fortalecer la relación con los clientes por el obsequio proporcionado.

A los clientes frecuentes se les entregará el bolígrafo de color negro.

16/19

Figura 3
Bolígrafo promocional

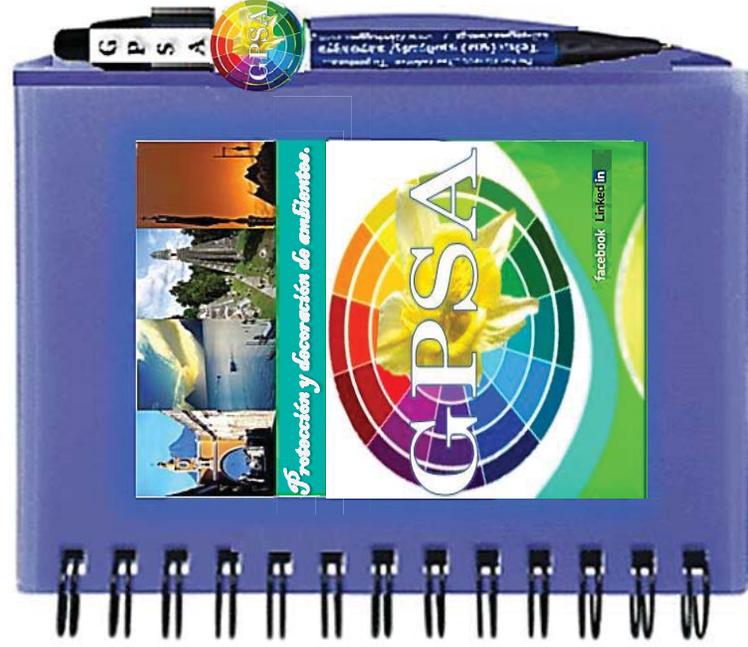


b) Libreta empresarial

Este material promocional, se obsequiará con el propósito de dar a conocer más a fondo a las personas GPSA, además con el propósito que la utilicen para organizar sus actividades y recordar eventos. La libreta tendrá impreso el logotipo y eslogan de la empresa en la portada y en cada hoja de su contenido, asimismo datos para que las personas establezcan contacto con el personal de ventas. Éstas se repartirán al finalizar el año comercial a clientes reales frecuentes.

Figura 4

Libreta empresarial a clientes frecuentes



14

Calendario tipo regla

El artículo promocional de calendario tipo regla es de bolsillo con el objetivo de destacar información del negocio, a la vez promocionar los servicios que ofrece la empresa a clientes reales y potenciales.

Este material puede ser distribuido igualmente con la finalidad de que las generaciones en edad escolar (hijos de clientes reales y potenciales) conozcan e identifiquen el logotipo y eslogan de GPSA.

Figura 5

Portada calendario tipo regla de bolsillo



16.4 Página web (www.pinturasgpsa.com.gt)

La página web clasifica la información de la empresa en cuatro ventanas, las cuales son: inicio, quiénes somos, servicios y productos contactenos.

La página electrónica incluye el catálogo digital e íconos de las redes sociales para que los clientes puedan interactuar con el personal de la empresa, a la vez sean de apoyo como sistema operativo del negocio para proporcionar información. Asimismo permitirá establecer contacto con posibles clientes.

16.5 Redes sociales

Según las necesidades del negocio, estructura de las redes y número de usuarios de los medios sociales, se han creado perfiles en dos redes sociales.

La primera, es la red social Facebook, ya que permite la creación de página para negocios con la opción de empresa, organización o institución y categoría de organización comercial; seleccionada por brindar los siguientes beneficios:

- Es el segundo sitio web más visitado
- Oportunidad para establecer una relación con clientes reales y potenciales
- Es una nueva forma de comercio electrónico
- Publicidad con filtros demográficos, geográficos y psicográficos

La segunda red social LinkedIn, es un sitio web orientado a profesionales y negocios, siendo una poderosa herramienta de mercadotecnia que permite ofrecer servicios a diversidad de empresa, industrias, colegios y universidades. Las ventajas que ofrece esta red son:

- Potencializa la imagen de marca
- Permite ganar notoriedad de los servicios y productos que ofrece la empresa
- Se utiliza para compartir contenidos de interés
- Genera contactos comerciales
- Detecta oportunidades de negocio

- Refuerza la relación con los clientes
- Promociona la presencia de la empresa en proyectos de construcción y remodelación.

A continuación se presenta el calendario editorial para ambos perfiles de redes sociales.

Tabla 1
Calendario editorial semanal publicación de contenidos en redes sociales.

Día	Actividad para perfil de Facebook	Actividad para perfil de LinkedIn	Horario	Responsable
Lunes	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de portada. - consejo de la semana (relacionado al cuidado de las edificaciones) - Publicación de fotos de trabajos realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de imagen de cabecera. - consejo de la semana (relacionado al cuidado de las edificaciones) 	9:00 am	Servicio al cliente
Martes	<ul style="list-style-type: none"> - Solución a problemas comunes en las edificaciones. - Publicación de fotografía de solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solución a problemas comunes en las edificaciones. - Participación en grupos de temáticas relacionadas a la remodelación y decoración. 	10:00 am	
Miércoles	Artículo decorativo.	Artículo decorativo.	9:00 am	
Jueves	Lectura decorativa recomendada.	Lectura decorativa recomendada.	8:00 am	
Viernes	Citas, testimonios o lecturas motivacionales.	Citas, testimonios o lecturas motivacionales.	10:00 am	
Sábado	Dinámica: ¿Qué color es?	Dinámica: ¿Qué color es?	10:00 am	

16.6 Afiche electrónico

Este material publicitario será enviado a clientes que cumplan con el perfil de clientes potenciales. Incluye información de contacto y una imagen que muestra la entrada principal de la empresa con el propósito de generar interés para establecer contacto con el ejecutivo de ventas.

16.7 Otro material

a) Papelería institucional

La papelería forma parte de la identidad corporativa para la comunicación y presentación formal de los servicios con los clientes de la fábrica de pinturas GPSA, estas son:

- Carpeta corporativa tamaño carta.
- Tarjeta de presentación

b) Carta de presentación

La carta de presentación está dirigida a clientes reales y potenciales con el propósito de presentar los servicios y productos de la empresa para generar interés en el destinatario y la posibilidad de contratación de servicios o compra de productos. Estas serán enviadas por correo electrónico o entregadas de manera personal.

c) Precios

Se presentan varias listas de precios acorde al volumen de compra de cada cliente

d) Descuentos

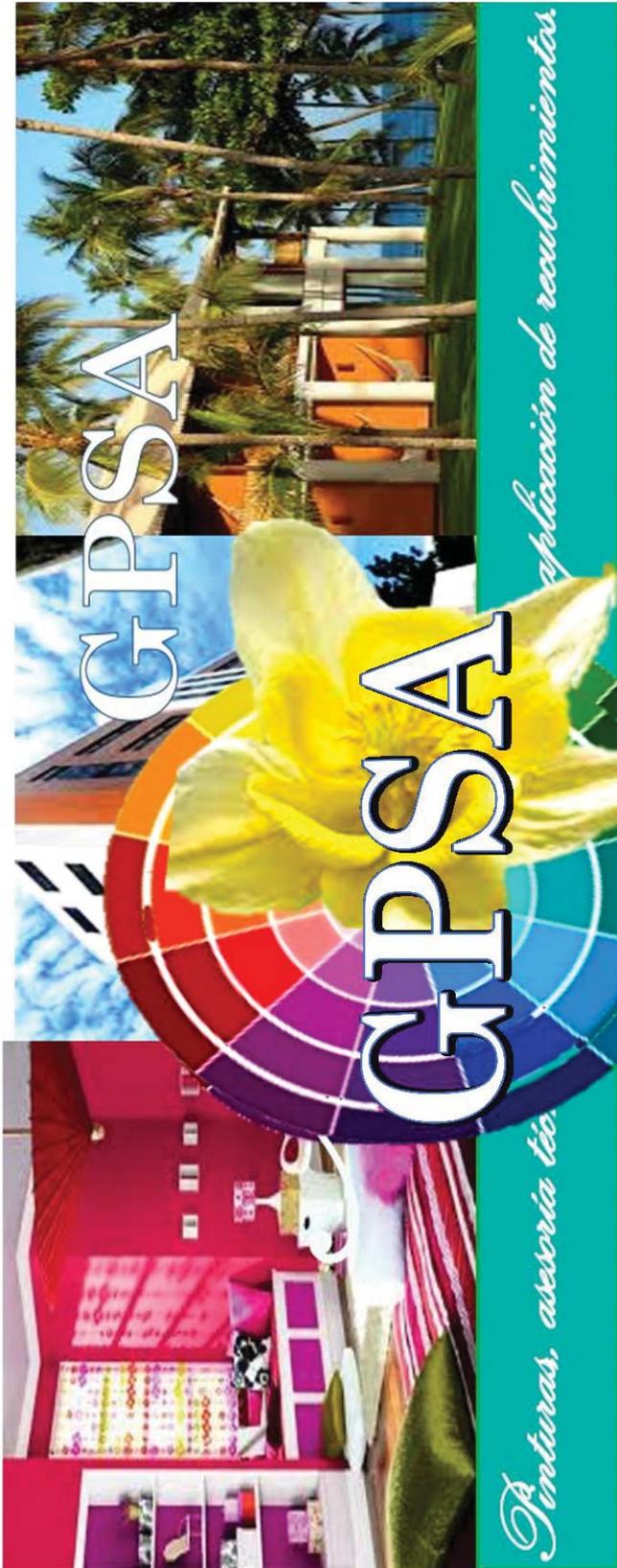
El descuento es una táctica promocional básica, ya que implica una reducción en el precio de los servicios o paquetes de precios que ofrece GPSA, con el propósito

de atraer clientes potenciales que no conozcan el empresa y a la vez incentivar la compra de clientes reales.

Los descuentos se aplicarán por temporada a líneas de producto y accesorios para aplicación de pintura. La rebaja se hará sobre la facturación total, con un valor de Q100.00 por pedido con un número mayor o igual a 2 cubetas de la misma línea, (aplica en líneas Premium, Jade y Nativa) o Q1, 500 consumidos en accesorios. Con relación a los descuentos por volumen de compra se aplicarán los siguientes porcentajes acordes a la cantidad solicitada en cualquier temporada.

Cantidad Solicitada	Unidad	Cantidad de descuento
5	Cubetas	Q.130.00
9	Cubetas	Q. 255.00 o su proporcional si fuese inferior 9 pero mayor que 5.
20	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 600.00 o su proporcional si fuese inferior a 20 pero mayor que 9.
30	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 1,785.00 o su proporcional si fuese inferior a 30 pero mayor que 20.
41	Cubetas o su equivalente toneles	Q. 3,900.00 o su proporcional si fuese inferior a 41, pero mayor que 30.
Más de 41	Cubetas o su equivalente toneles	A negociar.





Protección y decoración de ambientes.

Guía para la aplicación del

DISC
método

	Página
Introducción	I
1. Justificación	2
2. Objetivo	2
3. Aplicación del método DISC	3
4. Factor D	4
5. Factor I	5
6. Factor S	6
7. Factor C	6



1. Justificación

El personal de una empresa es su capital humano, de contar con poca mano de obra, que cumpla con los requerimientos y perfiles de puestos, se previenen muchos problemas que no permitirán el desarrollo del personal idóneo con que se cuenta ni el de la fábrica.

Por tanto es fundamental seleccionar al personal que permita y colabore al desarrollo de la empresa, en apoyo a este proceso, el método DISC permite conocer por medio de aptitudes y comportamientos, la personalidad de los candidatos para los puestos vacantes.

2. Objetivo

El principal objetivo de este tipo de métodos es que el encargado de seleccionar al personal, conozca un poco más a profundidad a los candidatos y opte por la mejor opción.

3. Aplicación del método DISC

Las entrevistas que se realizarán a los candidatos, en las cuales se presenten preguntas orientadas a verificar:

- Inteligencia (comprensión, razonamiento y aprendizaje).
- Personalidad (sociabilidad, creatividad, independencia).
- Aptitud (habilidades para tareas y actividades)

Por preguntas directas, o estructuradas. Se deben grabar, esta grabación debe permitir visualizar el comportamiento del candidato al responder ante cualquier interrogante.

Posteriormente a la entrevista, se procederá al análisis de las respuestas y actitudes de cada aspirante.

4. Calificación de la evaluación del método DISC

Para llevar a cabo la evaluación del método DISC se deben tomar en cuenta dos tipos de calificación: alto y bajo puntaje.

Cada una de las puntuaciones representa distintos tipos de reacción por parte de cada persona a diferentes estímulos, en las tablas siguientes, se analiza cada una de estas respuestas conductuales.

4. Factor "D"



4.1 DOMINIO -D- (Cómo enfrenta retos y desafíos)

DOMINIO -D- Cómo enfrenta retos y desafíos)

Una persona con muy alta -D- es alguien orientado a resultados, aventurero y competitivo, decidido y directo.

Es innovador y tiene iniciativa y persistencia. Resuelve problemas y es muy enfocado a los resultados.

La emoción que lo caracteriza es el coraje y es desconfiado. No le importa ser popular. Pueden ser percibidos como agresivos y egoístas.

5. Factor "I"

Influencia



Tabla 1

Respuesta conductual dominante

DOMINANTE	
Altos puntajes	Bajos Puntajes
<ul style="list-style-type: none"> Muy activos en el tratamiento de los problemas y desafíos. Exigente Enérgico Centrado Con gran fuerza de voluntad Líder Decidido Agresivo Ambicioso y Pionero 	<ul style="list-style-type: none"> Los que se necesitan hacer más investigaciones antes de tomar una decisión Conservadores Cooperativos Calculador Poco exigente Prudente Tranquilo Convencible Modesto y Pacífico

Una persona con un alta -I- es el alma de las fiestas, entusiasta, inspirado y persuasivo. Es popular, sociable y muy confiado. La emoción que caracteriza a una alta I es el optimismo y su miedo es el rechazo social. A veces tienen problemas porque piensan en voz alta y hablan mucho. Son jugadores de equipo y motivan a otras personas a lograr sus metas.

Tabla 2

Respuesta conductual influencia

INFLUENCIA	
Altos puntajes	Bajos Puntajes
<ul style="list-style-type: none"> • Convincientes • Magnético • Político • Entusiasta • Persuasivo • Confiado y • Optimista 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexivos • Escépticos • Lógicos, • Desconfiados • Pesimistas y • Críticos

Fuente: elaboración propia, febrero 2014

6. Factor "E"



6.1 Estabilidad –S- Como enfrentar los cambios

Las personas con alta -S- son amables y amigables, saben escuchar, son pacientes y relajados, sinceros, estables y conscientes.

Son jugadores de equipo, comprensivos y colaboradores. No son demostrativos en su emoción y son inseguros.

Bajo presión pueden ser indecisos e inflexibles. No les gustan los cambios repentinos y tienen dificultad para lidiar con situaciones diversas. Ceden y son conciliadores.

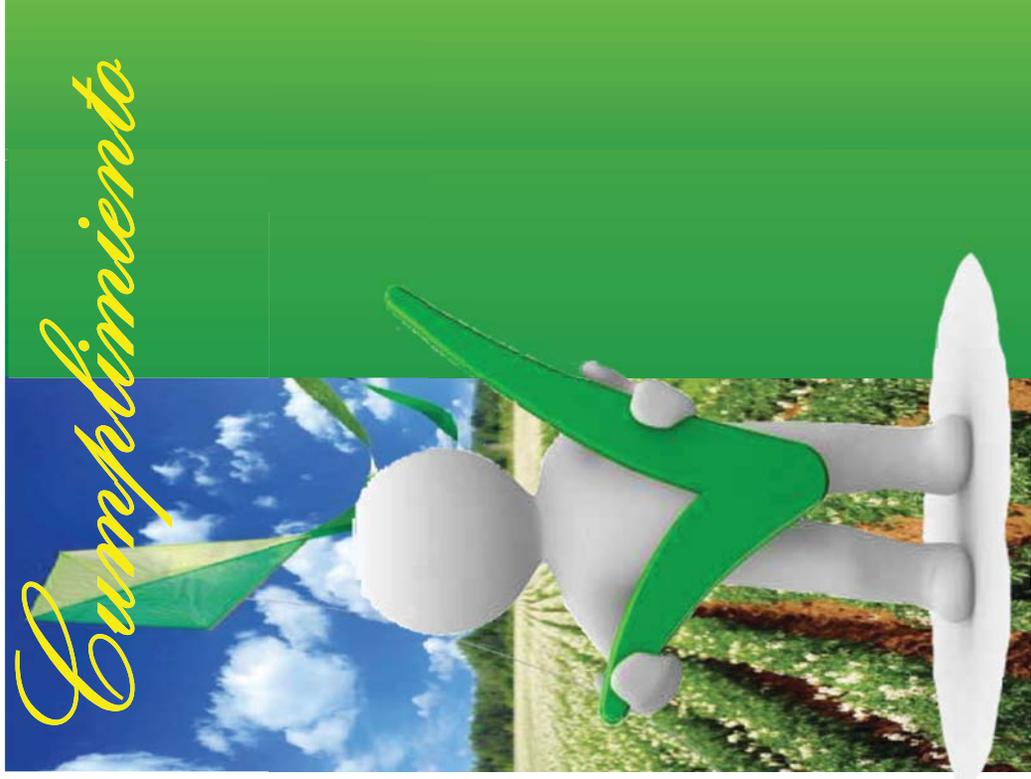
Prefieren un ambiente estable y predecible donde haya poco conflicto entre la gente.

Tabla 3

Respuesta conductual estabilidad

ESTABILIDAD	
Altos puntajes	Bajos Puntajes
• Estabilidad	• Inquietos
• Seguridad	• Demostrativo
• No puede tolerar cambios repentinos	• Ansioso
• Tranquilos, relajados	• Impaciente, impulsivo
• Pacientes	
• Posesivos	
• Previsibles y estables	

7. Factor “C”



7.1 Cumplimiento –C- Como cumple las reglas

“Un alta C es exacto, analítico, consciente, diplomático, busca hechos, maneja estándares altos, es maduro, paciente y preciso.

La emoción que lo caracteriza es el miedo, y no le gusta la crítica. Es perfeccionista.

Personas con este perfil son excelentes para la calidad y pueden estar muchas horas inmersas en los detalles y apartados de la gente.

No es buena idea tenerlos en contacto con los clientes ya que pueden ser percibidos como poco amables o indiferentes.

Suelen ser excelentes técnicos especializados o personal administrativo.

Tabla 4

Respuesta conductual Conocimiento

CONOCIMIENTO	
Altos puntajes	Bajos Puntajes
<ul style="list-style-type: none">• Son prudentes• Cautelosas• Precisas• Ordenados• Sistemáticos• Diplomáticos• Precisos y• Perspicaces	<ul style="list-style-type: none">• Obstinados• Dogmáticos• Desordenados• Arbitrarios y• Negligentes con los detalles

