

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN MARKETING**

TEMA

**AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE DEL ALMACÉN HOME
VEGA EL BOSQUE**

AUTORA

GLADYS VANESSA DUARTE ACOSTA

DIRECTOR DE TESIS

LCDO. FRANCISCO JARA PADILLA, Ms.

QUITO – ECUADOR

2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi esposo Santiago, por darme su apoyo cuando decidí seguir esta mi segunda carrera y por confiar en mí para salir adelante y saber que lograría cumplir con mis retos.

A mi madre Gladys, por ser el pilar de mi vida con su cariño, amor, paciencia y sabiduría para tomar las mejores decisiones en lo personal y en lo profesional y a mi hermana Cristina quien siempre me ha apoyado y ha compartido conmigo en todos los momentos de mi vida.

A mi hija Vanessa, quien ha sido la principal razón, desde que nació, para seguir adelante y darlo todo por ella, y porque mientras ha seguido creciendo es mi mejor amiga, mi confidente y mi compañera.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta Tesis a mi familia, a mi esposo Santiago quien ha sido desde que entró a mi vida mi apoyo, mi compañero y mi impulso para seguir adelante profesionalmente.

A mis hijos, la razón por la cual hago mi mayor esfuerzo día a día, para ser su ejemplo y su apoyo.

A mi madre, quien toda la vida ha estado junto a mí para apoyarme y guiarme por el mejor camino de la vida.

RESPONSABILIDAD

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la Autora.

Gladys Vanessa Duarte Acosta

C. C. 171379454-1

CERTIFICACIÓN

La presente Tesis ha sido desarrollada íntegramente por Gladys Vanessa Duarte Acosta, bajo mi Dirección.

Lcdo. Francisco Oswaldo Jara Padilla, Ms.

Director de Tesis

ÍNDICE GENERAL

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
I. Tema.....	1
II. Planteamiento del problema	1
III. Objetivos de la investigación.....	2
V. Delimitación de la investigación.....	3
CAPÍTULO I	1
MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Marco teórico.....	1
1.1.1 Retail.....	1
1.1.2 Modelo conceptual de la influencia del ambiente y la atmósfera en la evaluación de establecimientos comerciales y comportamiento del consumidor	1
1.1.3 Fidelización del cliente	3
1.1.3.1 Estrategias de fidelización del cliente	4
1.1.4 Auditoría de servicios.....	6
1.1.4.1 Evaluación de servicio al cliente interno (organización)	6
1.1.4.2 Evaluación de servicio al cliente externo	7
1.1.5 Entrevistas a clientes actuales y ex clientes.....	8
1.1.6 Programa de cliente secreto (mystery shopper)	8
1.1.7 Telemercadeo.....	9
1.1.8 Buzones de sugerencias	9
1.2 Marco conceptual	10
1.3 Hipótesis.....	10
CAPÍTULO II	11
LA EMPRESA HOME VEGA.....	11
2.1 Reseña de la empresa	11

2.2	Visión y misión.....	12
2.2.1	Misión.....	12
2.2.2	Visión.....	12
2.3	Políticas empresariales.....	12
2.3.1	Políticas de atención a los clientes.....	12
2.3.2	Políticas de recursos humanos.....	13
2.3.3	Políticas de proveedores.....	14
2.3.4	Políticas de mejoramiento continuo.....	15
2.3.5	Política para la toma de decisiones.....	16
2.3.6	Políticas de directivos y líderes.....	17
2.3.7	Políticas ambientales y de responsabilidad social.....	17
2.4	Estructura administrativa.....	18
2.5	Productos / servicios que comercializa.....	19
CAPÍTULO III.....		21
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		21
3.1	Objetivos de la investigación.....	21
3.2	Diseño de investigación.....	21
3.3	Tipo de investigación.....	21
3.4	Población a investigar.....	21
3.5	Tamaño de la muestra.....	22
3.6	Técnica para recopilar los datos.....	22
3.7	Herramientas para el procesamiento de datos.....	22
3.8	Investigación clientes externos de Home Vega El Bosque.....	23
3.8.1	Objetivo general.....	23
3.8.2	Objetivos específicos.....	23
3.8.3	Formato de encuesta.....	23
3.8.4	Informe de resultados.....	24

3.8.4.1	Pregunta 1.- ¿El asesor le atendió en orden de llegada?.....	24
3.8.4.2	Pregunta 2.- El asesor que lo atendió, ¿le saludó cordialmente?.....	25
3.8.4.3	Pregunta 3.- ¿Mantuvo contacto visual al saludar y despedirse?	25
3.8.4.4	Pregunta 4.- ¿Se presentó por su nombre?	26
3.8.4.5	Pregunta 5.- ¿Le trató por su apellido o nombre?	26
3.8.4.6	Pregunta 6.- ¿Le brindó una sonrisa?.....	27
3.8.4.7	Pregunta 7.- ¿No le interrumpió mientras usted le explicaba sus requerimientos?	27
3.8.4.8	Pregunta 8.- ¿Indagó sobre sus necesidades respecto al servicio solicitado?.....	28
3.8.4.9	Pregunta 9.- ¿Le informó sobre las características y beneficios del producto solicitado? 28	
3.8.4.10	Pregunta 10.- ¿Le ofreció algún otro producto del local?.....	29
3.8.4.11	Conclusiones de la evaluación de clientes externos de Home Vega El Bosque	29
3.9	Investigación clientes internos de Home Vega El Bosque	30
3.9.1	Objetivo general.....	30
3.9.2	Objetivos específicos.....	30
3.9.3	Evaluación de los índices del clima organizacional respecto a la calidad de servicio	31
3.9.4	Informe de resultados	38
3.9.4.1	Cultura, valores, visión de la Empresa	38
3.9.4.1.1	Pregunta 1.- Toda la Organización está orientada al cliente y sabe que el cliente es su razón de existir	38
3.9.4.1.2	Pregunta 2.- Los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción del cliente es su prioridad	38
3.9.4.1.3	Pregunta 3.- La meta global de la Empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más le importa	39
3.9.4.1.4	Pregunta 4.- Los criterios de evaluación del personal, incluyendo bonos, premios o beneficios, están directamente asociados con la satisfacción del cliente.....	39
3.9.4.1.5	Pregunta 5.- Todo el personal de la Empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad.....	40
3.9.4.1.6	Pregunta 6.- La Empresa realiza constantemente mediciones y ajustes a los sistemas de producción del servicio para mantenerlo actualizado.....	40

3.9.4.1.7	Pregunta 7.- La Empresa se preocupa por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes.....	41
3.9.4.1.8	Pregunta 8.- Es fácil para el cliente hacer negocios con la Empresa (es amigable, fácil de encontrar, responsable en el cumplimiento de los tiempos)	41
3.9.4.1.9	Pregunta 9.- Los empleados sienten que lograr clientes satisfechos es su desafío y son recompensados por ello.....	42
3.9.4.1.10	Pregunta 10.- Existen sistemas que trabajan en forma permanente para mejorar la calidad	42
3.9.4.2	Conocimiento de las expectativas de los clientes.....	43
3.9.4.2.1	Pregunta 1.- En la Empresa se realizan con regularidad (al menos una vez por año) investigaciones de mercado completas e integrales de la clientela	43
3.9.4.2.2	Pregunta 3.- A las investigaciones de mercado se les da seguimiento constante con el fin de determinar cuál es el comportamiento y tendencias.....	43
3.9.4.2.3	Pregunta 6.- Los ejecutivos de la Empresa toman decisiones basadas en las investigaciones previamente realizadas a la clientela clave	44
3.9.4.2.4	Pregunta 7.- En la Empresa existe un sistema debidamente formalizado para recepción y seguimiento de las quejas de los clientes, así como plazos de respuesta	46
3.9.4.2.5	Pregunta 8.- Las quejas de los clientes se analizan en forma sistemática con el fin de identificar problemas en las áreas de calidad de la satisfacción	46
3.9.4.2.6	Pregunta 9.- El tiempo de respuesta de un reclamo es el esperado por el cliente (y no el que le resulta cómodo a la Empresa), fruto de una medición previa	47
3.9.4.2.7	Pregunta 10.- Las quejas de los clientes son contestadas, resueltas en un porcentaje superior al 95% en los plazos que corresponden	47
3.9.4.3	Objetivos y metas de calidad	48
3.9.4.3.1	Pregunta 1.- En la Empresa existen metas y objetivos de calidad claramente definidas y comunicadas a todo el personal.....	48
3.9.4.3.2	Pregunta 2.- Los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas de los clientes y no en los estándares internos de la Empresa.....	48
3.9.4.3.3	Pregunta 3.- En la Empresa existe un proceso formal para guiar el establecimiento de metas de la calidad de servicios que deben cumplir los empleados	49
3.9.4.3.4	Pregunta 4.- Las metas de calidad de servicios están claramente orientadas a los clientes y usuarios y no al interior de la Empresa.....	49

3.9.4.3.5	Pregunta 5.- Los objetivos y metas de calidad se comunican de forma continua y a todo el personal de la Empresa.....	50
3.9.4.3.6	Pregunta 6.- Las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular, por lo menos una vez cada trimestre	50
3.9.4.3.7	Pregunta 7.- Las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado	51
3.9.4.3.8	Pregunta 8.- En la revisión de las metas interviene con voz y voto el personal responsable del contacto directo con la clientela	51
3.9.4.4	Eficacia de la comunicación vertical.....	52
3.9.4.4.1	Pregunta 1.- Los directivos estimulan al personal de contacto directo con el cliente para que les informen constantemente sobre las experiencias en el contacto con los clientes.....	52
3.9.4.4.2	Pregunta 2.- Los ejecutivos le piden de forma habitual y normal, sugerencias a los empleados sobre cómo mejorar la calidad de los servicios.....	52
3.9.4.4.3	Pregunta 3.- En la Empresa existen mecanismos formales que permiten que los empleados sometan sus sugerencias a la alta dirección por ejemplo: buzón de sugerencias, premios, reconocimiento, etc.	53
3.9.4.4.4	Pregunta 4.- En la Empresa existen muy pocos (no más de cuatro) niveles jerárquicos entre el Director General y el personal que presta servicios directos a los clientes	53
3.9.4.4.5	Pregunta 5.- Los miembros de la alta dirección mantienen de forma frecuente contacto directo con el personal responsable de tratar y servir a los clientes	54
3.9.4.4.6	Pregunta 6.- Los directivos de la Empresa reaccionan siempre positivamente y con verdadero interés cuando un empleado le sugiere que introduzca una modificación en la forma como se prestan los servicios.....	54
3.9.4.5	Interacción entre los directivos y los clientes	55
3.9.4.5.1	Pregunta 1.- Los directivos están siempre dispuestos a tener trato directo con los clientes (nunca se esconden, ni dan excusas, ni delegan el contacto de forma permanente).....	55
3.9.4.5.2	Pregunta 2.- Por lo menos una vez al mes, el Director General sale fuera de la Empresa para visitar a un cliente	55
3.9.4.5.3	Pregunta 3.- Los altos directivos de todas las áreas dedican por lo menos una hora al mes a contestar el teléfono de servicio al cliente.....	56
3.9.4.5.4	Pregunta 4.- Los altos directivos de todas las áreas, llaman por lo menos a cinco clientes cada mes solo para preguntarles: “¿cómo los estamos atendiendo? ¿Está satisfecho con nuestro servicio?”	56

3.9.4.5.5	Pregunta 5.- Los directivos de la Empresa de todas las áreas acostumbran salir a visitar clientes, acompañados por vendedores	57
3.9.4.5.6	Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que desempeñan	57
3.9.4.5.7	Pregunta 7.- En la Empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para realizar un eficaz trabajo en el trato con la clientela	58
3.9.4.5.8	Pregunta 8.- Los equipos, herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de su trabajo, son los adecuados para garantizar en todo momento la calidad del servicio al cliente	58
3.9.4.6	Sección 6. El personal	59
3.9.4.6.1	Pregunta 2.- Los empleados poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en los puestos de trabajo	59
3.9.4.6.2	Pregunta 3.- A los empleados se les ha formado debidamente para que estén en capacidad de interactuar eficazmente con los clientes	60
3.9.4.6.3	Pregunta 4.- En la Empresa existe un programa de inducción de los nuevos empleados en el que se toma en seria consideración el desarrollo de las habilidades sociales, de comunicación y de interacción interpersonal.....	60
3.9.4.6.4	Pregunta 5.- A los empleados se les comunica con debida frecuencia las metas y expectativas de calidad de la Organización	61
3.9.4.6.5	Pregunta 7.- Los empleados nunca suspenden la atención al público para resolver asuntos internos.....	61
3.9.4.7	Supervisión y control: empowerment.....	62
3.9.4.7.1	Pregunta 1.- Al evaluar a los empleados se toma en consideración todos los aspectos relacionados con la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes	62
3.9.4.7.2	Pregunta 2.- En la Empresa se premia más a los empleados que hacen sus mejores esfuerzos para satisfacer a los clientes que a los demás empleados	63
3.9.4.7.3	Pregunta 3.- Los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir a los clientes, reciben recompensas en bonos, ventajas profesionales y reconocimiento	63
3.9.4.7.4	Pregunta 4.- El principal interés de la función de supervisión en la Empresa es la de ayudar, apoyar y desarrollar las habilidades del personal (y no solo controlar)	64
3.9.4.7.5	Pregunta 5.- En la Empresa, cuando se trata de promover a un empleado a un puesto superior, se considera sus aptitudes y actitud de servicio al cliente	64

3.9.4.7.6	Pregunta 6.- Los empleados de servicio al cliente saben que pueden actuar flexiblemente y con un amplio nivel de autonomía en sus decisiones al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de servicios	65
3.9.4.7.7	Pregunta 8.- A los empleados se les estimula para que aprendan nuevas formas de servir mejor a los clientes	65
3.9.4.8	Trabajo en equipo	66
3.9.4.8.1	Pregunta 1.- En toda la Empresa existe una clara comprensión del concepto de cliente interno	66
3.9.4.8.2	Pregunta 2.- Los empleados de las áreas de apoyo se preocupan por brindar un buen servicio al personal de contacto con el cliente	67
3.9.4.8.3	Pregunta 3.- Los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes, formando un verdadero equipo para ponerse a la orden de los clientes	67
3.9.4.8.4	Pregunta 4.- Los empleados están seriamente comprometidos con las metas de calidad de la Empresa.....	68
3.9.4.8.5	Pregunta 5.- Los directivos y supervisores estimulan al personal para que trabajen juntos con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes	68
3.9.4.8.6	Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio de la Empresa existen grupos de trabajo o círculos de trabajo continuo para mejorar la calidad de servicio	69
3.9.4.8.7	Pregunta 7.- En la Empresa se estimula la comunicación horizontal y vertical con el fin de crear un verdadero espíritu de interacción entre las áreas.....	69
3.9.5	Conclusiones de la investigación al cliente interno de la empresa.....	70
CAPÍTULO IV		73
PROPUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE HOME VEGA EL BOSQUE		73
4.1	Segmentación de clientes de Home Vega El Bosque	73
4.2	Estrategias de retención.....	74
4.3	Estrategias de recuperación.....	75
4.4	Estrategias de idealización	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		79
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES.....		80
BIBLIOGRAFÍA.....		81

ANEXOS 82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo conceptual de la influencia del ambiente y la atmósfera en la evaluación de establecimientos comerciales y comportamiento del consumidor.....	3
Figura 2.1. Organigrama de Home Vega	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.	Atención en orden de llegada	24
Tabla 3.2.	Saludo cordial del asesor.....	25
Tabla 3.3.	Contacto visual del vendedor.....	25
Tabla 3.4.	Se presentó por su nombre.....	26
Tabla 3.5.	Trato personalizado.....	26
Tabla 3.6.	El vendedor le brindó una sonrisa.....	27
Tabla 3.7.	Lo escuchó sin interrupciones	27
Tabla 3.8.	Indagó sobre sus necesidades.....	28
Tabla 3.9.	Información sobre el producto solicitado	28
Tabla 3.10.	Oferta de productos adicionales	29
Tabla 3.11.	Orientación de la Empresa hacia el cliente	38
Tabla 3.12.	Ejemplo de los directivos en cuanto a comportamiento	38
Tabla 3.13.	Meta en relación a las expectativas de los clientes	39
Tabla 3.14.	Criterios de evaluación del personal y su relación con la satisfacción del cliente... ..	39
Tabla 3.15.	Compromiso del personal con la idea de calidad	40
Tabla 3.16.	Realización de mediciones a los sistemas de producción	40
Tabla 3.17.	Preocupación por la generación de valor para el cliente.....	41
Tabla 3.18.	Facilidad del cliente para hacer negocios con la Empresa	41
Tabla 3.19.	Satisfacción de los clientes como desafío para los empleados.....	42
Tabla 3.20.	Sistemas permanentes de mejora.....	42
Tabla 3.21.	Realización permanente de investigaciones de mercado	43
Tabla 3.22.	Seguimiento a las investigaciones realizadas.....	44
Tabla 3.23.	Investigaciones como base para la toma de decisiones	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3.24.	Sistema para recepción y seguimiento de quejas y plazos de respuesta	46

Tabla 3.25.	Análisis de las quejas de los clientes	46
Tabla 3.26.	Tiempo de respuesta de los reclamos.....	47
Tabla 3.27.	Resolución de quejas dentro de los plazos correspondientes	47
Tabla 3.28.	Metas y objetivos de calidad.....	48
Tabla 3.29.	Base sobre la cual se fijan los objetivos de calidad de servicio.....	48
Tabla 3.30.	Proceso formal para guiar las metas de calidad por cumplir.....	49
Tabla 3.31.	Orientación de las metas de calidad	49
Tabla 3.32.	Comunicación de metas y objetivos de calidad	50
Tabla 3.33.	Revisión continua de las metas de calidad.....	50
Tabla 3.34.	Investigaciones de mercado versus metas de calidad	51
Tabla 3.35.	Intervención del personal en la revisión de las metas	51
Tabla 3.36.	Estimulación al personal de contacto para retroalimentación	52
Tabla 3.37.	Solicitud habitual de sugerencias.....	52
Tabla 3.38.	Existencia de mecanismos formales de retroalimentación	53
Tabla 3.39.	Número de niveles jerárquicos	53
Tabla 3.40.	Contacto frecuente entre la dirección y el personal de servicio al cliente	54
Tabla 3.41.	Reacción de los directivos ante las sugerencias de trabajadores	54
Tabla 3.42.	Disposición de los directivos para tratar con los clientes	55
Tabla 3.43.	Visitas periódicas a los clientes	55
Tabla 3.44.	Interacción telefónica periódica entre directivos y cliestes.....	56
Tabla 3.45.	Seguimiento telefónico periódico del servicio prestado.....	56
Tabla 3.46.	Vistas de los directivos a los clientes	57
Tabla 3.47.	Ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones de sus cargos.....	57
Tabla 3.48.	Contratación de personal idóneo.....	58
Tabla 3.49.	Equipos de trabajo idóneos para garantizar la calidad	58
Tabla 3.50.	Adaptabilidad de los empleados	59
Tabla 3.51.	Formación de los empleados para interactuar con los clientes.....	60

Tabla 3.52.	Consideración de habilidades sociales en el programa de inducción.....	60
Tabla 3.53.	Comunicación frecuente de las metas y expectativas	61
Tabla 3.54.	Prioridad de atención al cliente sobre asuntos internos	62
Tabla 3.55.	Evaluación en cuanto a eficiencia y eficacia de la atención.....	62
Tabla 3.56.	Recompensa al esfuerzo por satisfacer a los clientes	63
Tabla 3.57.	Recompensas a los empleados que generan valor agregado	63
Tabla 3.58.	Interés de la función de supervisión	64
Tabla 3.59.	Consideraciones para ascensos del personal	64
Tabla 3.60.	Flexibilidad y autonomía en situaciones problemáticas	65
Tabla 3.61.	Estimulación a los empleados para aprendizaje	66
Tabla 3.62.	Comprensión del concepto de cliente interno.....	66
Tabla 3.63.	Servicio de las áreas de apoyo al personal de contacto con el cliente	67
Tabla 3.64.	Cohesión entre directivos y empleados para servir a los clientes	67
Tabla 3.65.	Compromiso de los empleados con las metas de calidad.....	68
Tabla 3.66.	Estimulación al personal para suministrar un servicio de calidad	68
Tabla 3.67.	Existencia de grupos de trabajo para mejorar la calidad de servicio.....	69
Tabla 3.68.	Estímulo de la comunicación para la interacción entre áreas	69

INTRODUCCIÓN

I. Tema

Auditoría de servicio al cliente del almacén Home Vega El Bosque.

II. Planteamiento del problema

Desde el año 2010 en el sector de la construcción se ha visto una recuperación del mismo, con relación al 2009 el cual fue marcado sobre todo por la crisis mundial presentada ese año.

En Ecuador son varias las causales por las que el sector se ha ido recuperando en estos dos años, entre los principales están: los créditos del IESS y del sistema financiero, principalmente bancos. El 18 de octubre del 2010, el IESS entregó su cartera al flamante Banco BIESS. En total esta entidad entregó el 36% de los créditos del 2010, según la Cámara de Construcción.

El Banco del Afiliado también promocionó el cambio de hipotecas para los afiliados que tenían créditos en el sistema financiero privado. Se registraron 139 traspasos y están en trámite 777.

Además, en enero del 2011 también se empezó a otorgar créditos con el plan Mi Primera Vivienda, del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) y el Banco del Pacífico, los cuales ofrecen un bono de USD 5000.¹

Por estas razones, la demanda se ha incrementado y es una gran oportunidad para Home Vega de consagrarse como líder en el mercado de la oferta de productos para acabados de la construcción. Para lograr esto se debe

¹ Fuente: Bolsa de Valores de Guayaquil – Diario El Comercio.

realizar una evaluación del servicio prestado, analizarlo y ver si se debe hacer algún correctivo.

La implementación de una auditoría de servicio al cliente en Home Vega El Bosque, brindaría mayores oportunidades de ampliar su mercado, fidelizar a sus clientes y captar nuevos, dentro de un marco planificado estratégicamente para ofrecer sus servicios. Además, al lograr brindar calidad en sus servicios y una buena atención al cliente, crearía una ventaja competitiva de esta Empresa en relación a las competidoras del sector.

Una auditoría de servicio al cliente, implementada de manera correcta, orientará a esta Organización a realizar todas las actividades dentro de un plan estratégico establecido, que establezca un mejor plan de marketing, con el fin de captar un mayor número de clientes de un mercado extenso, en el cual la estrategia y la orientación al cliente pueden ser una diferencia significativa (valor agregado) para el cliente, al momento en que este requiera los servicios de Home Vega El Bosque.

La estrategia de servicio al cliente, es la clave para determinar hacia dónde se deben concentrar los esfuerzos, la atención y los recursos. Una empresa competente es aquella que logra identificar claramente lo que tiene que hacer para ser exitosa.

III. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar una auditoría de servicio al cliente en el Almacén Home Vega El Bosque para definir el nivel de satisfacción del cliente.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la prestación de servicios de Home Vega El Bosque.
- Determinar los indicadores de satisfacción del cliente de Home Vega El Bosque
- Identificar los beneficios que tendría la empresa Home Vega El Bosque mediante una mejor atención al cliente.
- Diseñar los lineamientos y crear estándares para la medición de la satisfacción del servicio al cliente.
- Desarrollar una propuesta estratégica de mejoramiento en el servicio al cliente para Home Vega El Bosque

IV. Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica desde el punto de vista práctico, ya que los resultados servirán para que Home Vega El Bosque mejore los procesos de atención al cliente, y esto a su vez permitirá brindar un mejor servicio al cliente y aumentar el nivel de satisfacción de los mismos, además de realizar la adecuada estrategia para captar nuevos clientes y para mantener los actuales, con el fin de lograr el mayor crecimiento empresarial.

V. Delimitación de la investigación

Esta investigación se la realizó bajo la delimitación teórica del marketing en general y específicamente dentro del área del servicio al cliente, como soporte para la comercialización de todo tipo de productos. Se requirió también del

sustento teórico de la investigación de mercados como base para recolectar información sobre el grado de satisfacción de los clientes actuales.

El área geográfica en la que se desarrolló esta auditoría es en la ciudad de Quito, de manera particular en las instalaciones de los almacenes Home Vega El Bosque.

Este estudio se realizó el primer trimestre del año 2012.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 Retail

El detal o venta al detalle (en inglés retail) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes, a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final.

En el negocio al detal se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público; sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del detal lo constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al detal son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del detal viene dada por la amplia variedad y tipos de artículos que ofrece, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del detal generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

1.1.2 Modelo conceptual de la influencia del ambiente y la atmósfera en la evaluación de establecimientos comerciales y comportamiento del consumidor

En el cuadro adjunto se muestra cómo el detal cumple con un modelo y cómo influyen estas variables en el comportamiento del consumidor. Aplicando ciertas características de este modelo se puede lograr la satisfacción plena del cliente.

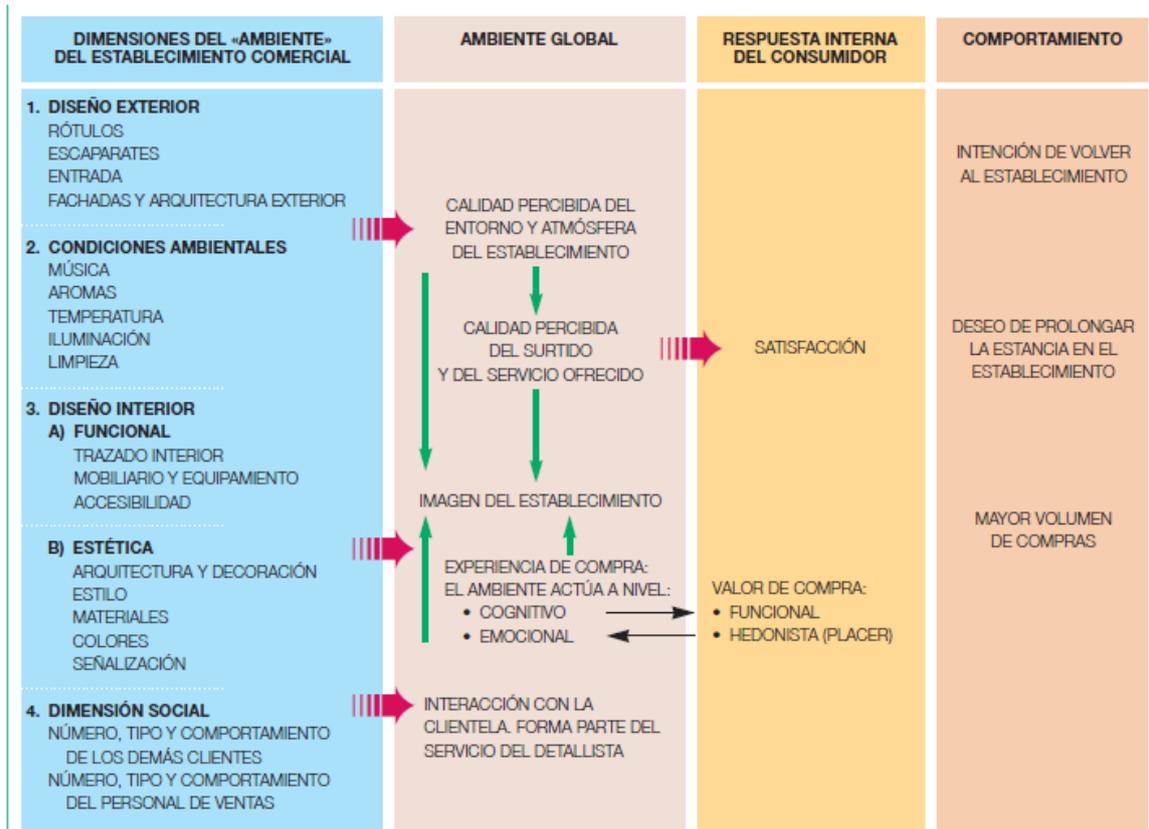
Se analizan dos ambientes, el primero tiene que ver con el establecimiento en el que se debe tomar en cuenta ciertas características como diseño exterior, escaparates, rótulos, etc., las condiciones ambientales (música, aromas, temperatura, iluminación, limpieza, etc.), el diseño interior tanto en el aspecto funcional como en la estética, y la dimensión social (número y comportamiento de clientes así como de vendedores).

El segundo ambiente a analizar es el global, en el que interfiere directamente la calidad del servicio al cliente, es decir la calidad percibida del entorno y del establecimiento, la calidad de surtido de productos y del servicio ofrecido, la imagen del establecimiento en su conjunto, la experiencia de compra, si la compra realizada fue por necesidad o por placer, y la interacción de la fuerza de ventas y promoción con el cliente.

Todo esto genera una respuesta interna en el consumidor, cuya única respuesta positiva es la satisfacción, si alguna de estas variables no fue tomada en cuenta o no fue trabajada al detalle y cuidadosamente revisada y aplicada, la respuesta será de frustración y por ende de rechazo hacia el almacén o hacia la marca.

En cuanto la satisfacción, un comportamiento posterior puede ser la intención de volver al establecimiento, logrando el deseo de prolongar la estancia en él, generando mayor volumen de compras.

Figura 1.1 Modelo conceptual de la influencia del ambiente y la atmósfera en la evaluación de establecimientos comerciales y comportamiento del consumidor



Fuente: Revista Distribución y Consumo, Estudio realizado por la Universidad del País Vasco

1.1.3 Fidelización del cliente

La fidelización de clientes consiste en lograr que una persona que ya ha adquirido productos o servicios, sea fiel a dichos productos, marcas o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

La fidelización de clientes permite lograr que el cliente vuelva a adquirir los productos ya adquiridos una vez o vuelva a visitar el lugar donde los obtuvo y que, muy probablemente, realice una recomendación de estos con otros consumidores.

Muchas empresas descuidan la fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos de marketing (una persona que ya compró es más probable que vuelva a comprar) y de administración (venderle a una persona que ya compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

1.1.3.1 Estrategias de fidelización del cliente

- **Brindar un buen servicio al cliente.-** Significa brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

Permitirá ganar la confianza y preferencia del cliente y, así, lograr que vuelva a visitar el establecimiento y que muy probablemente realice una recomendación.

- **Brindar servicios de post venta.-** Consiste en brindar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar una buena atención, que es el de ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta.

- **Mantener contacto con el cliente.-** El primer paso para mantener contacto con el cliente es conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños).

Una vez obtenidos los datos, se los utiliza para mantener el contacto con él, por ejemplo llamándolo y preguntándole qué tal le va con el uso del

producto que compró, o enviarle tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.

El mantener contacto con el cliente permite hacerle sentir una preocupación por él, y además hacerle saber de nuevos productos, ofertas y promociones, por ejemplo, enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

- **Buscar un sentimiento de pertenencia.**- Es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello se debe brindar un buen servicio o atención al cliente, es decir, brindarle un trato amable, personalizado, etc.

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es permitiéndole participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para esta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

También se le puede ofrecer suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándoles a los principales clientes un carnet de socios, o tarjetas vip con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

- **Usar incentivos.**- Una forma de efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitar el establecimiento.

Por ejemplo, se puede hacer uso de tarjetas con las cuales los clientes vayan acumulando puntos a medida que adquieran productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjear los puntos por algunos de los productos, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

- **Ofrecer un producto o servicio de buena calidad.-** Es la mejor manera de fidelizar a un cliente, permite ganar su preferencia y hacer que muy probablemente recomiende a la empresa con otros consumidores.

1.1.4 Auditoría de servicios

Es un conjunto de herramientas que permiten establecer, medir y corregir los estándares de calidad de servicio en cualquier empresa, pues detectan a tiempo las deficiencias susceptibles de superar, antes de llegar al extremo de perder al cliente.

Las herramientas en que se apoya principalmente la auditoria de servicio, se detallan a continuación.

1.1.4.1 Evaluación de servicio al cliente interno (organización)

- **Cliente interno.-** Son clientes internos todos los colaboradores de Home Vega Bosque, es decir personal comercial, logístico, bodega y administrativo, que realizan una serie de labores dirigidas a proporcionar a los clientes externos los servicios que brinda Home Vega Bosque.

Esta evaluación se dirigirá a todos los empleados de Home Vega Bosque y al personal que se considere conveniente, y considera los siguientes aspectos:

- **Aptitud:** se evalúa lo concerniente a preparación, estudio, conocimiento y comunicación del personal.
- **Actitud:** lo relacionado con la atención, presentación, comunicación y coincidencia de la visión del empleado versus visión de la empresa.

En cuanto a la aptitud y actitud, se realiza la evaluación para la atención presencial, telefónica, escrita y virtual.

- **Metodología cuantitativa:** se realiza la investigación con un cuestionario estructurado, directo a todo el personal.
- **Metodología cualitativa:** en esta fase se trabaja con métodos de observación y monitoreo por parte del conocedor del tema. Se hace simultáneamente con la fase cuantitativa de aptitud.
- **Clima laboral:** se evalúa todo lo referente a remuneración, trabajo en equipo, misión versus visión, desarrollo, estabilidad, incentivos y motivación. También la intención de recomendar.
- **Metodología cuantitativa - cualitativa:** se lleva a cabo a través de un cuestionario mixto estructurado – no estructurado, directo y personal, con preguntas abiertas (que requieren que los encuestados suministren sus propias respuestas) y cerradas (cuya respuesta está estructurada previamente).

1.1.4.2 Evaluación de servicio al cliente externo

Implica conocer el grado de satisfacción del cliente con el servicio de la empresa, en cuanto a:

- a. Procesos.
- b. Infraestructura.
- c. Personal.
- d. Productos o servicios
- e. La mezcla de marketing, que comprende:

- **Producto:** características, ventajas, beneficios, calidad, comparación con otros productos de la competencia.
 - **Promoción:** publicidad, incentivos, presentación de comunicados, comunicación, relaciones públicas.
 - **Plaza:** sucursales, puntos de atención, accesos directos, tecnológicos, virtuales, escritos, telefónicos, canales de servicio, decoración en puntos de venta.
 - **Precio:** rentabilidad, opciones de inversión, formas de pago, estímulo a no retiros.
- f. **Servicio:** atención, procesos, sistemas, tiempos de espera (filas, logística) y de respuesta, garantías, atención a quejas y reclamos, sugerencias, tutelas, reclamos. El servicio de la compañía versus el servicio de otras compañías del sector de la empresa. El servicio de la compañía versus el servicio de otras entidades de otros sectores.
- g. **Las percepciones:** investigación perceptológica.

1.1.4.3 Entrevistas a clientes actuales y ex clientes

Consiste en realizar entrevistas personales a los clientes y ex clientes de la empresa a evaluar, aplicando una guía de conversación diseñada específicamente para cada grupo objetivo, según su cartera, identificando de esa forma y desde la perspectiva del cliente, las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las de su competencia directa.

1.1.4.4 Programa de cliente secreto (mystery shopper)

Es una herramienta que permitirá medir permanentemente los estándares de calidad de servicio que presta la empresa a evaluar, en sus distintos puntos de

atención. Evaluando aspectos específicos como por ejemplo: cumplimiento de estándares, actitud del colaborador, calidad de la atención y eficiencia en el servicio.

El desarrollo de este programa implica la realización de las siguientes actividades:

- Visita personalizada a todos los puntos de servicio.
- Evaluaciones telefónicas a colaboradores en puntos de servicio.
- Validación, tabulación y administración de la información.
- Generación de reportes.

Es importante mencionar que aunque no se evalúan procesos, el programa comúnmente detecta deficiencias en los mismos, las cuales son trasladadas a la administración con sus respectivas recomendaciones.

1.1.4.5 Telemercadeo

Consiste en realizar llamadas telefónicas a los clientes, días después de haber utilizado el servicio o comprado el producto. Según la cartera proporcionada por la empresa a evaluar, para identificar desde su perspectiva las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las de su competencia directa, obviamente si es que ha tenido experiencia con esta.

1.1.4.6 Buzones de sugerencias

Los buzones de sugerencias se ubican estratégicamente en oficinas y puntos de atención, donde el cliente tenga acceso. La operativa de los buzones ofrecida por la empresa, implica una dinámica única diseñada por quienes realizan la investigación, misma que garantiza la utilización del buzón. Es decir, dista mucho

de ser el tradicional utensilio que permanece en una sala de ventas o atención al cliente y no es utilizado, convirtiéndose más en un ornamento que en una herramienta útil.

1.2 Marco conceptual

- **Retail:** el detal o retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

1.3 Hipótesis

Home Vega El Bosque se ve afectada en pérdida de clientes debido a deficiencias en el servicio al cliente.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA HOME VEGA

2.1 Reseña de la empresa

Importadora Vega S. A. fue fundada en Riobamba en el año de 1959, trasladando luego su principal a Quito, al local de la Av. 12 de Octubre, conocido por muchas personas en la época de los 80.

A lo largo de 50 años se ha ido consolidando como una empresa importadora de artículos para el hogar y la decoración de lujo.

Se convirtió en uno de los primeros distribuidores de marcas reconocidas como Edesa y FV, además en los primeros representantes e importadores exclusivos de marcas internacionales como Teka, Whirpool, Cata, etc.

Durante los últimos 15 años ha tenido un gran crecimiento no solo localmente sino a nivel nacional con 4 locales en ciudades como Cuenca, Guayaquil, Ambato y en Tumbaco.

Home Vega El Bosque se abrió hace aproximadamente 6 años, debido a que se vio la necesidad de tener un local más grande y sobre todo en el que la exhibición sea el principal atractivo.

El local ubicado en la Av. Occidental es el más grande, el cual tiene el 40% del presupuesto global de la Empresa, siendo el más representativo en ventas a nivel nacional.

2.2 Visión y misión

2.2.1 Misión

Comercializar rentablemente artículos relacionados con la construcción y el hogar, siempre orientando los esfuerzos de la empresa hacia la superación de las expectativas del cliente creando relaciones comerciales de largo plazo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. (Fuente Home Vega)

2.2.2 Visión

Ser empresa líder latinoamericana en la comercialización de artículos relacionados con la construcción y el hogar. (Fuente Home Vega)

2.3 Políticas empresariales

2.3.1 Políticas de atención a los clientes

Promover de forma integral y sistemática el bienestar de nuestros clientes, trabajando para mejorar su nivel de vida a través de nuestros productos y servicios; orientando todos nuestros procesos y actividades a la satisfacción plena de sus exigencias.

Atención

- Atender los requerimientos de clientes (información comercial, de productos, de servicio técnico) de forma siempre oportuna, precisa, veraz y amable.
- Satisfacer las expectativas de todos nuestros clientes en cuanto a la calidad de servicios y de productos y esforzarnos cada día para superarlas.
- Cada contacto con los clientes debe dejar la mejor impresión de Home Vega.

Producto

- Ofrecer siempre en ambientes acogedores la mejor relación valor - precio del mercado.
- Garantizar la calidad de todos los productos que ofrecemos a nuestros clientes.
- No poner en riesgo, por ninguna circunstancia, la calidad de nuestros productos.

Despachos

- Realizar nuestras entregas de productos siempre en el tiempo acordado. Siempre entregando de manera eficiente, precisa y cordial los productos a nuestros clientes.

Postventa

- Verificar que se cumplan siempre los ofrecimientos hechos a nuestros clientes mediante seguimiento a los negocios efectuados y a los servicios entregados.
- Este seguimiento permanente nos retroalimentara para orientar todos nuestros procesos y actividades a la satisfacción plena de las exigencias de los clientes.

2.3.2 Políticas de recursos humanos

Garantizar que Home Vega sea para nuestros colaboradores uno de los mejores lugares para trabajar, garantizando salarios competitivos, estabilidad y promoviendo el desarrollo personal y familiar; además de brindar posibilidades reales de crecimiento económico y profesional.

Calidad de vida

- Garantizar salud y seguridad ocupacional para el personal, promoviendo actividades sociales, culturales y deportivas en las que se vincule al trabajador y su familia.

Crecimiento profesional

- Mantener un equipo de colaboradores entrenado y capacitado, gestionando el perfeccionamiento de habilidades ligadas a nuestro giro del negocio, permitiendo hacer de esta Empresa una organización dinámica y adaptable.

Clima laboral

- Garantizar un excelente clima laboral, donde prime la comunicación positiva y directa con todos los niveles, fomentando un liderazgo humano y tolerante que se preocupe por la gente y su entorno familiar.

Programa de reconocimientos e incentivos

- Motivar y comprometer a nuestro personal con los objetivos de la empresa a través de incentivos y reconocimientos sobre desempeño.

2.3.3 Políticas de proveedores

Adquirir productos y/o servicios de proveedores que ofrezcan confiabilidad, rentabilidad, transparencia, cumplimiento para la comercialización de productos que garanticen calidad e innovación permanente

Calificación de proveedores

- Calificar a nuestros proveedores en base a perfil empresarial, financiero, comercial y capacidad operativa, verificar y archivar documentación soporte sobre esta calificación.

- Realizar actualizaciones y verificaciones anuales de documentación sobre calificación de proveedores.

Respeto

- Mantener solo proveedores que respeten nuestra trayectoria, procedimientos y personal.
- Mantener solo proveedores que cumplan los compromisos, que sean formales y transparentes en la relación comercial para con la Empresa y que están dispuestos a garantizar sus productos.

Relación ganar - ganar

- Mantener proveedores que reconocen a Home Vega como empresa única y diferente, que aseguran la rentabilidad de los negocios, otorgando las mejores condiciones de precios, de servicio y de abastecimiento, para construir una relación a largo plazo.

Evaluación de proveedores

- Realizar una evaluación semestral de la relación comercial con sus proveedores, en los ámbitos de cumplimientos de compromisos, innovación, respeto, rentabilidad, garantías, crecimiento de ventas y apoyos al Plan de Marketing de la Compañía.

2.3.4 Políticas de mejoramiento continuo

Promover de forma integral y sistemática el mejoramiento de todos nuestros procesos y actividades para cumplir la misión, la visión y los valores de Home Vega.

- Cumplir y hacer cumplir estrictamente las normas, reglamentos, procedimientos y instructivos establecidos.
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas de HV a través de los indicadores de productividad y de calidad de todos los procesos de la cadena de valor. Y Promover una mejora continua de los resultados de los indicadores.
- Identificar y eliminar las causas raíces del deterioro de los procesos.
- Mantener siempre una actitud positiva hacia el cambio y de aprendizaje constante. La identificación, conocimiento y análisis de los errores cometidos es una oportunidad para implementar mejoras que perduren en el tiempo.
- Innovar, mejorar y estandarizar continuamente los procesos clave de la cadena de valor de Home Vega.

2.3.5 Política para la toma de decisiones

Garantizar que las decisiones que se tomen en Home Vega sean coherentes, de interpretación única y se ejecuten por todo el personal, orientadas siempre a cumplir la misión y la visión de Home Vega.

- Tomar decisiones exclusivamente en base a datos y hechos debidamente verificados, en el margen de tiempo apropiado.
- No imponer criterios al personal solo basados en el nivel jerárquico, fundamentarse en la razón y en la satisfacción al cliente.
- Respetar la autonomía, el ámbito de influencia del personal y sus decisiones basándonos en la cadena de mando.

2.3.6 Políticas de directivos y líderes

Crear un ambiente de trabajo en el que las relaciones entre directivos, líderes y colaboradores sean de respeto, confianza y lealtad que dé como resultado una alta motivación del personal para cumplir los objetivos estratégicos de Home Vega.

- Interactuar con su personal mediante un estilo de dirección participativo y coherente.
- Dirigir al personal asegurándose que los objetivos estén claros para todos, haciendo seguimiento permanente y dando retroalimentación constante a su personal.
- Constituirse en ejemplo de respeto, cumplimiento y positivismo para todo su personal.
- Promover siempre un ambiente de trabajo en el que las relaciones entre directivos, líderes y colaboradores sean de respeto, confianza y lealtad, desarrollando y promoviendo al personal.
- Facilitar la comunicación y el entendimiento entre todos los colaboradores de Home Vega.
- No permitir disposiciones y actuaciones contrarias a los valores y políticas de Home Vega por parte de directivos, líderes y colaboradores.

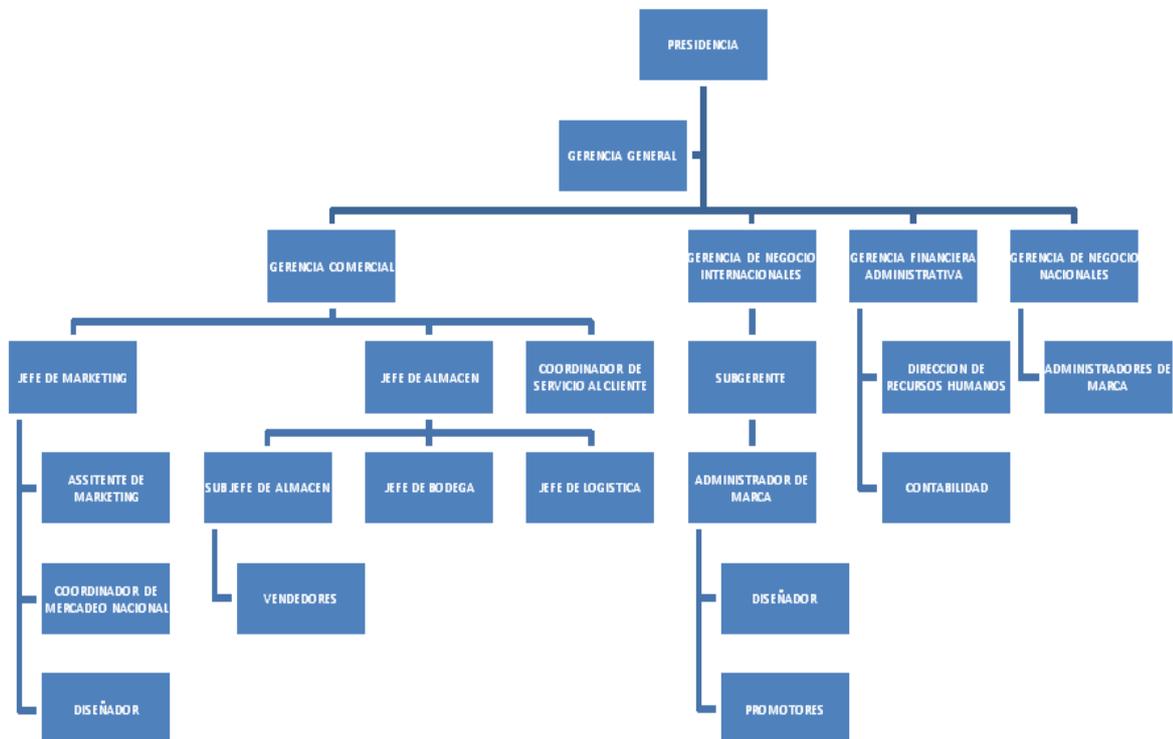
2.3.7 Políticas ambientales y de responsabilidad social

Contribuir al desarrollo económico y social de nuestro país cuidando y preservando el medio ambiente.

- Impulsar el crecimiento de Home Vega, creando nuevos puestos de trabajo, gestionando nuestras finanzas en forma transparente, cumpliendo estrictamente las normas legales vigentes en el país y en las comunidades donde operamos.
- Cuidar y contribuir a la preservación del medio ambiente en todas nuestras operaciones, demostrando compromiso hacia la sociedad, con programas de apoyo y Responsabilidad Social Empresarial - RSE -.
- Hacer que los beneficios que se obtengan en Home Vega lleguen a todos nuestros accionistas, colaboradores y a la sociedad en que operamos.

2.4 Estructura administrativa

Figura 2.1 Organigrama de Home Vega



Fuente: Desarrollo Humano Home Vega.

2.5 Productos / servicios que comercializa

a) Línea de productos para baño

- Tinas y cabinas sencillas e hidromasaje.
- Inodoros y lavatorios.
- Griferías.
- Accesorios.

b) Línea de productos para pisos y revestimientos

- Porcelanatos.
- Porcelánicos.
- Cerámicas.
- Cenefas.
- Piedras naturales.
- Lístelos.

c) Línea de productos para hogar

- Muebles de sala.
- Lámparas y luminarias.

- Accesorios: maceteros, porta maceteros, chimeneas, etc.
- Comedores.
- Muebles de bar.
- Muebles de exteriores y jardín.
- Friega ropas.

d) Línea de productos para cocina

- Electrodomésticos.
- Trituradores.
- Dispensadores y filtros de agua.
- Campanas.
- Encimeras.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene por objetivo evaluar el servicio prestado por el personal de Home Vega El Bosque a sus clientes internos y externos para tomar las respectivas soluciones.

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, por cuanto en el transcurso y desarrollo de la misma no se manipuló variable alguna con el fin de sustentar la hipótesis.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva ya que se necesita llegar a conocer, con datos estadísticos, la situación de Home Vega El Bosque en cuanto a servicio al cliente interno y externo.

3.4 Población a investigar

Dado que el estudio es sobre servicio al cliente, se deben considerar dos poblaciones de estudio: clientes internos y clientes externos.

En cuanto a clientes internos se realizó una investigación a todo el personal de Home Vega El Bosque, que forman parte de las áreas involucradas

directamente con el servicio: ventas, logística, bodega, servicio al cliente, caja. Dando un total de 42 colaboradores.

Se realizó la investigación a 300 clientes de Home Vega los cuales pertenecen a clientes que han realizado compras en los últimos 6 meses mayores a 3000 usd, entre estos tenemos clientes finales los mas compran y clientes constructores que son los que menos compran y además tienen relación con nuestra competencia

3.5 Tamaño de la muestra

No se requiere del cálculo de una muestra ya que por ser un número de encuestas factible a ser realizado, lo más adecuado fue recolectar datos por medio de un censo para ambas poblaciones.

3.6 Técnica para recopilar los datos

La técnica que se utilizará en esta investigación para recopilar los datos será por medio de encuestas personales a los clientes internos y externos de Home Vega El Bosque.

3.7 Herramientas para el procesamiento de datos

Se utilizó un cuestionario tanto para clientes externos como para clientes internos. Los datos obtenidos de dichos cuestionarios se procesaron en Excel y presentados en gráficos para su mejor comprensión e interpretación.

3.8 Investigación clientes externos de Home Vega El Bosque

3.8.1 Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan Home Vega El Bosque al ser atendidos por los asesores.

3.8.2 Objetivos específicos

- Conocer el grado de aceptación del servicio que ofrece Home Vega El Bosque cuando el cliente visita su show room.
- Determinar la atención que recibe el cliente al llegar al show room de Home Vega El Bosque.
- Encontrar los factores claves de cambio y tomar acciones para la mejora del servicio.
- Determinar la oferta de productos realizada por el equipo de ventas hacia el cliente.
- Determinar el grado de conocimiento del equipo de ventas sobre los productos y servicios que ofrece Home Vega El Bosque.

3.8.3 Formato de encuesta

A continuación consta la encuesta utilizada para la recopilación de información.

Universidad Tecnológica Equinoccial

Saludos cordiales, soy estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial y estoy realizando una encuesta para mi Tesis de Grado. Le agradezco que me conceda unos pocos minutos de su tiempo.

Por favor, a los siguientes enunciados responda **sí** o **no** según corresponda (sea lo más sincero en sus respuestas).

- 1.- ¿El asesor le atendió en orden de llegada? _____
- 2.- El asesor que lo atendió, ¿le saludó cordialmente? _____
- 3.- ¿Mantuvo contacto visual al saludar y despedirse? _____
- 4.- ¿Se presentó por su nombre? _____
- 5.- ¿Le trató por su apellido o nombre? _____
- 6.- ¿Le brindó una sonrisa? _____
- 7.- ¿No le interrumpió mientras usted le explicaba sus requerimientos? _____
- 8.- ¿Indagó sobre sus necesidades respecto al servicio solicitado? _____
- 9.- ¿Le informó sobre las características y beneficios del producto solicitado? _____
- 10.- ¿Le ofreció algún otro producto del local? _____

3.8.4 Informe de resultados

3.8.4.1 Pregunta 1.- ¿El asesor le atendió en orden de llegada?

Tabla 3.1. Atención en orden de llegada

Variable	fa	fr
Sí	156	52,00%
No	144	48,00%
Total	300	100,00%

El 52% de los encuestados dijo que no fue atendido por el asesor en orden de llegada y 48% dijo que sí, esto determina que la mitad de los vendedores respeta el orden de llegada y la otra mitad no lo hace.

3.8.4.2 Pregunta 2.- El asesor que lo atendió, ¿le saludó cordialmente?

Tabla 3.2. Saludo cordial del asesor

Variable	fa	fr
Sí	289	96,33%
No	11	3,67%
Total	300	100,00%

Solo un 3,67% de los encuestados indicó que el asesor no se le saludó cordialmente, mientras que el 96,33% indica que si se le saludó con cordialidad.

3.8.4.3 Pregunta 3.- ¿Mantuvo contacto visual al saludar y despedirse?

Tabla 3.3. Contacto visual del vendedor

Variable	fa	fr
Sí	245	81,67%
No	55	18,33%
Total	300	100,00%

El 81,67% de los clientes indicó que el asesor sí mantuvo contacto visual al saludarlo y solo un 18,33% señaló que no.

3.8.4.4 Pregunta 4.- ¿Se presentó por su nombre?

Tabla 3.4. Se presentó por su nombre

Variable	fa	fr
Sí	36	12,00%
No	264	88,00%
Total	300	100,00%

El 88% de los clientes encuestados indicó que el asesor que los atendió sí se identificó por su nombre y solo un 12% no lo hizo.

3.8.4.5 Pregunta 5.- ¿Le trató por su apellido o nombre?

Tabla 3.5. Trato personalizado

Variable	fa	fr
Sí	146	48,67%
No	154	51,33%
Total	300	100,00%

El 51,33% de los clientes encuestados indicó que el asesor no lo trató por su nombre en ningún momento, mientras que el 48,67% sí lo hizo.

3.8.4.6 **Pregunta 6.- ¿Le brindó una sonrisa?**

Tabla 3.6. El vendedor le brindó una sonrisa

Variable	fa	fr
Sí	278	92,67%
No	22	7,33%
Total	300	100,00%

La mayoría de los clientes, es decir el 92,67% de los encuestados indicó que el asesor le brindó una sonrisa y un 7,33% manifestó lo contrario.

3.8.4.7 **Pregunta 7.- ¿No le interrumpió mientras usted le explicaba sus requerimientos?**

Tabla 3.7. Lo escuchó sin interrupciones

Variable	fa	fr
Sí	296	98,67%
No	4	1,33%
Total	300	100,00%

Solo un 1,33% de los encuestados indicó que el asesor lo interrumpió mientras explicaba sus requerimientos, mientras que un 98,67% indica lo contrario.

3.8.4.8 Pregunta 8.- ¿Indagó sobre sus necesidades respecto al servicio solicitado?

Tabla 3.8. Indagó sobre sus necesidades

Variable	fa	fr
Sí	290	96,67%
No	10	3,33%
Total	300	100,00%

Solo un 3,33% de los clientes encuestados indicó que no indagaron sobre sus necesidades, mientras que el 96,67% indicó que el asesor sí lo hizo.

3.8.4.9 Pregunta 9.- ¿Le informó sobre las características y beneficios del producto solicitado?

Tabla 3.9. Información sobre el producto solicitado

Variable	fa	fr
Sí	295	98,33%
No	5	1,67%
Total	300	100,00%

El 98,33% de los encuestados indicó que sí fue informado sobre las características del producto solicitado, mientras que un 1,67% respondió lo contrario.

3.8.4.10 Pregunta 10.- ¿Le ofreció algún otro producto del local?

Tabla 3.10. Oferta de productos adicionales

Variable	fa	fr
Sí	67	22,33%
No	233	77,67%
Total	300	100,00%

El 77,67% de los encuestados indicó que no se le ofreció ningún otro producto del local, solamente lo que fue a buscar, mientras que un 22,33% manifestó que el asesor sí lo hizo.

3.8.4.11 Conclusiones de la evaluación de clientes externos de Home Vega El Bosque

La aceptación del servicio que ofrece Home Vega El Bosque es buena, ya que la mayoría de clientes han indicado que los recibieron con cordialidad y la atención de igual forma fue muy educada.

A pesar de ello, existe un porcentaje de clientes que indicaron que no fueron bien atendidos por parte del vendedor.

A continuación se resumen los factores claves analizados y su calificación por parte de los clientes:

- **Cordialidad:** buena.
- **Atención en orden de llegada:** regular.
- **Trato personalizado:** buena.

- **Indagación de necesidades:** excelente.
- **Comunicación de características y beneficios de productos:** excelente.
- **Oferta de productos y servicios complementarios:** deficiente.

3.9 Investigación clientes internos de Home Vega El Bosque

3.9.1 Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción y las necesidades de los colaboradores que conforman el equipo Home Vega El Bosque, con respecto al ambiente laboral y al apoyo que reciben de los líderes para el manejo de negociaciones y satisfacción plena de los clientes.

3.9.2 Objetivos específicos

- Fijar el grado de orientación de la empresa hacia su visión y misión.
- Determinar la orientación de la organización hacia la satisfacción del cliente.
- Establecer el conocimiento de las expectativas de los clientes.
- Identificar los objetivos y metas de calidad de Home Vega El Bosque.
- Identificar la eficacia de la comunicación vertical.
- Determinar la interacción entre directivos y clientes.
- Definir la calidad de la atención al cliente por parte del personal.
- Definir si existe supervisión y control: empowerment.
- Identificar si existe trabajo en equipo.

3.9.3 Evaluación de los índices del clima organizacional respecto a la calidad de servicio

A continuación consta la encuesta utilizada para la recopilación de información.

Universidad Tecnológica Equinoccial

Saludos cordiales, soy estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial y estoy realizando una encuesta para mi Tesis de Grado. Le agradezco que me conceda unos pocos minutos de su tiempo.

Instrucciones

- El índice de satisfacción está integrado por una serie de afirmaciones. A cada una de estas afirmaciones le sigue una escala que va desde el 1 al 5.
- Al 5 le corresponde la respuesta “completamente de acuerdo con la afirmación”.
- Al 1 le corresponde la respuesta “completamente en desacuerdo con la afirmación”.
- Si la situación de la Empresa no corresponde con ninguno de estos extremos elija el valor que la describa.
- Para cada afirmación, marque con una X el número de la escala que mejor corresponda con la situación actual y real de la Empresa (sea lo más sincero en sus respuestas).

1. Cultura, valores, visión de la Empresa

1. Toda la Organización está orientada al cliente y sabe que el cliente es su razón de existir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción del cliente es su prioridad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La meta global de la Empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más le importa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Los criterios de evaluación del personal, incluyendo bonos, premios o beneficios, están directamente asociados con la satisfacción del cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Todo el personal de la Empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. La Empresa realiza constantemente mediciones y ajustes a los sistemas de producción del servicio para mantenerlo actualizado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. La Empresa se preocupa por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Es fácil para el cliente hacer negocios con la Empresa (es amigable, fácil de encontrar, responsable en el cumplimiento de los tiempos).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Los empleados sienten que lograr clientes satisfechos es su desafío y son recompensados por ello.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Existen sistemas que trabajan en forma permanente para mejorar la calidad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Conocimiento de las expectativas de los clientes

1. En la Empresa se realizan con regularidad (al menos una vez por año) investigaciones de mercado completas e integrales de la clientela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En estas investigaciones se incluyen aspectos y preguntas dirigidas a identificar cuáles son las verdaderas expectativas de servicio de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. A las investigaciones de mercado se les da seguimiento constante con el fin de determinar cuál es el comportamiento y tendencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan a los responsables directos del personal que establece contacto con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan también a todas las áreas de la Empresa que inciden en el diseño de servicios a los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los ejecutivos de la Empresa toman decisiones basadas en las investigaciones previamente realizadas a la clientela clave.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En la Empresa existe un sistema debidamente formalizado para recepción y seguimiento de las quejas de los clientes, así como plazos de respuesta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Las quejas de los clientes se analizan en forma sistemática con el fin de identificar problemas en las áreas de calidad de la satisfacción.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. El tiempo de respuesta de un reclamo es el esperado por el cliente (y no el que le resulta cómodo a la Empresa), fruto de una medición previa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Las quejas de los clientes son contestadas, resueltas en un porcentaje superior al 95% en los plazos que corresponden.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Objetivos y metas de calidad

1. En la Empresa existen metas y objetivos de calidad claramente definidas y comunicadas a todo el personal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas de los clientes y no en los estándares internos de la Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Empresa existe un proceso formal para guiar el establecimiento de metas de la calidad de servicios que deben cumplir los empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Las metas de calidad de servicios están claramente orientadas a los clientes y usuarios y no al interior de la Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los objetivos y metas de calidad se comunican de forma continua y a todo el personal de la Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular, por lo menos una vez cada trimestre.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. En la revisión de las metas interviene con voz y voto el personal responsable del contacto directo con la clientela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Eficacia de la comunicación vertical

1. Los directivos estimulan al personal de contacto directo con el cliente para que les informen constantemente sobre las experiencias en el contacto con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los ejecutivos le piden de forma habitual y normal, sugerencias a los empleados sobre cómo mejorar la calidad de los servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. En la Empresa existen mecanismos formales que permiten que los empleados sometan sus sugerencias a la alta dirección por ejemplo: buzón de sugerencias, premios, reconocimiento, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Empresa existen muy pocos (no más de cuatro) niveles jerárquicos entre el Director General y el personal que presta servicios directos a los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los miembros de la alta dirección mantienen de forma frecuente contacto directo con el personal responsable de tratar y servir a los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los directivos de la Empresa reaccionan siempre positivamente y con verdadero interés cuando un empleado le sugiere que introduzca una modificación en la forma como se prestan los servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Interacción entre los directivos y los clientes

1. Los directivos están siempre dispuestos a tener trato directo con los clientes (nunca se esconden, ni dan excusas, ni delegan el contacto de forma permanente).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Por lo menos una vez al mes, el Director General sale fuera de la Empresa para visitar a un cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Los altos directivos de todas las áreas dedican por lo menos una hora al mes a contestar el teléfono de servicio al cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Los altos directivos de todas las áreas, llaman por lo menos a cinco clientes cada mes solo para preguntarles: “¿cómo los estamos atendiendo? ¿Está satisfecho con nuestro servicio?”

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los directivos de la Empresa de todas las áreas acostumbran salir a visitar clientes, acompañados por vendedores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que desempeñan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En la Empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para realizar un eficaz trabajo en el trato con la clientela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Los equipos, herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de su trabajo, son los adecuados para garantizar en todo momento la calidad del servicio al cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. El personal

1. Los empleados comprenden en todas las facetas y matices los servicios que vende la Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los empleados poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en los puestos de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. A los empleados se les ha formado debidamente para que estén en capacidad de interactuar eficazmente con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En la Empresa existe un programa de inducción de los nuevos empleados en el que se toma en seria consideración el desarrollo de las habilidades sociales, de comunicación y de interacción interpersonal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. A los empleados se les comunica con debida frecuencia las metas y expectativas de calidad de la Organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. En lo que respecta al servicio, los empleados nunca tienen más trabajo por hacer que tiempo para hacerlo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Los empleados nunca suspenden la atención al público para resolver asuntos internos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que ocupan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Supervisión y control: empowerment

1. Al evaluar a los empleados se toma en consideración todos los aspectos relacionados con la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. En la Empresa se premia más a los empleados que hacen sus mejores esfuerzos para satisfacer a los clientes que a los demás empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir a los clientes, reciben recompensas en bonos, ventajas profesionales y reconocimiento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El principal interés de la función de supervisión en la Empresa es la de ayudar, apoyar y desarrollar las habilidades del personal (y no solo controlar).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. En la Empresa, cuando se trata de promover a un empleado a un puesto superior, se considera sus aptitudes y actitud de servicio al cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Los empleados de servicio al cliente saben que pueden actuar flexiblemente y con un amplio nivel de autonomía en sus decisiones al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de servicios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Los empleados del nivel operativo pueden tomar libremente decisiones personales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. A los empleados se les estimula para que aprendan nuevas formas de servir mejor a los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Trabajo en equipo

1. En toda la Empresa existe una clara comprensión del concepto de cliente interno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Los empleados de las áreas de apoyo se preocupan por brindar un buen servicio al personal de contacto con el cliente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes, formando un verdadero equipo para ponerse a la orden de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Los empleados están seriamente comprometidos con las metas de calidad de la Empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Los directivos y supervisores estimulan al personal para que trabajen juntos con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. En todas las áreas de servicio de la Empresa existen grupos de trabajo o círculos de trabajo continuo para mejorar la calidad de servicio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. En la Empresa se estimula la comunicación horizontal y vertical con fin de crear un verdadero espíritu de interacción entre las áreas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.9.4 Informe de resultados

3.9.4.1 Cultura, valores, visión de la Empresa

3.9.4.1.1 Pregunta 1.- Toda la Organización está orientada al cliente y sabe que el cliente es su razón de existir

Tabla 3.11. Orientación de la Empresa hacia el cliente

Variable	fa	Fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	24	57,14%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los colaboradores encuestados indicó que está de acuerdo con la afirmación de que la toda la Empresa está orientada al cliente; sin embargo un 42,86% tiene una posición de indiferencia al respecto.

3.9.4.1.2 Pregunta 2.- Los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción del cliente es su prioridad

Tabla 3.12. Ejemplo de los directivos en cuanto a comportamiento

Variable	Fa	Fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	24	57,14%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción del cliente es su prioridad, un 28,57% tiene una posición indiferente al respecto y el 14,29% está completamente de acuerdo.

3.9.4.1.3 Pregunta 3.- La meta global de la Empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más le importa

Tabla 3.13. Meta en relación a las expectativas de los clientes

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	24	57,14%
Completamente de acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que la meta global de la Empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más le importa. Un 28,57% está completamente de acuerdo y un 14,29% tiene una posición indiferente al respecto.

3.9.4.1.4 Pregunta 4.- Los criterios de evaluación del personal, incluyendo bonos, premios o beneficios, están directamente asociados con la satisfacción del cliente

Tabla 3.14. Criterios de evaluación del personal y su relación con la satisfacción del cliente

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados tiene una posición indiferente respecto a la afirmación de que los criterios de evaluación del personal, incluyendo bonos, premios o beneficios, están directamente asociados con la satisfacción al cliente, mientras que un 28,57% se encuentra en desacuerdo.

3.9.4.1.5 Pregunta 5.- Todo el personal de la Empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad

Tabla 3.15. Compromiso del personal con la idea de calidad

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados tiene una posición indiferente sobre la afirmación de que todo el personal de la Empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.1.6 Pregunta 6.- La Empresa realiza constantemente mediciones y ajustes a los sistemas de producción del servicio para mantenerlo actualizado

Tabla 3.16. Realización de mediciones a los sistemas de producción

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados son indiferentes en cuanto a la afirmación de que la Empresa realiza constantemente mediciones y ajustes a los sistemas de producción del servicio para mantenerlo actualizado, 28,57% está en desacuerdo, el 14,29% completamente en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.1.7 Pregunta 7.- La Empresa se preocupa por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes

Tabla 3.17. Preocupación por la generación de valor para el cliente

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

La mayoría de los encuestados, 57,14%, está completamente en desacuerdo y en desacuerdo con la afirmación de que la Empresa se preocupa por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes, mientras que un 42,86% es indiferente al respecto.

3.9.4.1.8 Pregunta 8.- Es fácil para el cliente hacer negocios con la Empresa (es amigable, fácil de encontrar, responsable en el cumplimiento de los tiempos)

Tabla 3.18. Facilidad del cliente para hacer negocios con la Empresa

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 71,43% del personal es indiferente respecto a la afirmación de que es fácil para el cliente el hacer negocios con Home Vega El Bosque. Un 14,29% está en desacuerdo con la afirmación e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.1.9 Pregunta 9.- Los empleados sienten que lograr clientes satisfechos es su desafío y son recompensados por ello

Tabla 3.19. Satisfacción de los clientes como desafío para los empleados

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los empleados tiene una posición de indiferencia respecto a la afirmación de que los empleados sienten que lograr clientes satisfechos es su desafío y son recompensados por ello. Un 28,57% está de acuerdo y el 14,29% está en desacuerdo.

3.9.4.1.10 Pregunta 10.- Existen sistemas que trabajan en forma permanente para mejorar la calidad

Tabla 3.20. Sistemas permanentes de mejora

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 28,57% de los encuestados está completamente en desacuerdo con la afirmación de que en Home Vega El Bosque existen sistemas que trabajan en forma permanente para mejorar la calidad, igual porcentaje está en desacuerdo con la afirmación y es indiferente con la misma, respectivamente, en tanto que un 14,29% está de acuerdo.

3.9.4.2 Conocimiento de las expectativas de los clientes

3.9.4.2.1 Pregunta 1.- En la Empresa se realizan con regularidad (al menos una vez por año) investigaciones de mercado completas e integrales de la clientela

Tabla 3.21. Realización permanente de investigaciones de mercado

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados es indiferente respecto a la afirmación de que en la empresa se realizan con regularidad investigaciones de mercado sobre la clientela. Todas las demás opciones de respuesta obtuvieron un 14,29% cada una.

3.9.4.2.2 Pregunta 2.- En estas investigaciones se incluyen aspectos y preguntas dirigidas a identificar cuáles son las verdaderas expectativas de servicio de los clientes

Tabla 3.22. Expectativas de servicio de los clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

Existe un 42,86% de los encuestados que está de acuerdo en que estas investigaciones incluyen preguntas dirigidas a identificar las expectativas de los clientes, un porcentaje igual no emite opinión al respecto Así también existe un pequeño grupo del 14,29% que se encuentra en total desacuerdo.

3.9.4.2.3 Pregunta 3.- A las investigaciones de mercado se les da seguimiento constante con el fin de determinar cuál es el comportamiento y tendencias

Tabla 3.23. Seguimiento a las investigaciones realizadas

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

Un 43% de los encuestados se encuentran completamente en desacuerdo con relación a las investigaciones se les da seguimiento constante con el fin de determinar cual es el comportamiento y las tendencias, mientras que un 29% aproximadamente no emite opinión ni a favor ni en contra, y otro porcentaje igual si está de acuerdo con esta afirmación.

3.9.4.2.4 Pregunta 4.- Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan a los responsables directos del personal que establece contacto con los clientes.

Tabla 3.24. Comunicación de investigaciones a responsables del personal que tiene contacto con los clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 28% del personal entrevistado indica que está en desacuerdo con que las investigaciones sean entregadas o comunicadas a los responsables del personal que mantiene contacto con el cliente, un porcentaje igual no emite opinión sobre el tema, y un 14% indica que esto si se da.

3.9.4.2.5 Pregunta 5.- Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan también a todas las áreas de la Empresa que inciden en el diseño de servicios a los clientes.

Tabla 3.25. Comunicación de investigaciones a áreas de la Empresa que inciden en el diseño de servicios a los clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42% del personal entrevistado indica que está en desacuerdo con que las investigaciones sean comunicadas a todas las áreas responsables del diseño del servicio al cliente, un porcentaje igual no emite opinión sobre el tema y un 14% indica que esto si se da.

3.9.4.2.6 Pregunta 6.- Los ejecutivos de la Empresa toman decisiones basadas en las investigaciones previamente realizadas a la clientela clave

Tabla 3.26. Decisiones de los ejecutivos basadas en las investigaciones

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

Un 28,57% de los encuestados está completamente en desacuerdo con la afirmación de que los ejecutivos toman decisiones basadas en las investigaciones, igual porcentaje está en desacuerdo y tiene una posición indiferente, respectivamente. Apenas un 14,29% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.2.7 Pregunta 7.- En la Empresa existe un sistema debidamente formalizado para recepción y seguimiento de las quejas de los clientes, así como plazos de respuesta

Tabla 3.27. Sistema para recepción y seguimiento de quejas y plazos de respuesta

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

Un 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida sobre la afirmación de que existe un sistema formalizado para la recepción y seguimiento de quejas, y plazos de respuesta. El 28,57% está en desacuerdo con la afirmación e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.2.8 Pregunta 8.- Las quejas de los clientes se analizan en forma sistemática con el fin de identificar problemas en las áreas de calidad de la satisfacción

Tabla 3.28. Análisis de las quejas de los clientes

Variable	fa	fr
En desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

Un 42,86% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que se realiza en la Empresa un análisis en forma sistemática para identificar problemas en las áreas de calidad de la satisfacción al cliente, mientras que igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto y el 14,29% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.2.9 Pregunta 9.- El tiempo de respuesta de un reclamo es el esperado por el cliente (y no el que le resulta cómodo a la Empresa), fruto de una medición previa

Tabla 3.29. Tiempo de respuesta de los reclamos

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que el tiempo de respuesta de un reclamo es el esperado por el cliente, un 28,57% está en desacuerdo y un 14,29% está de acuerdo.

3.9.4.2.10 Pregunta 10.- Las quejas de los clientes son contestadas, resueltas en un porcentaje superior al 95% en los plazos que corresponden

Tabla 3.30. Resolución de quejas dentro de los plazos correspondientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

Un 42,86% está en desacuerdo con la afirmación de que las quejas de los clientes son resueltas dentro de los plazos correspondientes, igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto y el 14,29% está completamente en desacuerdo.

3.9.4.3 Objetivos y metas de calidad

3.9.4.3.1 Pregunta 1.- En la Empresa existen metas y objetivos de calidad claramente definidas y comunicadas a todo el personal

Tabla 3.31. Metas y objetivos de calidad

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	24	57,14%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que en la Empresa existen metas y objetivos de calidad definidas y comunicadas, en tanto que un 42,86% no tiene una posición definida al respecto.

3.9.4.3.2 Pregunta 2.- Los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas de los clientes y no en los estándares internos de la Empresa

Tabla 3.32. Base sobre la cual se fijan los objetivos de calidad de servicio

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

La mayoría de los encuestados, 57,14%, no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas de los clientes, un 28,57% está en desacuerdo y el 14,29% está de acuerdo.

3.9.4.3.3 Pregunta 3.- En la Empresa existe un proceso formal para guiar el establecimiento de metas de la calidad de servicios que deben cumplir los empleados

Tabla 3.33. Proceso formal para guiar las metas de calidad por cumplir

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que existe un proceso formal para guiar el establecimiento de metas de la calidad de servicios que deben cumplir los empleados, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.3.4 Pregunta 4.- Las metas de calidad de servicios están claramente orientadas a los clientes y usuarios y no al interior de la Empresa

Tabla 3.34. Orientación de las metas de calidad

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que las metas de calidad de servicios de Home Vega están claramente orientadas a los clientes y no al interior de la Empresa, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.3.5 Pregunta 5.- Los objetivos y metas de calidad se comunican de forma continua y a todo el personal de la Empresa

Tabla 3.35. Comunicación de metas y objetivos de calidad

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que los objetivos y metas de calidad se comunican continuamente al personal, igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto y el 14,29% está completamente en desacuerdo.

3.9.4.3.6 Pregunta 6.- Las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular, por lo menos una vez cada trimestre

Tabla 3.36. Revisión continua de las metas de calidad

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular, mientras que el 28,57% está completamente en desacuerdo.

3.9.4.3.7 Pregunta 7.- Las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado

Tabla 3.37. Investigaciones de mercado versus metas de calidad

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

Un 42,86% no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado, el 28,57% está completamente en desacuerdo, un 14,29% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.3.8 Pregunta 8.- En la revisión de las metas interviene con voz y voto el personal responsable del contacto directo con la clientela

Tabla 3.38. Intervención del personal en la revisión de las metas

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 28,57% de los encuestados está completamente en desacuerdo respecto a la afirmación de que en la revisión de las metas interviene con voz y voto el personal responsable del contacto directo con la clientela, igual porcentaje está en desacuerdo y no tiene una posición definida, respectivamente, mientras que un 14,29% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.4 Eficacia de la comunicación vertical

3.9.4.4.1 Pregunta 1.- Los directivos estimulan al personal de contacto directo con el cliente para que les informen constantemente sobre las experiencias en el contacto con los clientes

Tabla 3.39. Estimulación al personal de contacto para retroalimentación

Variable	fa	fr
En desacuerdo	24	57,14%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

La mayoría de los encuestados, 57,14%, está en desacuerdo con la afirmación de que los directivos estimulan al personal de contacto directo con el cliente para que les informen constantemente sobre sus experiencias, mientras que el 28,57% no tiene una opinión definida al respecto y un 14,29% está de acuerdo.

3.9.4.4.2 Pregunta 2.- Los ejecutivos le piden de forma habitual y normal, sugerencias a los empleados sobre cómo mejorar la calidad de los servicios

Tabla 3.40. Solicitud habitual de sugerencias

Variable	fa	fr
En desacuerdo	24	57,14%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

La mayoría de los encuestados, 57,14%, está en desacuerdo con la afirmación de que los ejecutivos le piden de forma habitual sugerencias sobre cómo mejorar la calidad de los servicios, el 28,57% está de acuerdo y un 14,29% no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.4.4.3 Pregunta 3.- En la Empresa existen mecanismos formales que permiten que los empleados sometan sus sugerencias a la alta dirección por ejemplo: buzón de sugerencias, premios, reconocimiento, etc.

Tabla 3.41. Existencia de mecanismos formales de retroalimentación

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto a la afirmación de que en la Empresa existen mecanismos formales que permiten a los empleados someter sus sugerencias a la alta dirección, un 28,57% está en desacuerdo, el 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está completamente de acuerdo.

3.9.4.4.4 Pregunta 4.- En la Empresa existen muy pocos (no más de cuatro) niveles jerárquicos entre el Director General y el personal que presta servicios directos a los clientes

Tabla 3.42. Número de niveles jerárquicos

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados no tiene una opinión definida acerca de la afirmación de que en la Empresa existen pocos niveles jerárquicos entre el Director General y el personal que presta sus servicios a los clientes, en tanto que un 42,86% está de acuerdo con esta afirmación.

3.9.4.4.5 Pregunta 5.- Los miembros de la alta dirección mantienen de forma frecuente contacto directo con el personal responsable de tratar y servir a los clientes

Tabla 3.43. Contacto frecuente entre la dirección y el personal de servicio al cliente

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto al contacto que hay entre la alta dirección y el personal para tratar y servir a los clientes, mientras que un 14,29% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo y completamente de acuerdo, respectivamente.

3.9.4.4.6 Pregunta 6.- Los directivos de la Empresa reaccionan siempre positivamente y con verdadero interés cuando un empleado le sugiere que introduzca una modificación en la forma como se prestan los servicios

Tabla 3.44. Reacción de los directivos ante las sugerencias de trabajadores

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados no tiene una opinión definida acerca de la afirmación de que los directivos reaccionan positivamente ante las sugerencias de los empleados, un 14,29% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.5 Interacción entre los directivos y los clientes

3.9.4.5.1 Pregunta 1.- Los directivos están siempre dispuestos a tener trato directo con los clientes (nunca se esconden, ni dan excusas, ni delegan el contacto de forma permanente)

Tabla 3.45. Disposición de los directivos para tratar con los clientes

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	85,71%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 86,71% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto a la afirmación de que los directivos están dispuestos a tener trato directo con los clientes, mientras un 14,29% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.5.2 Pregunta 2.- Por lo menos una vez al mes, el Director General sale fuera de la Empresa para visitar a un cliente

Tabla 3.46. Visitas periódicas a los clientes

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tienen una posición definida respecto a la afirmación de que el Director General de la Empresa visita por lo menos una vez al mes a un cliente, un 29,57% está en desacuerdo, el 14,29% está de acuerdo e igual porcentaje está completamente de acuerdo.

3.9.4.5.3 Pregunta 3.- Los altos directivos de todas las áreas dedican por lo menos una hora al mes a contestar el teléfono de servicio al cliente

Tabla 3.47. Interacción telefónica periódica entre directivos y clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que los directivos de todas las áreas dedican por lo menos una hora al mes a contestar el teléfono de servicio al cliente, mientras que un 28,57% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo con la afirmación.

3.9.4.5.4 Pregunta 4.- Los altos directivos de todas las áreas, llaman por lo menos a cinco clientes cada mes solo para preguntarles: “¿cómo los estamos atendiendo? ¿Está satisfecho con nuestro servicio?”

Tabla 3.48. Seguimiento telefónico periódico del servicio prestado

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados no tiene una opinión definida acerca de la afirmación de que los directivos de todas las áreas realizan llamadas mensuales a los clientes para solicitar información sobre la atención que han recibido, mientras que un 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo con la afirmación.

3.9.4.5.5 Pregunta 5.- Los directivos de la Empresa de todas las áreas acostumbran salir a visitar clientes, acompañados por vendedores

Tabla 3.49. Vistas de los directivos a los clientes

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados no tienen una opinión definida acerca de la afirmación de que los directivos de la Empresa acostumbran a visitar a los clientes acompañados de los vendedores, un 14,29% está en desacuerdo e igual porcentaje está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.5.6 Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que desempeñan

Tabla 3.50. Ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones de sus cargos

Variable	fa	fr
En desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que en todas las áreas existe un ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones de sus cargos, igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto y un 14,29% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.5.7 Pregunta 7.- En la Empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para realizar un eficaz trabajo en el trato con la clientela

Tabla 3.51. Contratación de personal idóneo

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que en la Empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para un eficaz trato con la clientela, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto.

3.9.4.5.8 Pregunta 8.- Los equipos, herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de su trabajo, son los adecuados para garantizar en todo momento la calidad del servicio al cliente

Tabla 3.52. Equipos de trabajo idóneos para garantizar la calidad

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los equipos y herramientas para la realización de su trabajo son los idóneos para garantizar la calidad de servicio al cliente, un 28,57% no tiene una opinión definida al respecto, el 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo.

3.9.4.6 Sección 6. El personal

3.9.4.6.1 Pregunta 1.- Los empleados comprenden en todas las facetas y matices los servicios que vende la Empresa.

Tabla 3.53. Participación de los empleados en los servicios de la empresa

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 57% de los entrevistados no emite opinión alguna sobre este tema, mientras que un 28% se encuentra de acuerdo con que los empleados comprenden en todas las facetas de los servicios de la empresa y un 14% no está de acuerdo.

3.9.4.6.2 Pregunta 2.- Los empleados poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en los puestos de trabajo

Tabla 3.54. Adaptabilidad de los empleados

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	36	85,71%
Total	42	100,00%

El 86% de los entrevistados consideran que en Home Vega Bosque los empleados si poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en los puestos de trabajo y el 14% no emite ninguna opinión al respecto.

3.9.4.6.3 Pregunta 3.- A los empleados se les ha formado debidamente para que estén en capacidad de interactuar eficazmente con los clientes

Tabla 3.55. Formación de los empleados para interactuar con los clientes

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

Un 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida acerca de la afirmación de que a los empleados se les ha formado para que puedan interactuar eficazmente con los clientes, igual porcentaje está de acuerdo y el 14,29% en desacuerdo con la afirmación.

3.9.4.6.4 Pregunta 4.- En la Empresa existe un programa de inducción de los nuevos empleados en el que se toma en seria consideración el desarrollo de las habilidades sociales, de comunicación y de interacción interpersonal

Tabla 3.56. Consideración de habilidades sociales en el programa de inducción

Variable	fa	fr
En desacuerdo	18	42,86%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que existe un programa de inducción que considera el desarrollo de habilidades sociales, el 28,57% no tiene una posición definida al respecto e igual porcentaje está de acuerdo.

3.9.4.6.5 Pregunta 5.- A los empleados se les comunica con debida frecuencia las metas y expectativas de calidad de la Organización

Tabla 3.57. Comunicación frecuente de las metas y expectativas

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que a los empleados se les comunica frecuentemente sobre las metas y expectativas de calidad, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.4.6.6 Pregunta 6.- En lo que respecta al servicio, los empleados nunca tienen más trabajo por hacer que tiempo para hacerlo.

Tabla 3.58. Tiempo de trabajo eficiente

Variable	fa	fr
Completamente desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con que los empleados nunca tienen mas trabajo por hacer que tiempo para hacerlo, mientras que un 29% no está de acuerdo y otro 29% no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.4.6.7 Pregunta 7.- Los empleados nunca suspenden la atención al público para resolver asuntos internos

Tabla 3.59. Prioridad de atención al cliente sobre asuntos internos

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que nunca se suspende la atención al público para resolver asuntos internos, un 28,57% está en desacuerdo e igual porcentaje no tiene una posición definida al respecto.

3.9.4.7 Supervisión y control: empowerment

3.9.4.7.1 Pregunta 1.- Al evaluar a los empleados se toma en consideración todos los aspectos relacionados con la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes

Tabla 3.60. Evaluación en cuanto a eficiencia y eficacia de la atención

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 57,14% de encuestados no tiene una opinión definida sobre la afirmación de que la evaluación a los empleados considera la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes, las respuestas: completamente en desacuerdo, en desacuerdo y de acuerdo con la afirmación, obtuvieron un 14,29% cada una.

3.9.4.7.2 Pregunta 2.- En la Empresa se premia más a los empleados que hacen sus mejores esfuerzos para satisfacer a los clientes que a los demás empleados

Tabla 3.61. Recompensa al esfuerzo por satisfacer a los clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El mayor porcentaje de encuestados, 42,86%, no tiene una posición definida respecto a la afirmación de que se premia más a los empleados que se esfuerzan para satisfacer a los clientes, un 28,57% está de acuerdo, el 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo con la afirmación.

3.9.4.7.3 Pregunta 3.- Los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir a los clientes, reciben recompensas en bonos, ventajas profesionales y reconocimiento

Tabla 3.62. Recompensas a los empleados que generan valor agregado

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto a la afirmación de que los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir al os clientes reciben recompensas, un 28,57% está de acuerdo, el 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo con la afirmación.

3.9.4.7.4 Pregunta 4.- El principal interés de la función de supervisión en la Empresa es la de ayudar, apoyar y desarrollar las habilidades del personal (y no solo controlar)

Tabla 3.63. Interés de la función de supervisión

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

La mayoría de los encuestados, el 57,14%, no tiene una opinión definida sobre la afirmación de que el principal interés de la supervisión no es solamente controlar, las opciones: completamente en desacuerdo, en desacuerdo y de acuerdo con la afirmación obtuvieron un 14,29% cada una.

3.9.4.7.5 Pregunta 5.- En la Empresa, cuando se trata de promover a un empleado a un puesto superior, se considera sus aptitudes y actitud de servicio al cliente

Tabla 3.64. Consideraciones para ascensos del personal

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	6	14,29%
Completamente de acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

La mayoría de encuestados, 42,86%, no tiene una opinión definida sobre la afirmación de que la Empresa considera las aptitudes y la actitud de servicio al cliente para los ascensos del personal, las opciones: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y completamente de acuerdo con la afirmación, obtuvieron un 14,29% cada una.

3.9.4.7.6 Pregunta 6.- Los empleados de servicio al cliente saben que pueden actuar flexiblemente y con un amplio nivel de autonomía en sus decisiones al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de servicios

Tabla 3.65. Flexibilidad y autonomía en situaciones problemáticas

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

La mayoría de encuestados, 42,86%, no tiene una opinión definida sobre la flexibilidad y autonomía en situaciones problemáticas, el 28,57% está de acuerdo con la afirmación, Y un 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje está en desacuerdo.

3.9.4.7.7 Pregunta 7.- Los empleados del nivel operativo pueden tomar libremente decisiones personales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 3.66. Toma de decisiones libremente para satisfacer las necesidades de los clientes

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	12	28,57%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42% de los encuestados no emite opinión alguna, mientras que el resto se encuentra en desacuerdo con la afirmación antes detallada.

3.9.4.7.8 Pregunta 8.- A los empleados se les estimula para que aprendan nuevas formas de servir mejor a los clientes

Tabla 3.67. Estimulación a los empleados para aprendizaje

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	57,14%
De acuerdo	6	14,29%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto a la afirmación de que se estimula a los empleados para que aprendan cómo servir mejor a los clientes, un 28,57% está en desacuerdo con la afirmación y el 14,29% está de acuerdo.

3.9.4.8 Trabajo en equipo

3.9.4.8.1 Pregunta 1.- En toda la Empresa existe una clara comprensión del concepto de cliente interno

Tabla 3.68. Comprensión del concepto de cliente interno

Variable	fa	fr
En desacuerdo	6	14,29%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados no tiene una posición definida acerca de la afirmación de que en la Empresa se comprende claramente concepto de cliente interno, igual porcentaje está de acuerdo con la afirmación y el 14,29% está en desacuerdo.

3.9.4.8.2 Pregunta 2.- Los empleados de las áreas de apoyo se preocupan por brindar un buen servicio al personal de contacto con el cliente

Tabla 3.69. Servicio de las áreas de apoyo al personal de contacto con el cliente

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	42,86%
De acuerdo	24	57,14%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los empleados de las áreas de apoyo se preocupan por brindar un buen servicio al personal de contacto con los clientes, en tanto que un 42,86% no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.4.8.3 Pregunta 3.- Los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes, formando un verdadero equipo para ponerse a la orden de los clientes

Tabla 3.70. Cohesión entre directivos y empleados para servir a los clientes

Variable	fa	fr
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	71,43%
De acuerdo	12	28,57%
Total	42	100,00%

El 71,43% de los encuestados no tiene una opinión definida respecto a la afirmación de que los directivos y empleados colaboran como equipo a la orden de los clientes, en tanto que un 28,57% está de acuerdo con la afirmación.

3.9.4.8.4 Pregunta 4.- Los empleados están seriamente comprometidos con las metas de calidad de la Empresa

Tabla 3.71. Compromiso de los empleados con las metas de calidad

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	28,57%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

Un 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los empleados están comprometidos con las metas de calidad, un 28,57% no tiene una posición definida al respecto e igual porcentaje está en desacuerdo.

3.9.4.8.5 Pregunta 5.- Los directivos y supervisores estimulan al personal para que trabajen juntos con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes

Tabla 3.72. Estimulación al personal para suministrar un servicio de calidad

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	24	57,14%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que los directivos y supervisores estimulan al personal para que trabajen juntos por suministrar un servicio de calidad, el 28,57% está en desacuerdo y un 14% no tiene un criterio definido al respecto.

3.9.4.8.6 Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio de la Empresa existen grupos de trabajo o círculos de trabajo continuo para mejorar la calidad de servicio

Tabla 3.73. Existencia de grupos de trabajo para mejorar la calidad de servicio

Variable	fa	fr
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	24	57,14%
Total	42	100,00%

El 57,14% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que en todas las áreas de servicio existen grupos de trabajo continuo para mejorar la calidad, un 28,57% está en desacuerdo y el 14,29% no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.4.8.7 Pregunta 7.- En la Empresa se estimula la comunicación horizontal y vertical con el fin de crear un verdadero espíritu de interacción entre las áreas

Tabla 3.74. Estímulo de la comunicación para la interacción entre áreas

Variable	fa	fr
Completamente en desacuerdo	6	14,29%
En desacuerdo	12	28,57%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,29%
De acuerdo	18	42,86%
Total	42	100,00%

El 42,86% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que en la empresa se estimula la comunicación con el fin de crear interacción entre áreas, un 28,57% está en desacuerdo, el 14,29% está completamente en desacuerdo e igual porcentaje no tiene una opinión definida al respecto.

3.9.5 Conclusiones de la investigación al cliente interno de la empresa

Las conclusiones se relacionan con los objetivos específicos de la investigación:

- **Fijar el grado de orientación de la empresa hacia su visión y misión**

La Empresa se encuentra orientada al cumplimiento de su visión y misión, aunque una parte de los colaboradores de la misma no tiene el mismo grado de compromiso, sobre todo las áreas que menos contacto tienen con el cliente.

- **Determinar la orientación de la organización hacia la satisfacción del cliente**

La empresa se dirige en sus acciones, tanto de directivos como de las áreas comerciales, hacia la satisfacción del cliente, aunque muchas veces no se puede cumplir debido a gestiones internas que deben cambiar.

El personal opina que los bonos e incentivos de la Empresa no están orientados hacia la plena satisfacción del cliente, sino solamente en resultados de ventas. Y si los clientes se sienten satisfechos no es reconocido por los directivos

- **Establecer el conocimiento de las expectativas de los clientes**

No se tiene clara la información sobre estudios o investigaciones de mercado que se realizan para conocer las expectativas de los clientes, no existe un seguimiento respectivo que permita tomar medidas sobre los resultados.

La Empresa cuenta con un departamento para la recepción de quejas de clientes pero no es conocido por todos los colaboradores, lo cual suele ser un problema al momento de direccionar estos temas.

Las quejas no son analizadas para tomar los correctivos necesarios, así como los tiempos de respuesta de las quejas no son las que el cliente espera o exige.

- **Identificar los objetivos y metas de calidad de Home Vega El Bosque**

La organización no tiene una comunicación clara de las metas y objetivos de calidad, Los objetivos de calidad no están basados en expectativas de los clientes sino solamente basados en índices internos de la empresa.

Así como tampoco existe una guía clara para los empleados en procesos de establecimiento de metas para lograr la calidad en el servicio. Estas deberían estar orientadas hacia los clientes y no en base a los estándares internos.

- **Identificar la eficacia de la comunicación vertical.**

La comunicación vertical se da en muy pocas áreas, básicamente entre el área comercial con los directivos, sobre todo con la Gerencia Comercial, lamentablemente los empleados no sienten que sus opiniones sean valederas para los directivos, tampoco existen medios o mecanismos formales para poder realizar dicha retroalimentación sobre sus experiencias y solicitudes con los clientes.

- **Determinar la interacción entre directivos y clientes.**

Hay muy poca interacción entre los directivos de la Empresa con los clientes, se desconoce por completo si los directivos han realizado cambios sugeridos por los empleados para poder mejorar el servicio al cliente, esto demuestra muy poca apertura o incentivo por parte de los directivos hacia los colaboradores para escuchar sus propuestas y sugerencias.

- **Definir la calidad de la atención al cliente por parte del personal.**

Los empleados en su mayoría consideran que tienen las aptitudes para manejar el contacto y atención a los clientes, pero de todas formas hay personal que debe cambiar su forma de atención, sobre todo en áreas como bodega, logística y caja.

- **Definir si existe supervisión y control: empowerment.**

En la evaluación a los empleados de las áreas directamente relacionadas con el cliente, no existen índices tales como la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes.

No se han realizado premiaciones ni reconocimientos al personal comercial en base a sus esfuerzos por lograr la satisfacción a sus clientes, sino solamente en base a los resultados de ventas.

- **Identificar si existe trabajo en equipo.**

Los colaboradores de Home Vega El Bosque no tienen clara la percepción del significado de cliente interno, es decir que cada área no tiene claro a quién debe servir, lo cual genera un gran malestar entre áreas.

La percepción general es que hay muy pocas áreas que se apoyan entre sí y trabajan en equipo, pero una de las áreas que no se respalda en las otras es precisamente la comercial.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DE HOME VEGA EL BOSQUE

4.1 Segmentación de clientes de Home Vega El Bosque

Home Vega El Bosque tiene tres segmentos de clientes claramente definidos, los cuales se detallan a continuación.

- **Cliente final.-** Es aquel cliente que se encuentra construyendo su residencia o se encuentra remodelando la misma, quien decide su adquisición en base gustos, servicios adicionales tales como la asesoría de las diseñadoras de interiores de Home Vega El Bosque, que no basa su decisión de compra en el precio sino en sus gustos y el servicio prestado por la Empresa. Este segmento tiene un poder adquisitivo alto y generalmente se beneficia de un descuento adicional en los productos que adquirió.
- **Cliente constructor.-** En este segmento están los arquitectos que realizan la construcción o remodelación de residencias, también se incluyen diseñadores y arquitectos de interiores que se encuentran realizando asesorías a clientes finales, los cuales llevan a sus clientes a comprar en Home Vega El Bosque o recomiendan la Empresa a sus clientes y les hacen pase de su beneficio de descuento.
- **Cliente constructor proyectista.-** El cual se encuentra desarrollando proyectos de vivienda de varias unidades (oficinas, locales comerciales, etc.) o de una extensión de varios metros cuadrados. Para estos clientes actualmente se realizan algunas acciones tales como un catálogo mensual con productos para proyectos que se caracterizan por no ser de muy alto costo y que sean ideales para proyectos en los cuales uno de los limitantes son los espacios, este catálogo tiene productos con descuentos del 30%; para

acceder a ello el cliente deberá realizar una declaración del proyecto, revisar fechas de entrega para tener el suficiente stock y evitar el retraso en las entregas.

De acuerdo a esta segmentación se han definido algunas estrategias para ser aplicadas y utilizadas para lograr la satisfacción por parte del cliente.

4.2 Estrategias de retención

Son acciones o actividades que buscan conservar clientes. Estas estrategias son ideales para aplicarlas al segmento de clientes finales, de forma que los mismos realicen las compras de todas las etapas de sus construcciones, desde acabados en pisos, revestimientos y baños hasta los pequeños detalles como los accesorios de hogar, decoración, cocina, etc.; así como para los clientes constructores o diseñadores de interiores que traen sus clientes para que realicen las compras en la Empresa.

- **Promociones y publicidad:** en la actualidad está la revista mensual Remodela, en la cual se promocionan los productos, sus beneficios cómo influyen positivamente en la vida de los clientes.

Se realiza publicidad por varios medios: televisión, radio, revistas, volanteo y vallas.

- **Descuentos, regalías y ofertas:** se realizan los Días Vega, un fin de semana al mes en los cuales los clientes se hacen acreedores a descuentos especiales en todos los locales, que normalmente no los obtendrían o solo podrían acceder aquellos que realizan compras de muy alto valor.

También se realizan acciones puntuales cada mes, como las temporadas de productos, es decir 10 días al mes temporadas con beneficios

especiales, sean descuentos, premios, sorteos, etc., por la compra de los productos de la temporada.

- **Seguimiento por medio de call center y ejecutivos:** el seguimiento en ciertos casos o cuando la negociación es de un alto valor final, se realiza por parte de un ejecutivo; en cuanto al call center, se realizan llamadas para invitar a determinados clientes a ciertos eventos o para verificar el recibo de la revista Remodela, no se realiza ningún seguimiento del servicio permanente, el cual se debería realizar y está dentro de la presente propuesta.

Entre la propuesta de estrategias a implementar están las siguientes:

- Tarjetas de cliente frecuente.
- Preferencias en la atención.
- Procedimientos y trámites poco engorrosos.
- Buen trato del personal.
- Buen servicio post venta.
- Capacitación al personal de servicio.

4.3 Estrategias de recuperación

De acuerdo a la revisión con los vendedores hay varios clientes tanto finales, constructores y proyectistas que han dejado de trabajar con Home Vega El Bosque debido a algunos de los problemas antes detallados en la investigación, sobre todo en los tiempos de entrega.

Otros clientes indican que lamentablemente no tuvieron una buena atención por parte de los vendedores, por esta razón prefirieron realizar sus compras para la construcción de su casa en otro lugar.

Por estas razones las estrategias de recuperación serán de mucha utilidad al aplicarlas para realizar este trabajo de recuperación de clientes.

Hay que tomar en cuenta que resulta más fácil y barato recuperar un cliente perdido que destinar esfuerzos comerciales en conseguir uno nuevo. Ya que se dispone de información sobre los clientes perdidos y se conoce forma para contactar con ellos.

Las principales técnicas para recuperar los clientes perdidos son:

1. Mantener un contacto cara a cara con el cliente, personalizando la atención y la comunicación.
2. Escuchar al cliente, dejando que exprese sus motivos de abandono y prestando atención a sus quejas.
3. Reconocer los errores cometidos y disculparse por ellos.
4. Presentar soluciones que impidan que se repitan los errores del pasado.
5. Realizar una oferta personalizada, sorpresiva y original. Las principales ofertas son: descuentos especiales, regalos, eventos y la prestación de un servicio especial.

Al aplicar las técnicas para recuperar los clientes perdidos, se debe evitar en todo momento:

- La falta de honestidad.

- Prometer lo difícilmente realizable.
- Mostrar interés tan solo por las compras del cliente.
- Realizar una oferta compleja de entender por parte del comprador.
- Presentar ofertas poco interesantes para el cliente.

Las estrategias incluyen:

- Condiciones favorables.
- Ejecutivos de cuenta para atención personalizada.
- Visitas de gerentes.
- Visitas a la empresa.

4.4 Estrategias de fidelización

Son acciones o actividades diseñadas para ciertos clientes que se desea fidelizar. Estas acciones están dirigidas a los clientes constructores proyectistas, los cuales siempre se encuentran realizando proyectos y comprando productos para sus obras.

La competencia por lograr obtener estos negocios es muy grande, por lo cual se debe aplicar estrategias de fidelización de forma que para sus futuros proyectos u obras Home Vega El Bosque sea la primera opción; de acuerdo a la revisión de datos, Home Vega El Bosque trabaja con un porcentaje bajo de constructores ya que varios de estos han tenido en algún momento una mala experiencia en los servicios que la Empresa le ha ofrecido.

Para lo cual están las siguientes estrategias a implementar:

- Tarifas preferenciales.
- Devoluciones (dinero o productos) por sus compras.
- Ejecutivos exclusivos.
- Tarjetas V.I.P.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La auditoría de servicio al cliente realizada en Home Vega El Bosque, deja ver las falencias que tiene la Empresa en algunos aspectos directamente relacionados con el cliente final, sobre todo en el servicio post venta, reflejándose de esta forma que se pone empeño el momento de realizar la venta pero al realizar la entrega de los productos, asistencia técnica, instalaciones, o resolución de problemas o quejas el servicio deja mucho que desear.
- Se observa que la falta de una cultura de servicio, no solamente hacia el cliente final sino con el cliente interno, genera este tipo de situaciones, que desencadenan en clientes que no regresan a realizar una compra.
- El cliente interno evita realizar observaciones o emitir opiniones frente a temas tales como apoyo de directivos, incentivos por cumplimiento de metas, cultura interna sobre servicio al cliente, trabajo en equipo, etc.
- Este malestar entre los colaboradores de la Empresa genera que no haya un real compromiso en cuanto a servicio al cliente se refiere.
- Los clientes finales no realizan una recompra debido a la mala experiencia vivida con relación a aspectos tales como entregas de productos, falta de inventarios, etc. Estos son aspectos a tomar en cuenta al realizar una propuesta estratégica con relación al servicio al cliente.
- Hay varios puntos dentro de las estrategias de fidelización, retención, etc., que ya se realizan pero se deben cerrar los círculos y que en esta estrategia intervengan todas las áreas relacionadas con la atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una revisión a profundidad sobre las estrategias a implementarse, iniciando desde adentro, es decir implementando estrategias para el cliente interno y así lograr el compromiso requerido para un efectivo servicio al cliente externo.
- Al realizar dicha estrategia interna, se realizarán las propuestas de estrategias para lograr fidelización por parte de los clientes finales y que estos realicen compras futuras en Home Vega El Bosque.
- Dentro de las estrategias no solo se deben pensar en acciones relacionadas con el cliente final, sino con segmentos importantes como los constructores y proyectistas, con los cuales no solamente se realizan ventas para sus proyectos, sino son los principales referentes de los productos y los servicios que Home Vega El Bosque oferta.
- Hay procesos internos que resultan ser engorrosos al momento de realizar devoluciones, quejas sobre productos, resolución de problemas, razón por la cual el cliente decide no regresar a Home Vega El Bosque, estos procesos deben ser revisados y replanteados de forma que la gestión interna sea más efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

Cowell, W. Donald, (1991); Mercadeo de servicios, un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. Trad. Jesús Villamizar Herrera, Bogotá; Legis Editores, S.A.

Kotler, P. y Armstrong, Gary, (2008); Principios de marketing.; Pearson Educación; 8ª Edición. México D.F.

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce J.; Fundamentos de marketing; McGraw Hill ; 13ª; México D.F.

ZORRILLA, Pilar; Revista Distribución y Consumo, “Nuevas tendencias en Merchandising, Generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes”; Universidad del País Vasco. 2002

Revista Distribución y Consumo; Estudio de Distribución y Consumo sobre Servicios Comerciales y Hábitos de Compra. 2008

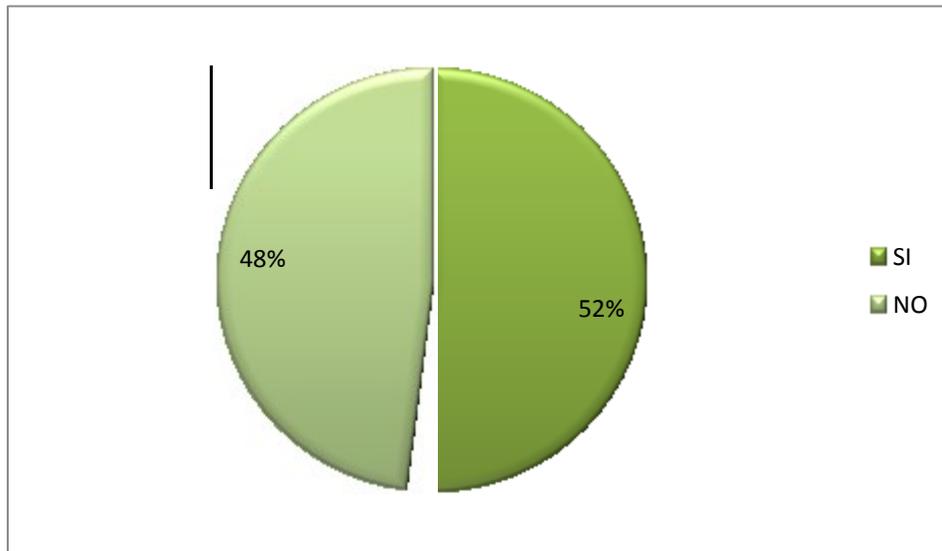
Marketing Invest Investigaciones y Estudios de Mercadeo. “Auditoría de Servicio al Cliente”; 2010; Metodología particular propuesta.

Destrezas Comerciales S.A., Estrategias para servicio al cliente, www.destrezascomentarios.com, 2010.

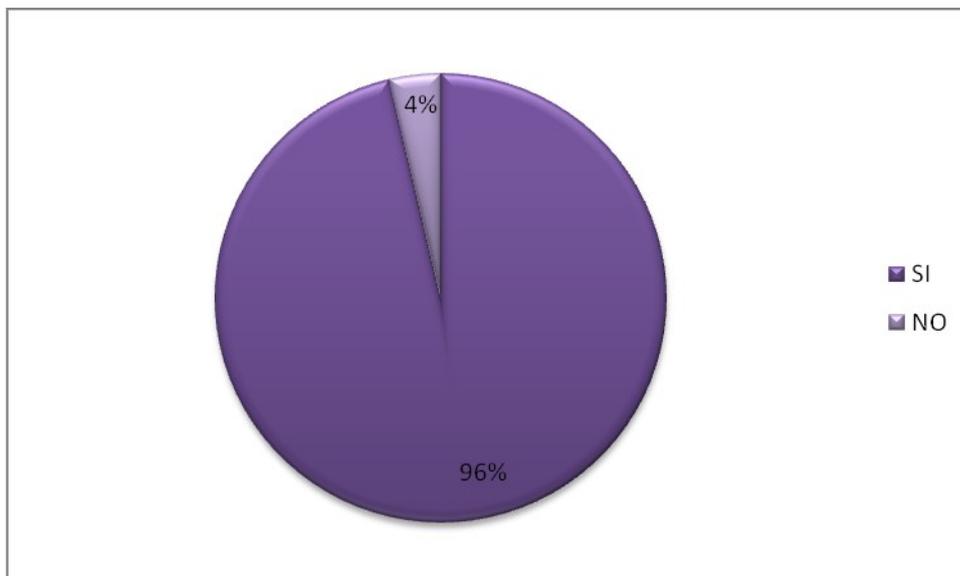
ANEXOS

Anexo1.- Presentación gráfica de resultados de la investigación a clientes externos

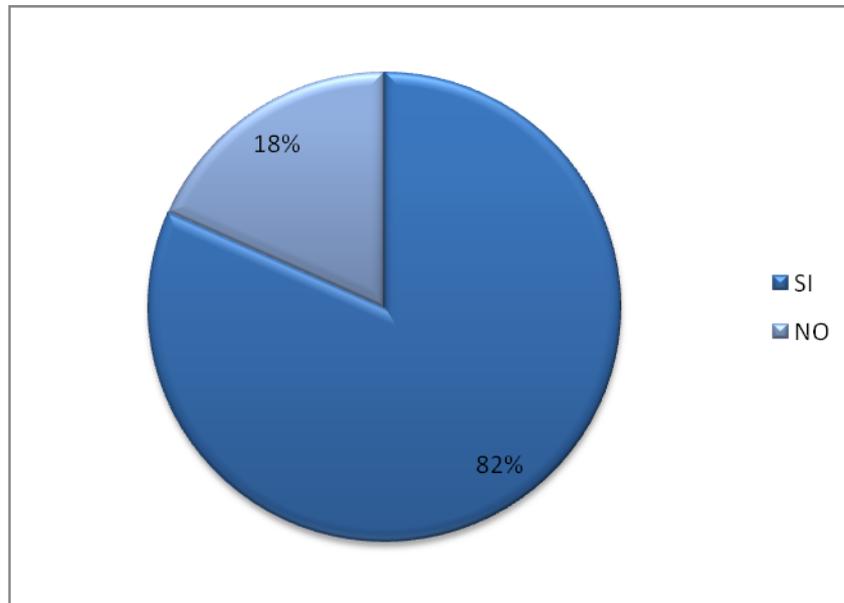
Pregunta 1.- ¿El asesor le atendió en orden de llegada?



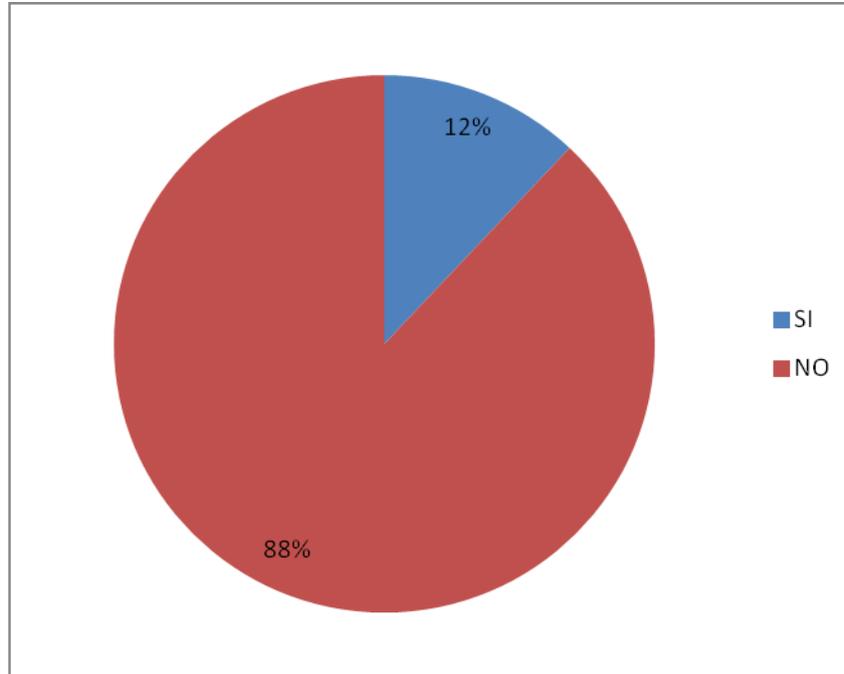
Pregunta 2.- El asesor que lo atendió, ¿le saludó cordialmente?



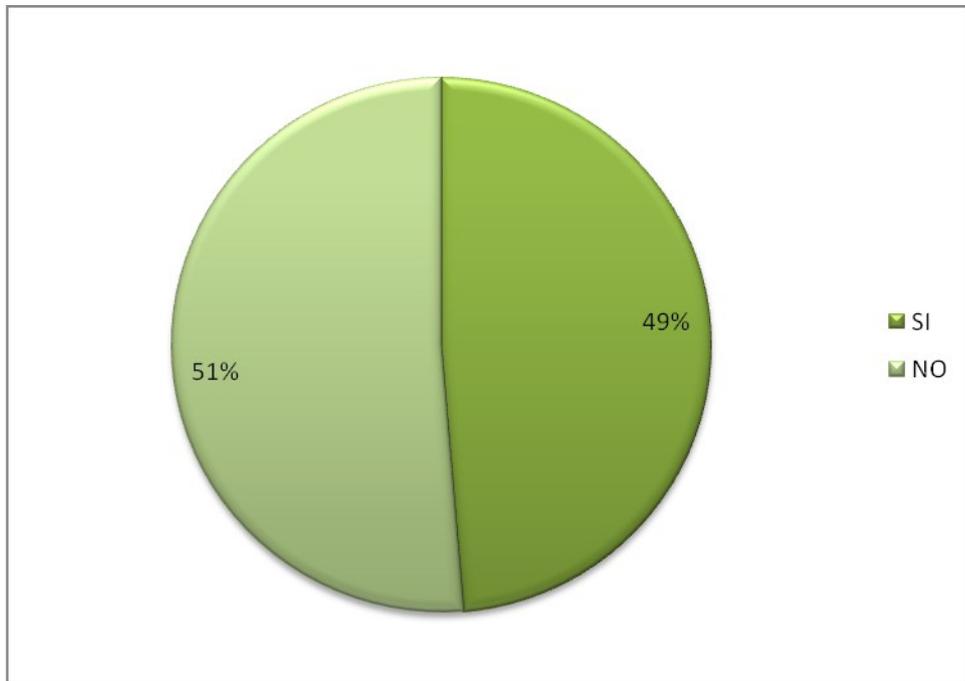
Pregunta 3.- ¿Mantuvo contacto visual al saludar y despedirse?



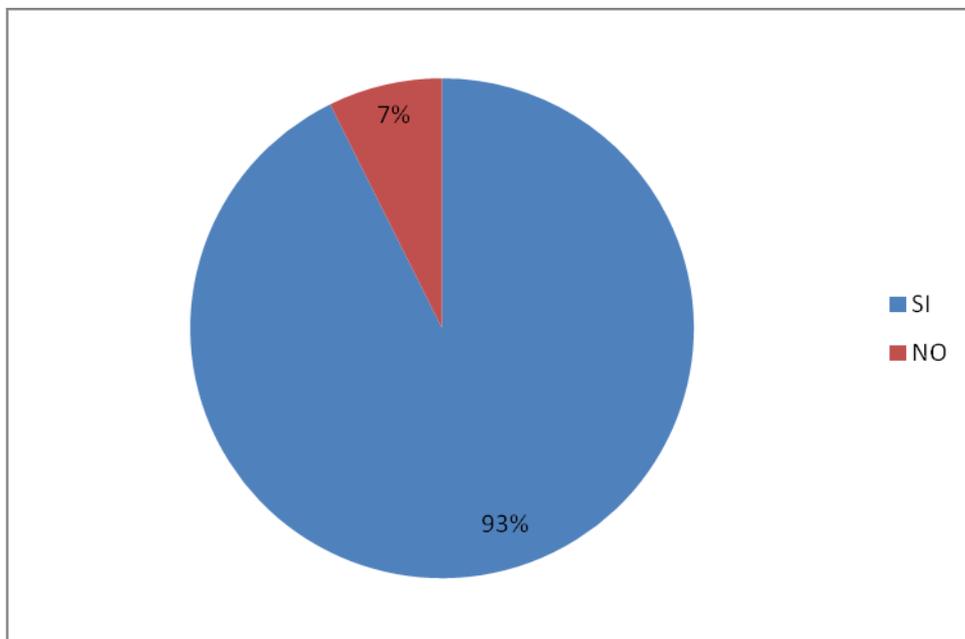
Pregunta 4.- ¿Se presentó por su nombre?



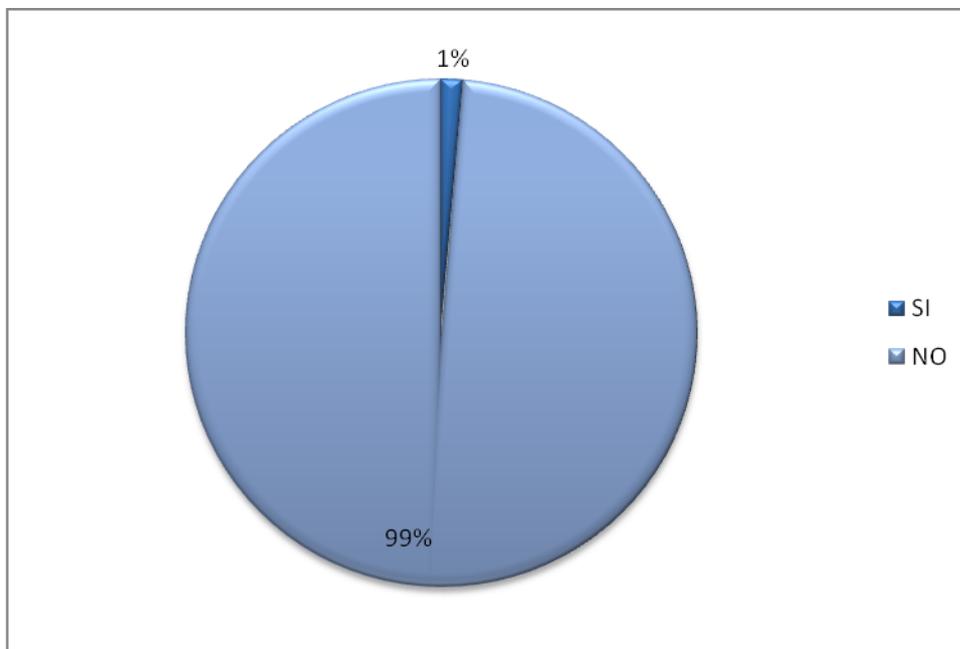
Pregunta 5.- ¿Le trató por su apellido o nombre?



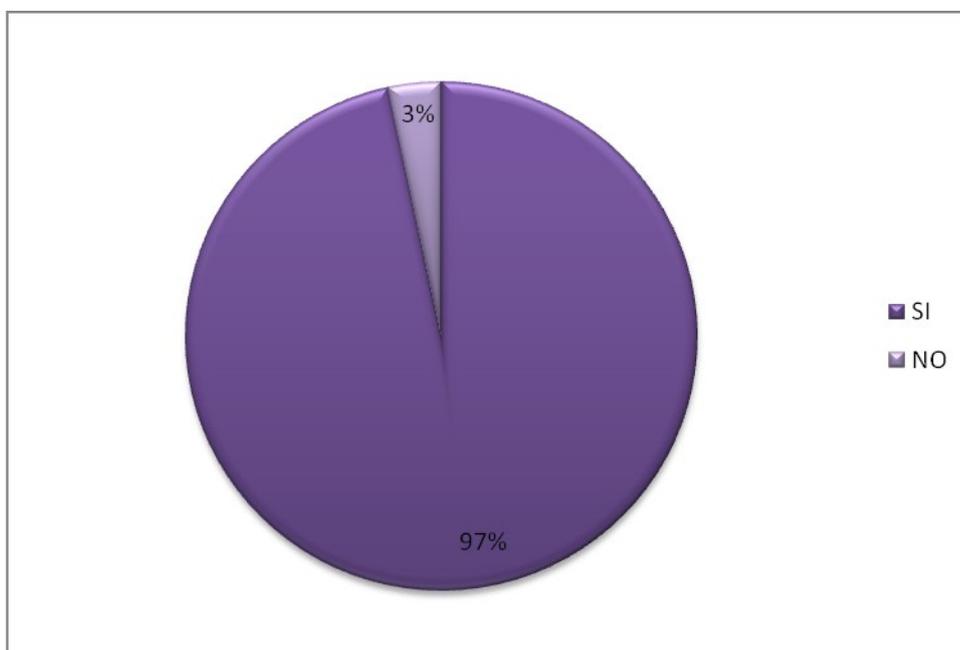
Pregunta 6.- ¿Le brindó una sonrisa?



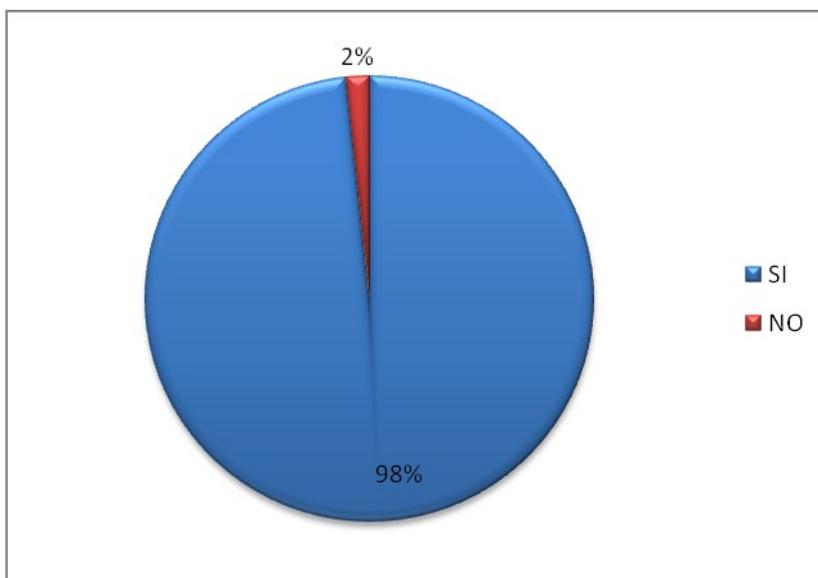
Pregunta 7.- ¿No le interrumpió mientras usted le explicaba sus requerimientos?



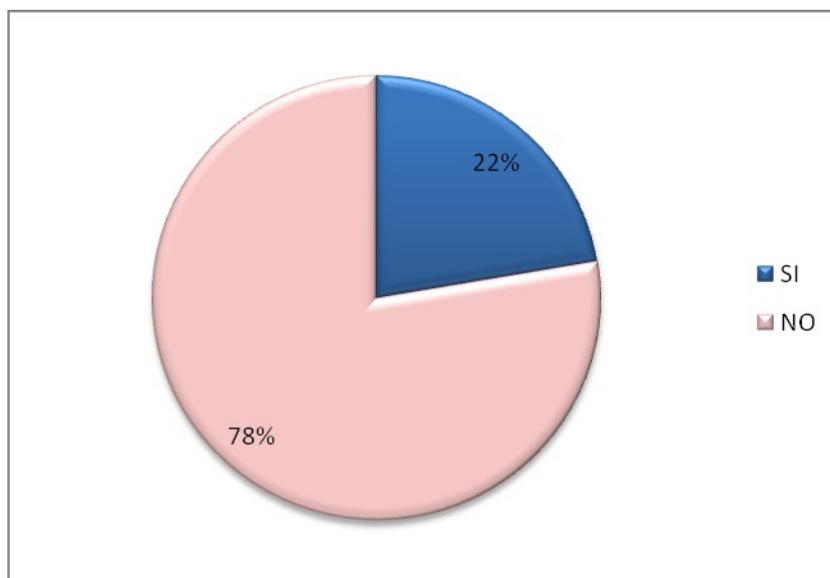
Pregunta 8.- ¿Indagó sobre sus necesidades respecto al servicio solicitado?



Pregunta 9.- ¿Le informó sobre las características y beneficios del producto o servicio solicitado?



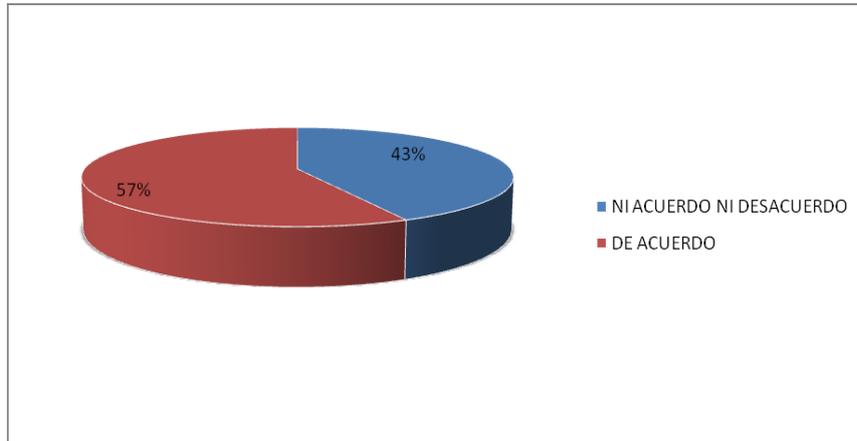
Pregunta 10.- ¿Le ofreció algún otro producto o servicio del local?



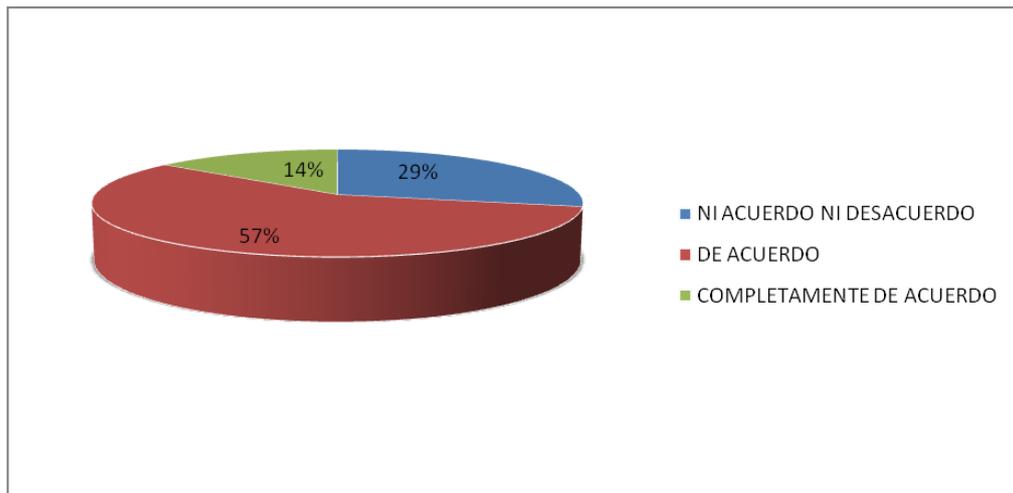
Anexo 2.- Presentación gráfica de resultados de la investigación a clientes internos

1. Cultura, valores, visión de la Empresa

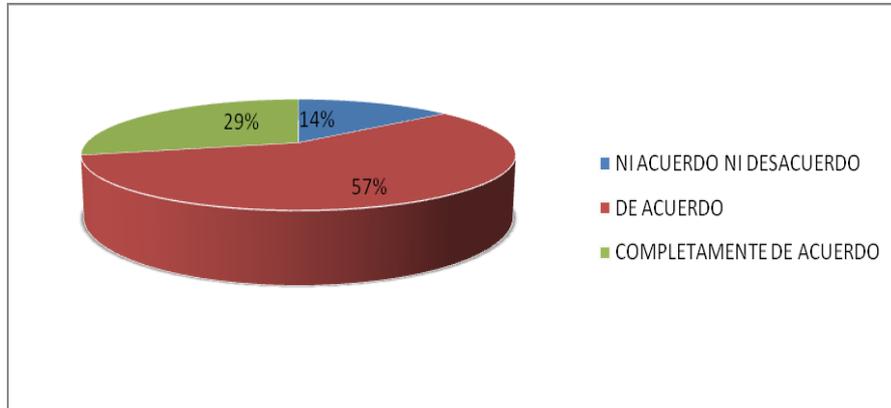
Pregunta 1.- Toda la organización está orientada al cliente y sabe que el cliente es su razón de existir.



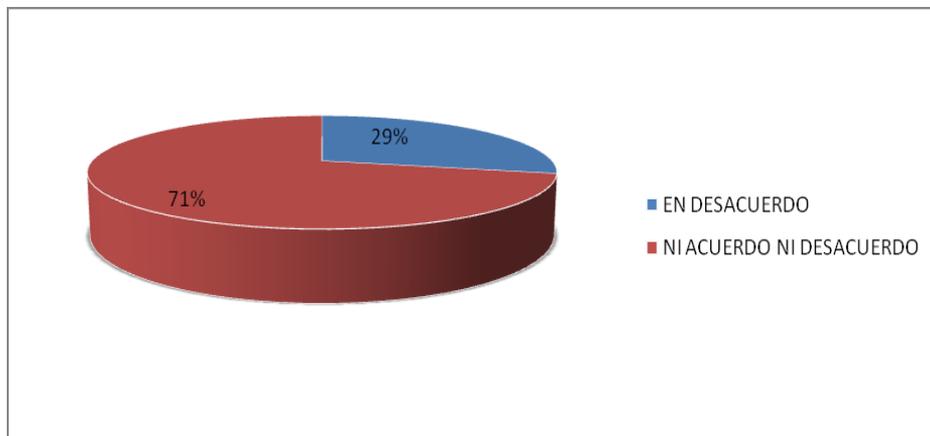
Pregunta 2.- Los directivos demuestran con sus acciones, sus palabras y sus actitudes, que la satisfacción del cliente es su prioridad.



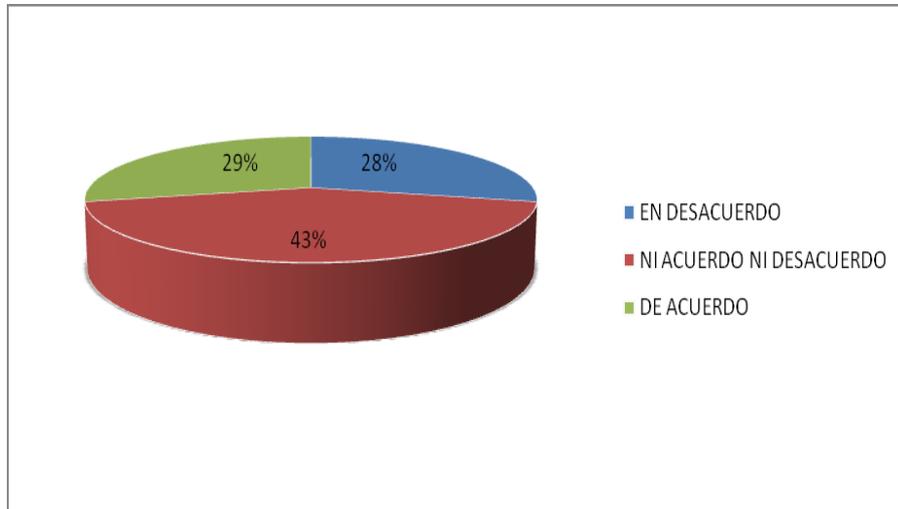
Pregunta 3.- La meta global de la Empresa es superar las expectativas de los clientes en las áreas que más le importa.



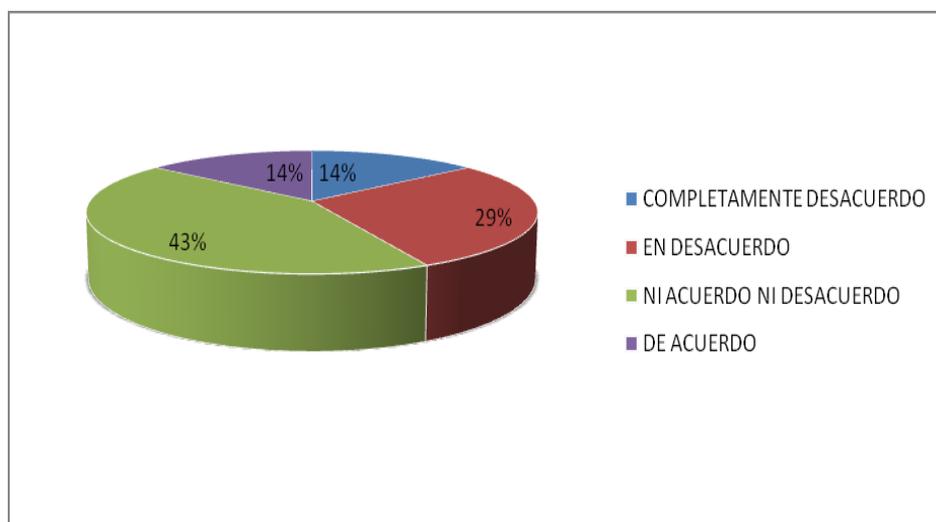
Pregunta 4.- Los criterios de evaluación del personal, incluyendo bonos, premios o beneficios, están directamente asociados con la satisfacción del cliente.



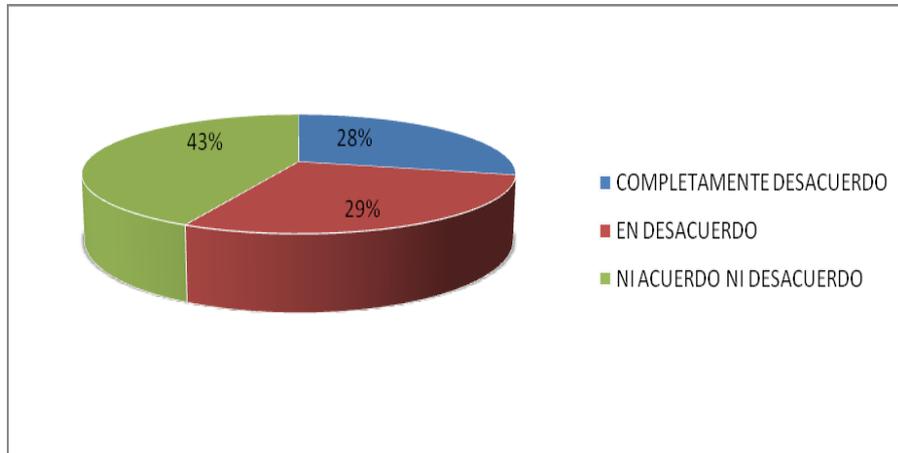
Pregunta 5.- Todo el personal de la Empresa está clara y decididamente comprometido con la idea de calidad.



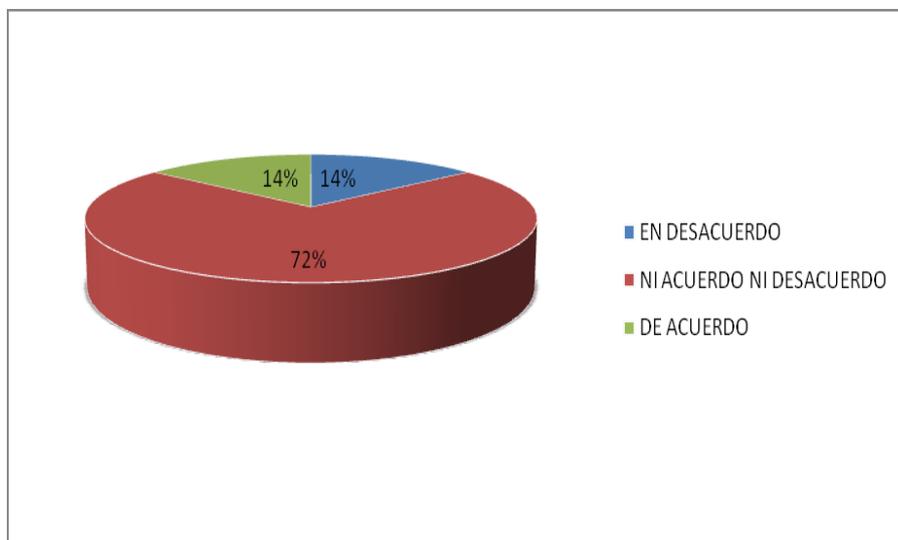
Pregunta 6.- Realizamos constantemente mediciones y ajustes a los sistemas de producción del servicio para mantenerlo actualizado.



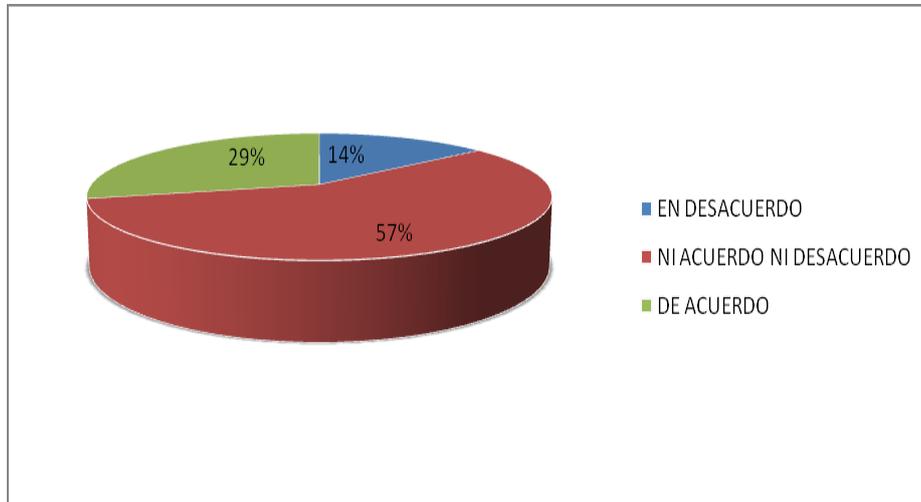
Pregunta 7.- Nos preocupamos por eliminar los sistemas y procedimientos internos que no generan valor para los clientes.



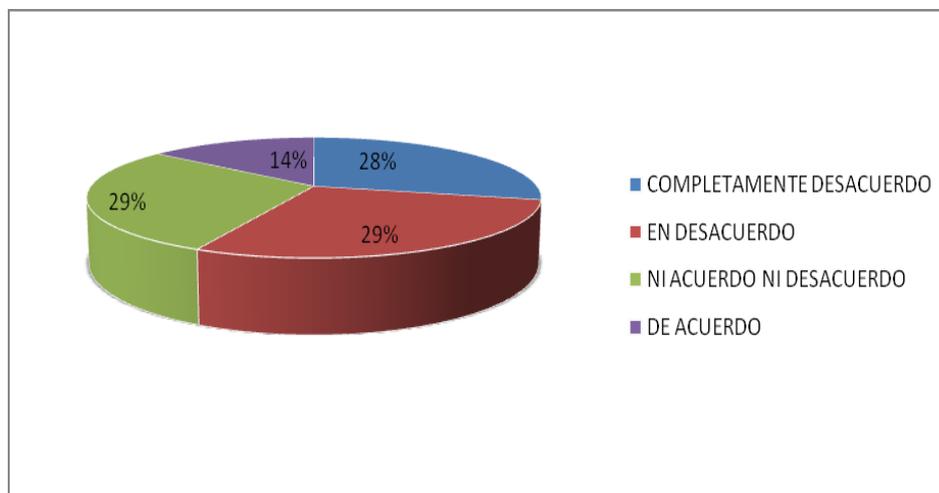
Pregunta 8.- Es fácil para el cliente hacer negocios con nosotros (somos amigables, fáciles de encontrar, responsables en el cumplimiento de los tiempos).



Pregunta 9.- Los empleados sienten que lograr clientes satisfechos es su desafío y son recompensados por ello.

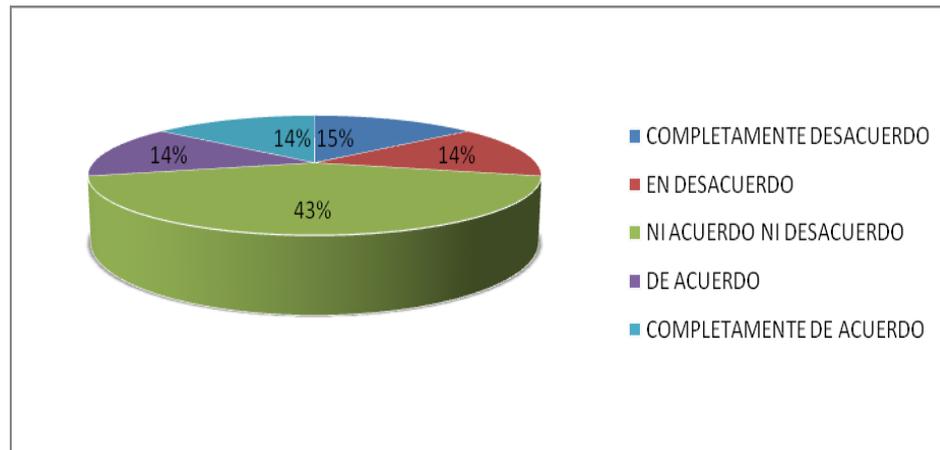


Pregunta 10.- Existen sistemas para mejorar la calidad que trabajan en forma permanente.

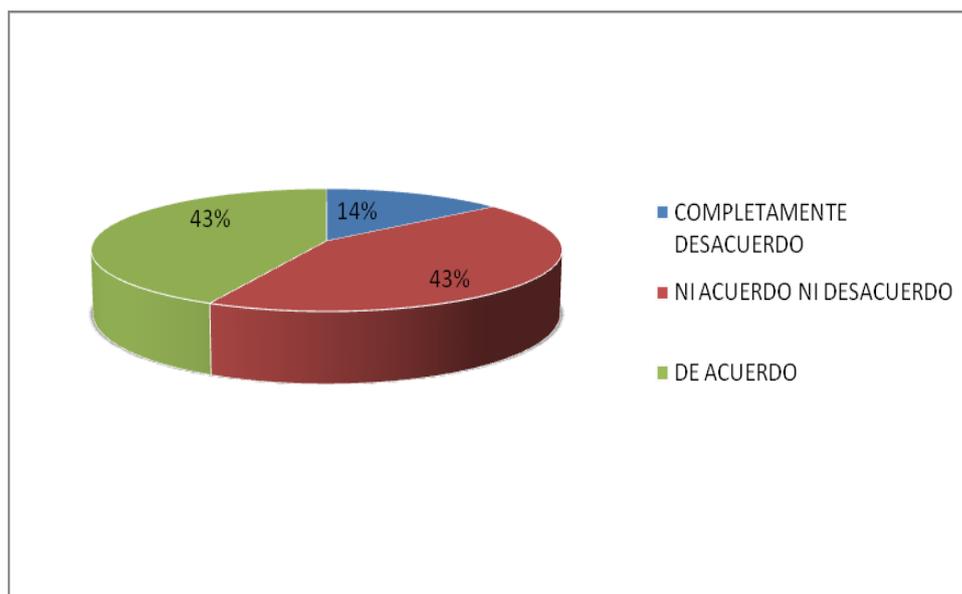


2. Conocimiento de las expectativas de los clientes

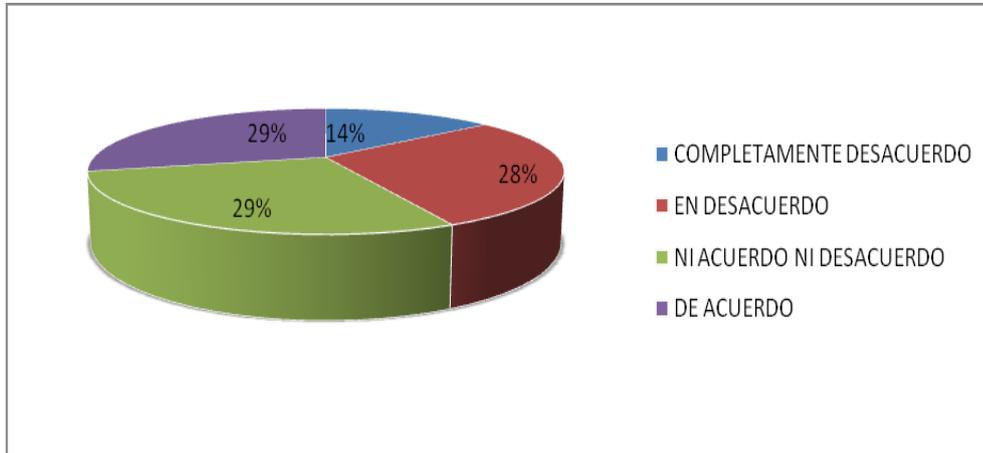
Pregunta 1.- En la Empresa se realiza con regularidad (al menos una vez por año) investigaciones de mercado completas e integrales de la clientela.



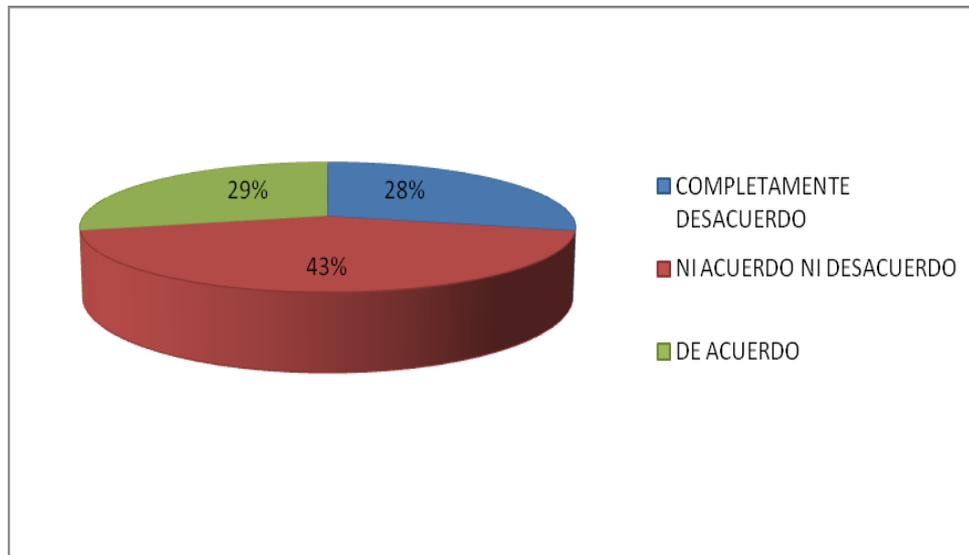
Pregunta 2.- En estas investigaciones se incluyen aspectos y preguntas dirigidas a identificar cuáles son las verdaderas expectativas de servicio de los clientes.



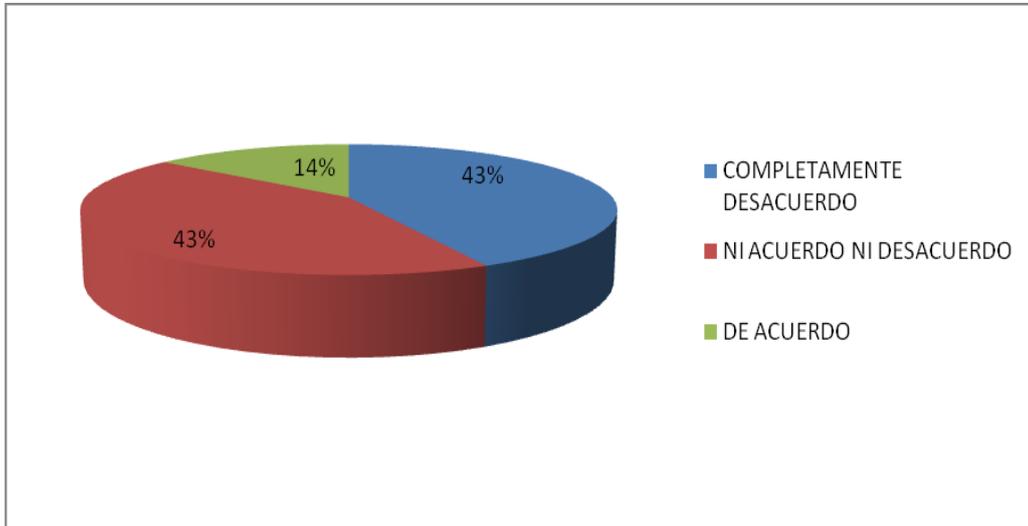
Pregunta 3.- A las investigaciones de mercado se les da seguimiento constante con el fin de determinar cuál es el comportamiento y tendencias.



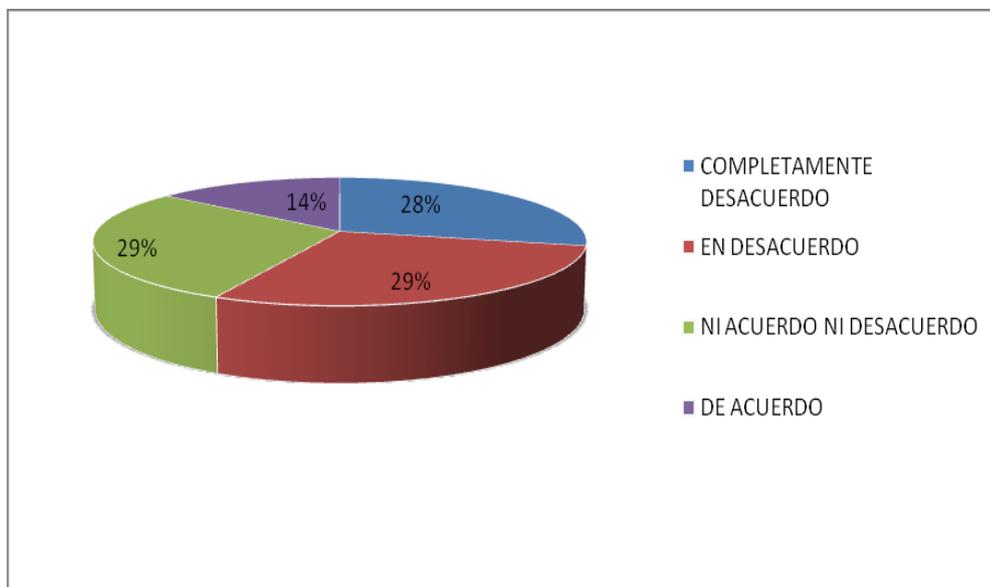
Pregunta 4.- Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan a los responsables directos del personal que establece contacto con los clientes.



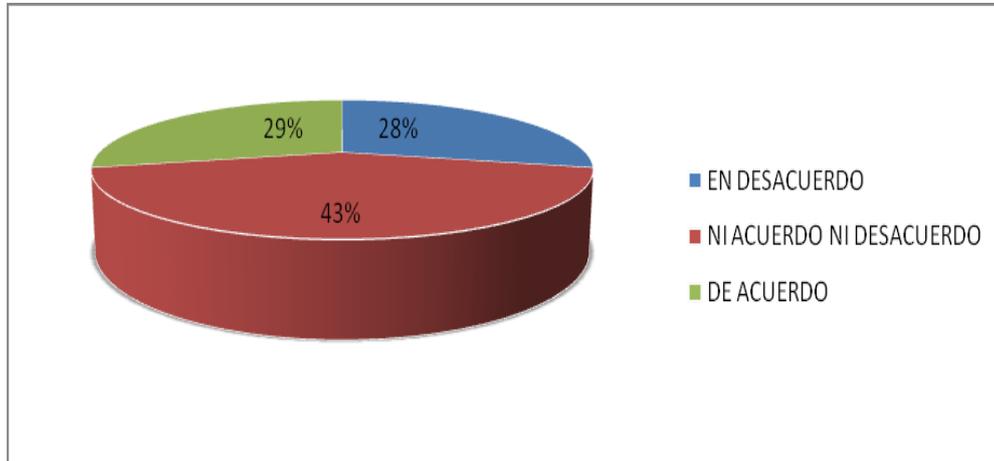
Pregunta 5.- Los resultados de las investigaciones de mercado se entregan también a todas las áreas de la Empresa que inciden en el diseño de servicios a los clientes.



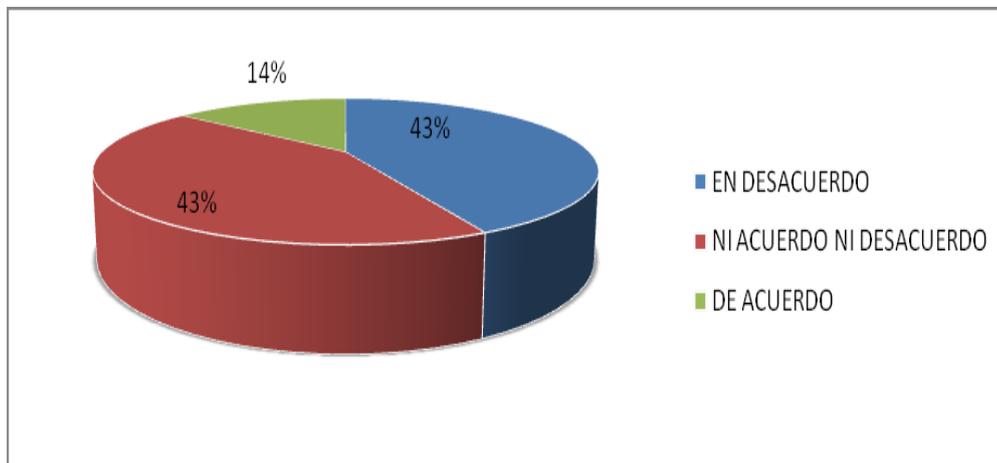
Pregunta 6.- Los ejecutivos de la Empresa toman decisiones basadas en las investigaciones previamente realizadas a la clientela clave.



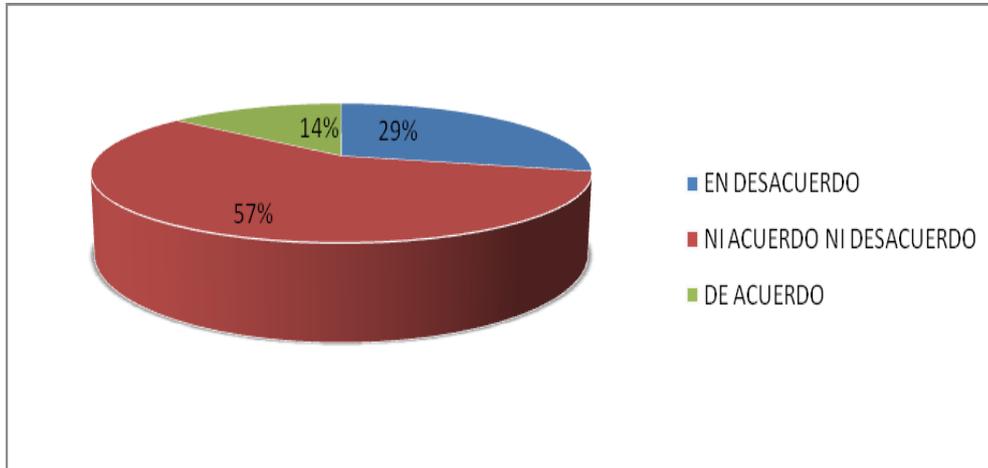
Pregunta 7.- En la Empresa existe un sistema debidamente formalizado para recepción y seguimiento de las quejas de los clientes, así como plazos de respuesta.



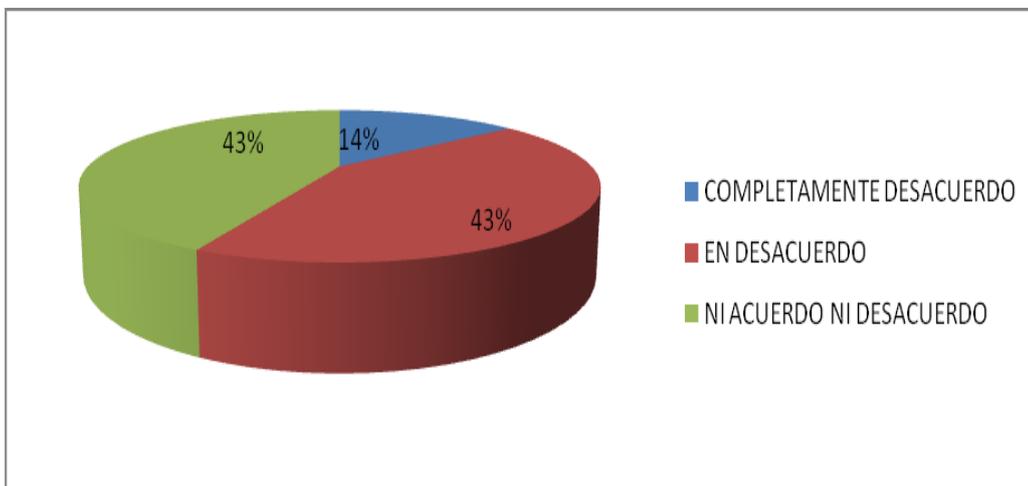
Pregunta 8.- Las quejas de los clientes se analizan en forma sistemática con el fin de identificar problemas en las áreas de calidad de la satisfacción.



Pregunta 9.- El tiempo de respuesta de un reclamo es el esperado por el cliente (y no el que nos resulta cómodo), fruto de una medición previa.

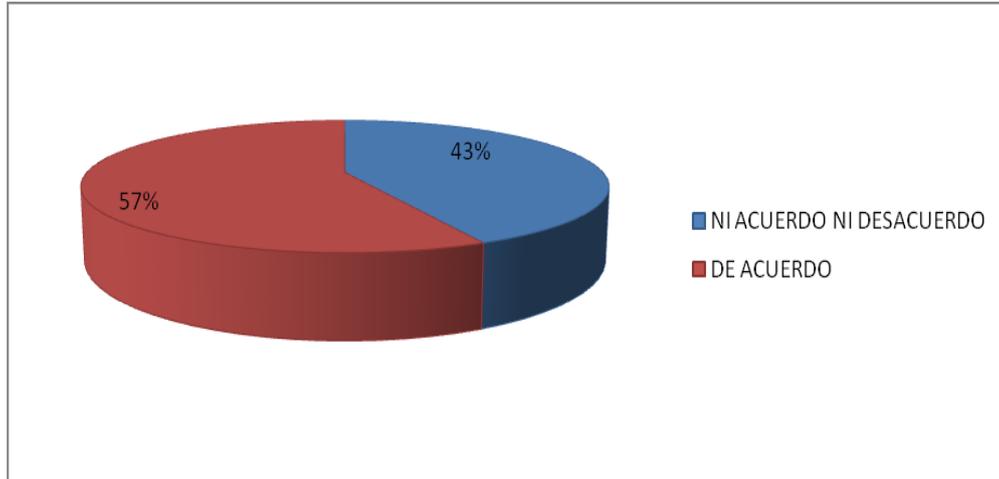


Pregunta 10.- Las quejas de los clientes son contestadas, resueltas en un porcentaje superior al 95% en los plazos que corresponden.

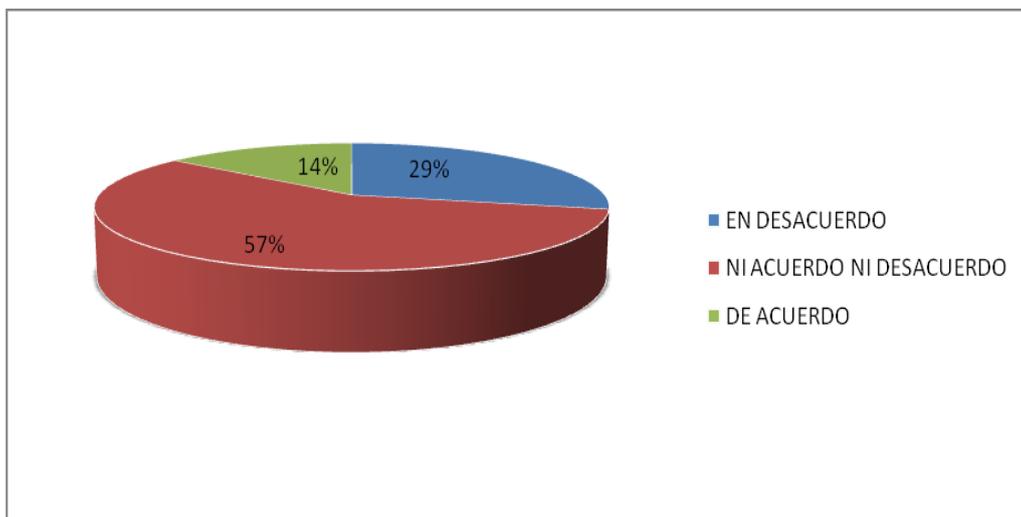


3. Objetivos y metas de calidad

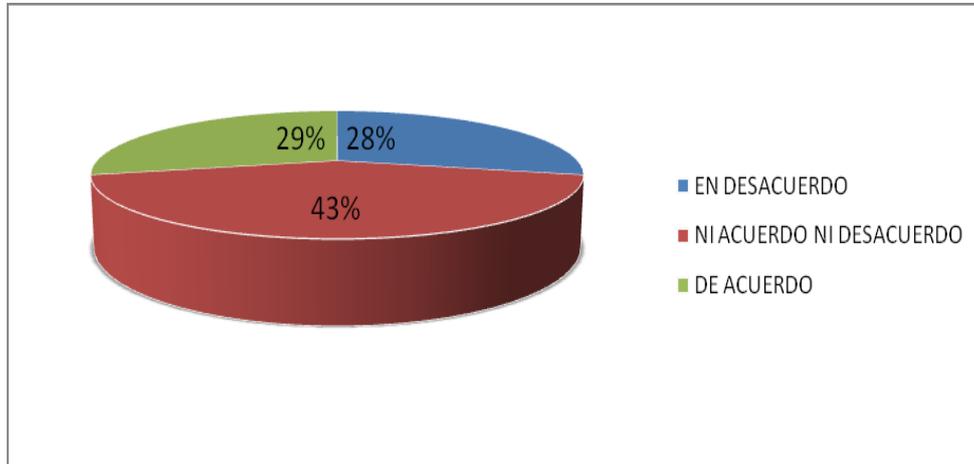
Pregunta 1.- En la Empresa existen metas y objetivos de calidad claramente definidas y comunicadas a todo el personal.



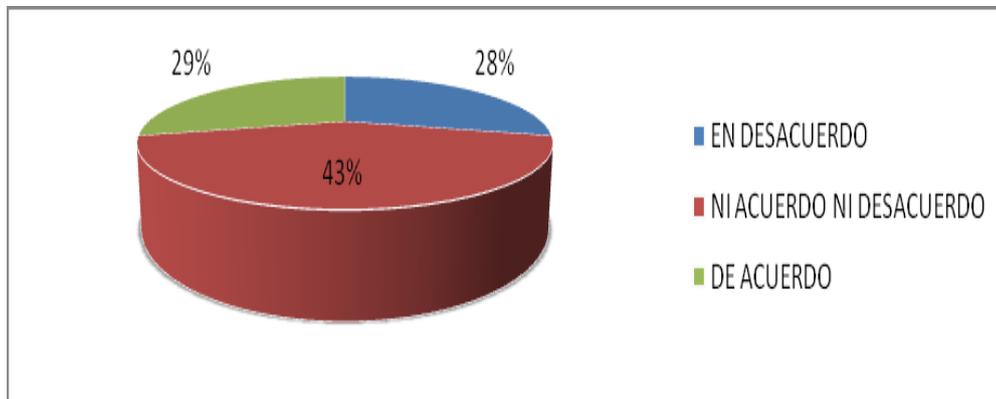
Pregunta 2.- Los objetivos de calidad de servicio están basados en las expectativas de los clientes y no en los estándares internos de la Empresa.



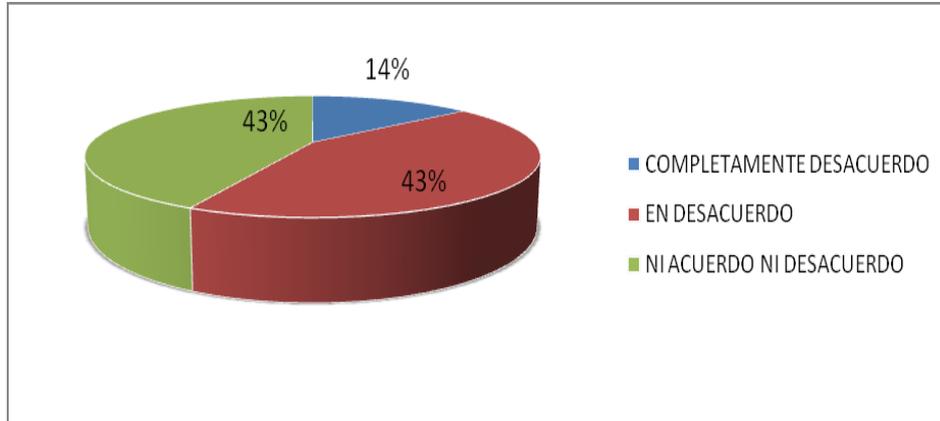
Pregunta 3.- En la Empresa existe un proceso formal para guiar el establecimiento de metas de la calidad de servicios que deben cumplir los empleados.



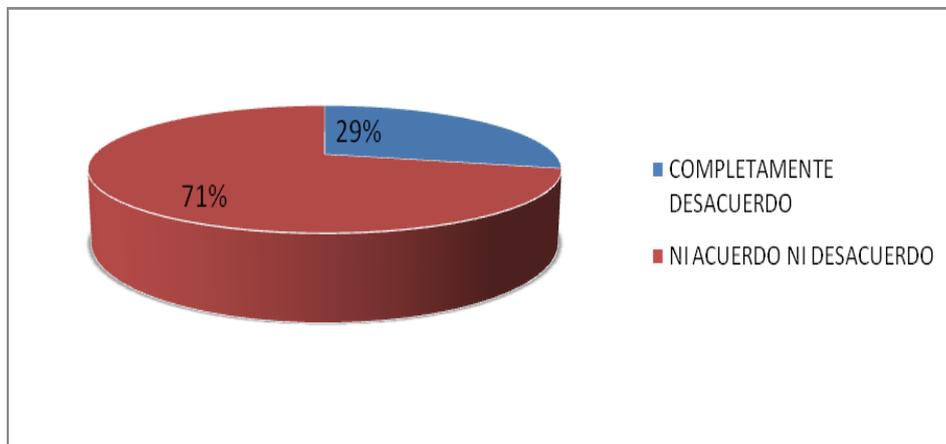
Pregunta 4.- Las metas de calidad de servicios están claramente orientadas a los clientes y usuarios y no al interior de la Empresa.



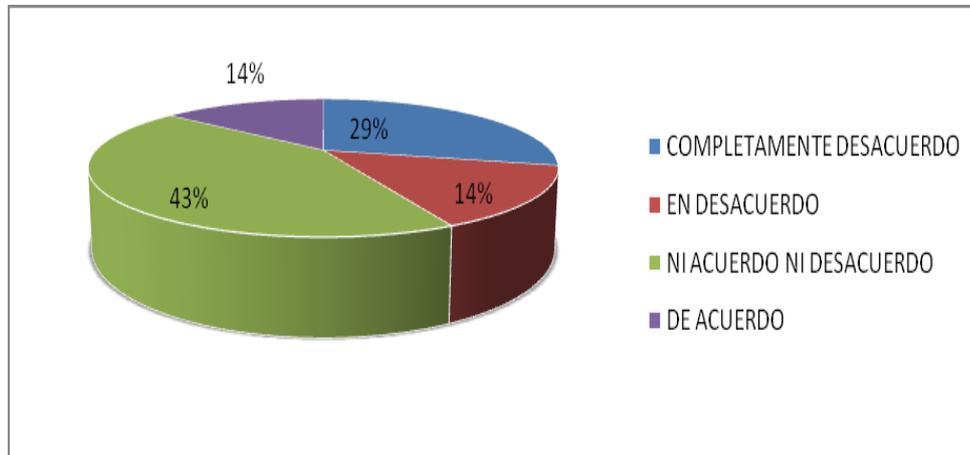
Pregunta 5.- Los objetivos y metas de calidad se comunican de forma continua y a todo el personal de la Empresa.



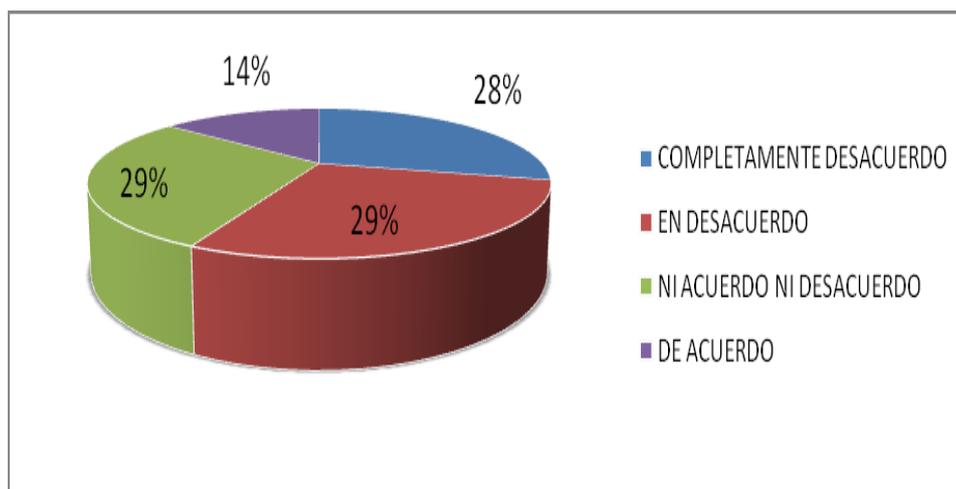
Pregunta 6.- Las metas de calidad se revisan y actualizan de forma regular, por lo menos una vez cada trimestre.



Pregunta 7.- Las metas de calidad se contrastan continuamente con los resultados de las investigaciones de mercado.

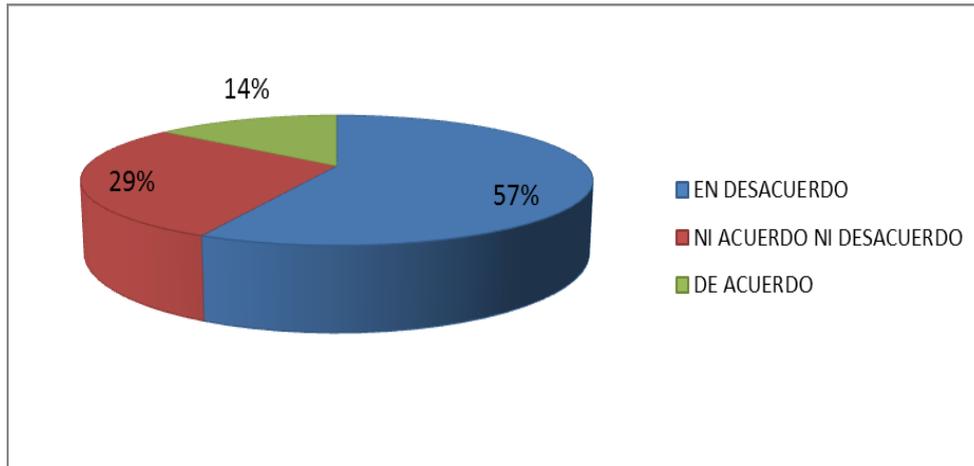


Pregunta 8.- En la revisión de las metas intervienen con voz y voto el personal responsable del contacto directo con la clientela.

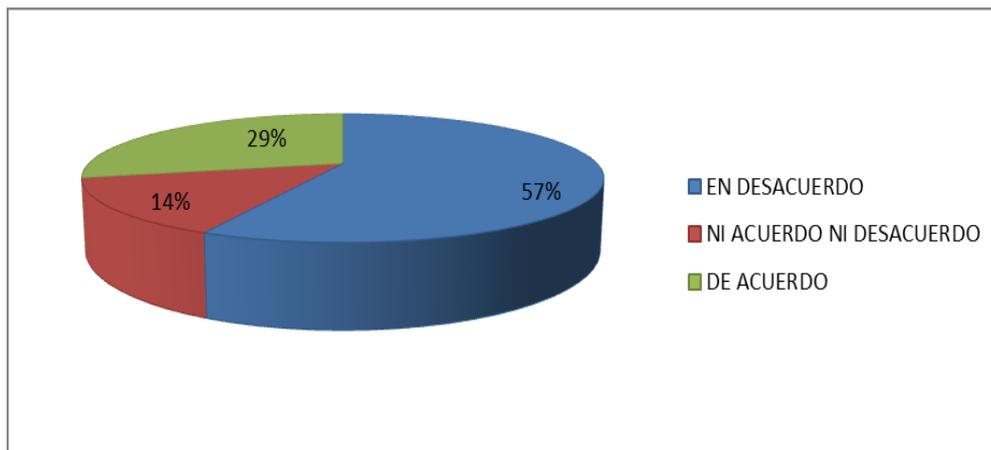


4. Eficacia de la comunicación vertical

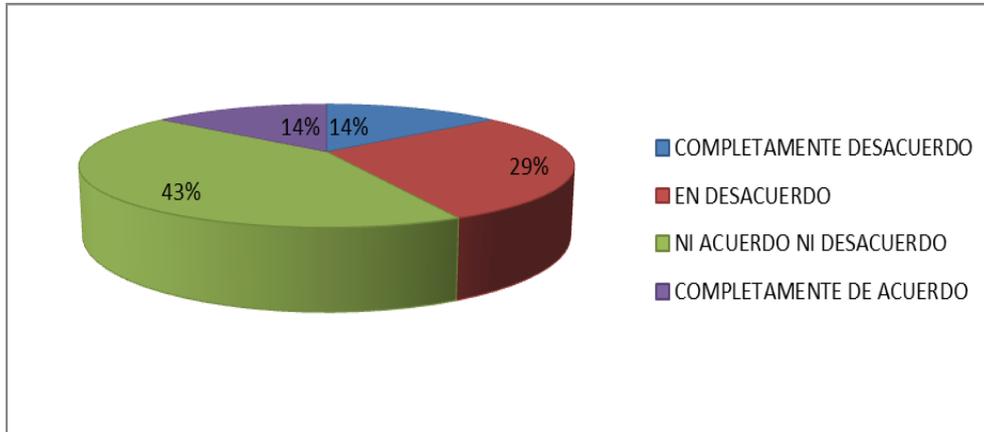
Pregunta 1.- Los directivos estimulan al personal de contacto directo con el cliente para que les informen constantemente sobre las experiencias en el contacto con los clientes.



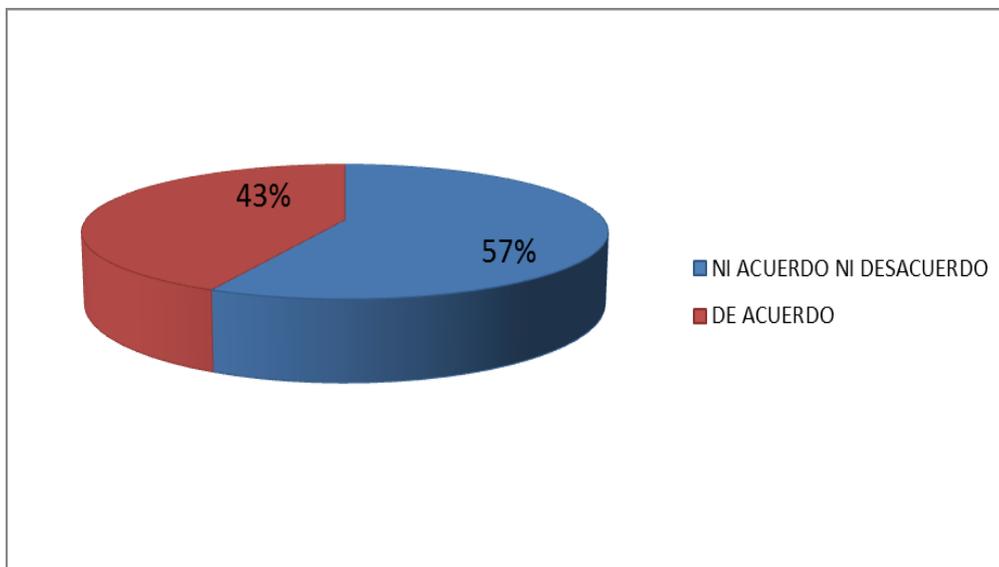
Pregunta 2.- Los ejecutivos le piden de forma habitual y normal, sugerencias a los empleados sobre cómo mejorar la calidad de los servicios.



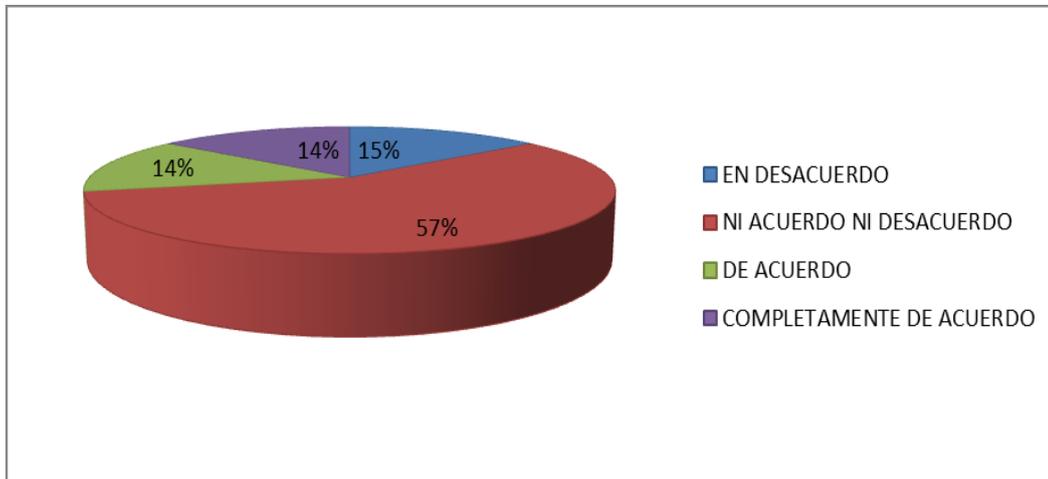
Pregunta 3.- En la Empresa existen mecanismos formales que permiten que los empleados sometan sus sugerencias a la alta dirección por ejemplo: buzón de sugerencias, premios, reconocimiento, etc.



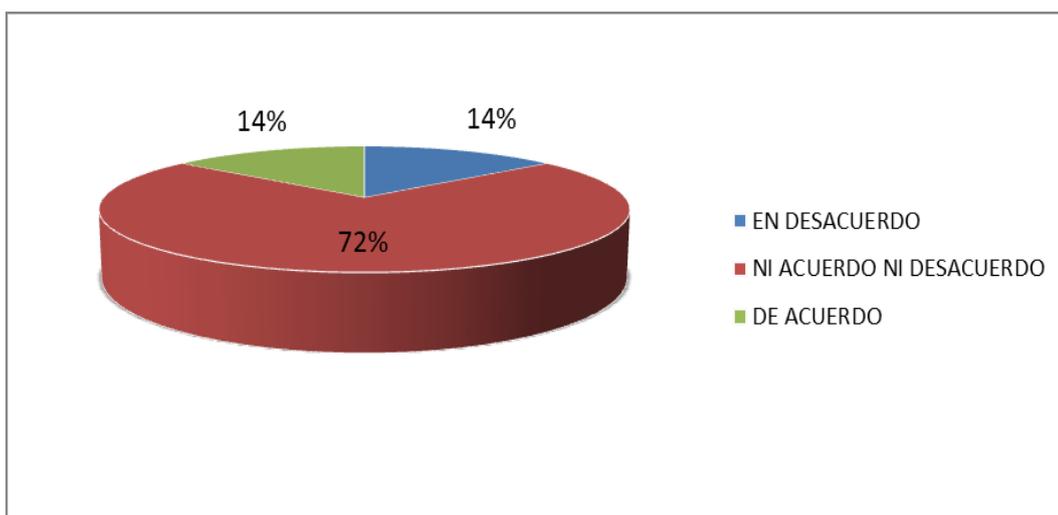
Pregunta 4.- En la Empresa existen muy pocos (no más de cuatro) niveles jerárquicos entre el Director General y el personal que presta servicios directos a los clientes.



Pregunta 5.- Los miembros de la alta dirección mantienen de forma frecuente contacto directo con el personal responsable de tratar y servir a los clientes.

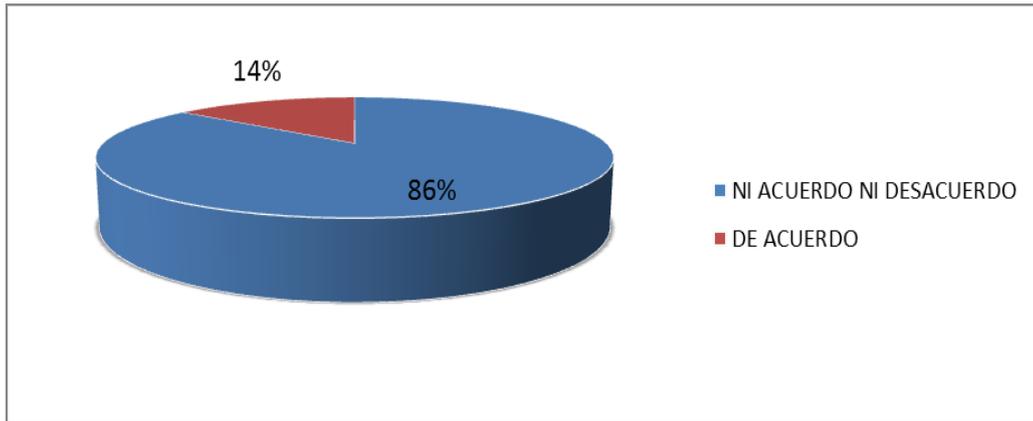


Pregunta 6.- Los directivos de la Empresa reaccionan siempre positivamente y con verdadero interés cuando un empleado le sugiere que introduzca una modificación en la forma como se prestan los servicios.

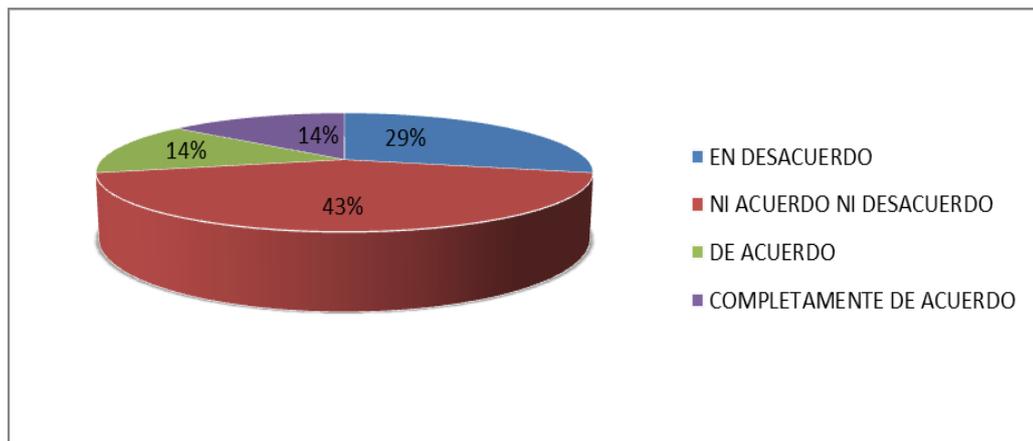


5. Interacción entre los directivos y los clientes

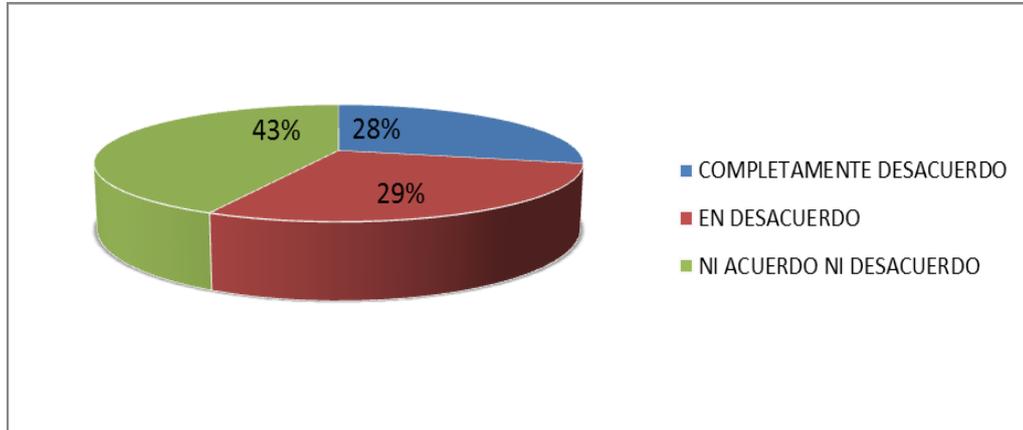
Pregunta 1.- Los directivos están siempre dispuestos a tener trato directo con los clientes (nunca se esconden, ni dan excusas, ni delegan el contacto de forma permanente).



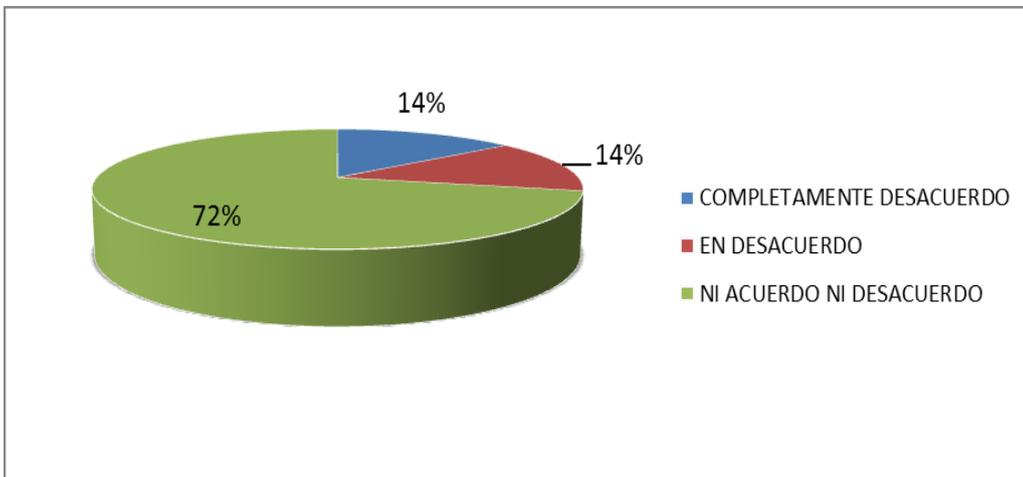
Pregunta 2.- Por lo menos una vez al mes, el Director General sale fuera de la Empresa para visitar a un cliente.



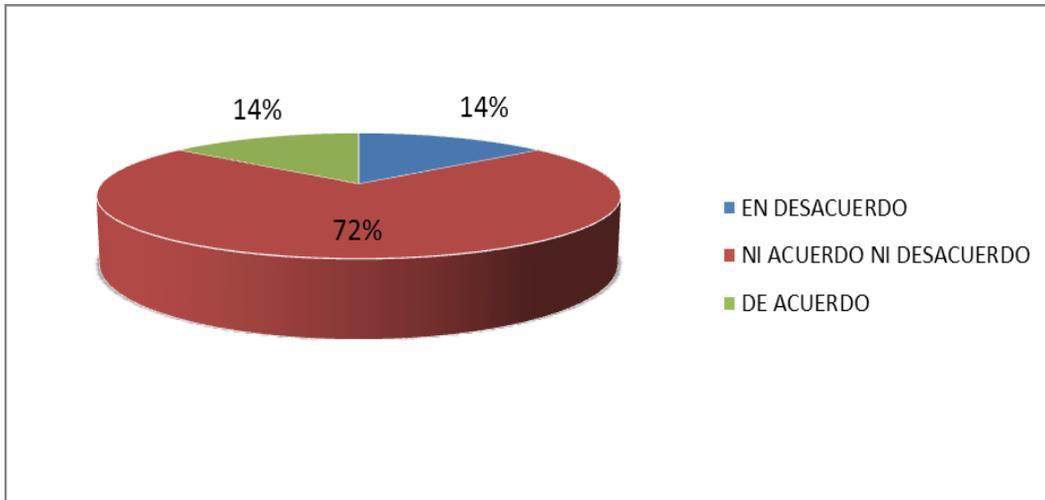
Pregunta 3.- Los altos directivos de todas las áreas dedican por lo menos una hora al mes a contestar el teléfono de servicio al cliente.



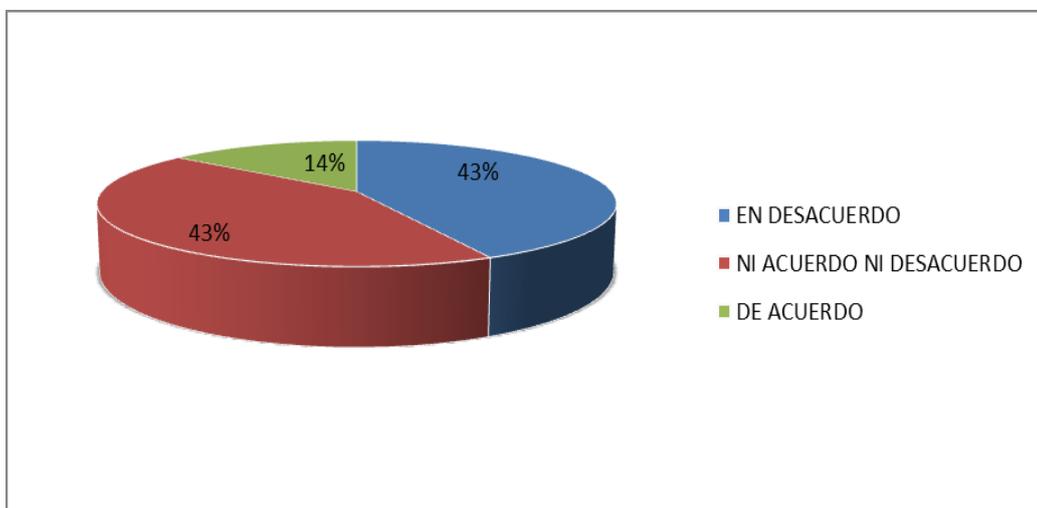
Pregunta 4.- Los altos directivos de todas las áreas, llaman por lo menos a cinco clientes cada mes solo para preguntarles: “¿cómo los estamos atendiendo? ¿Está satisfecho con nuestro servicio?”



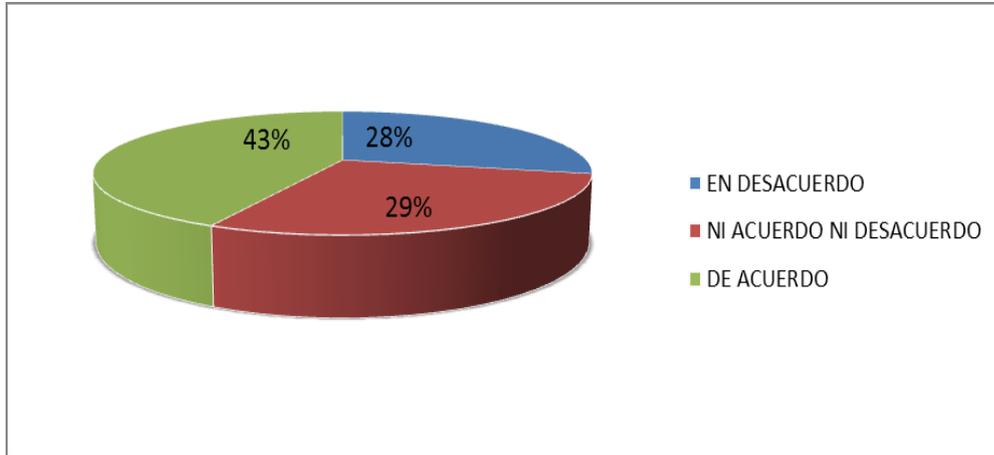
Pregunta 5.- Los directivos de la Empresa de todas las áreas acostumbran salir a visitar clientes, acompañados por vendedores.



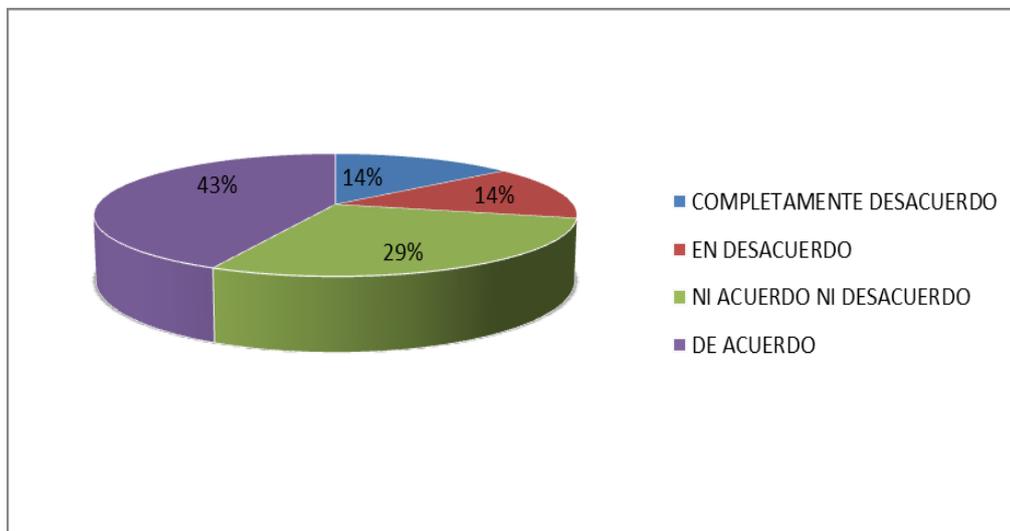
Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio existe un perfecto ajuste entre las habilidades de los empleados y las funciones exigidas por los puestos que desempeñan.



Pregunta 7.- En la Empresa se contrata siempre a personas con capacidad real para realizar un eficaz trabajo en el trato con la clientela.

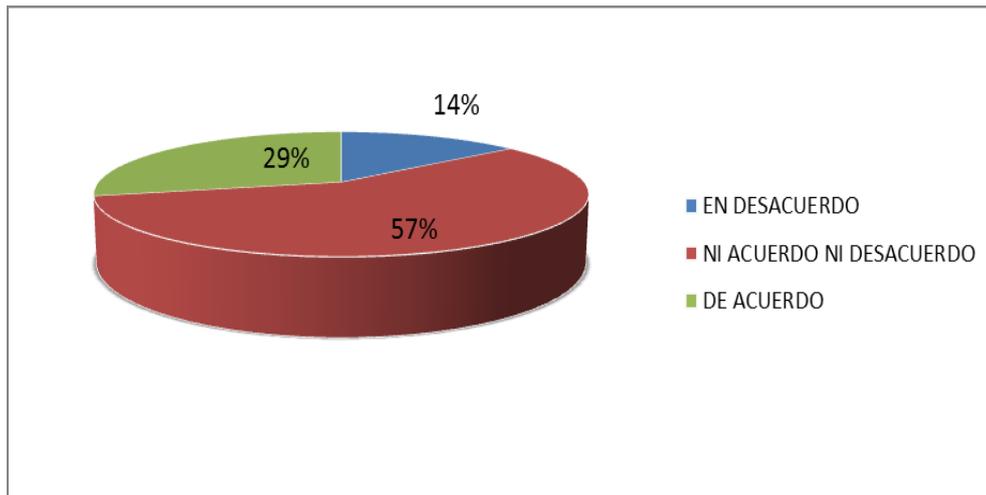


Pregunta 8.- Los equipos, herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de su trabajo, son los adecuados para garantizar en todo momento la calidad del servicio al cliente.

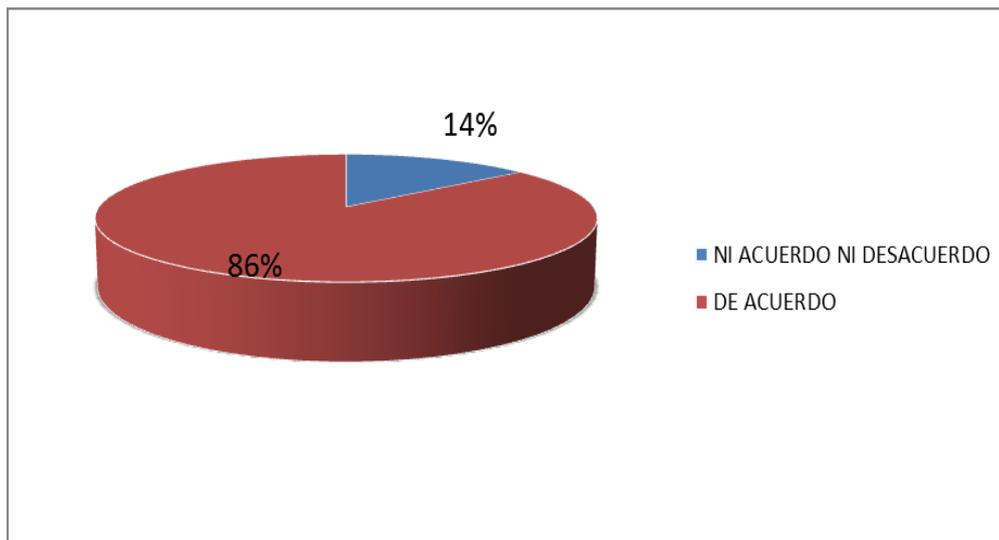


6. El personal

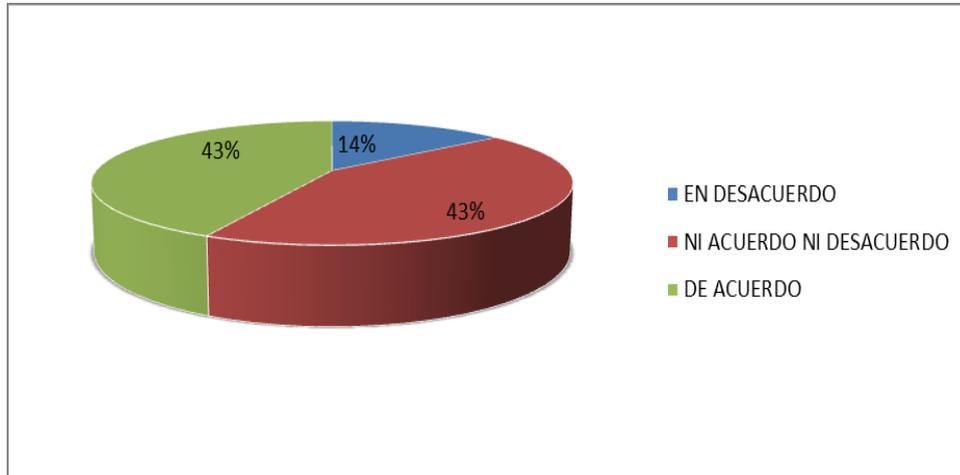
Pregunta 1.- Los empleados comprenden en todas las facetas y matices los servicios que vende la Empresa.



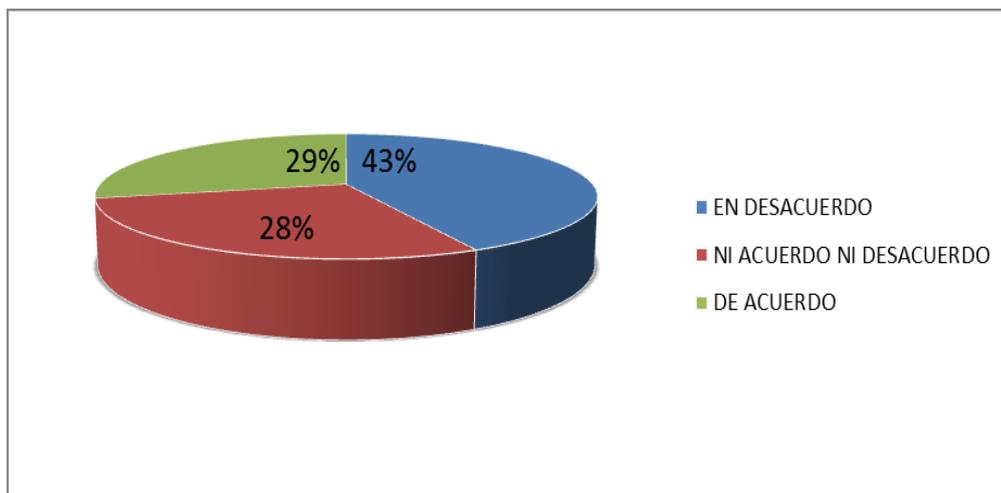
Pregunta 2.- Los empleados poseen las habilidades y actitudes necesarias para adaptarse a los cambios que se producen en los puestos de trabajo.



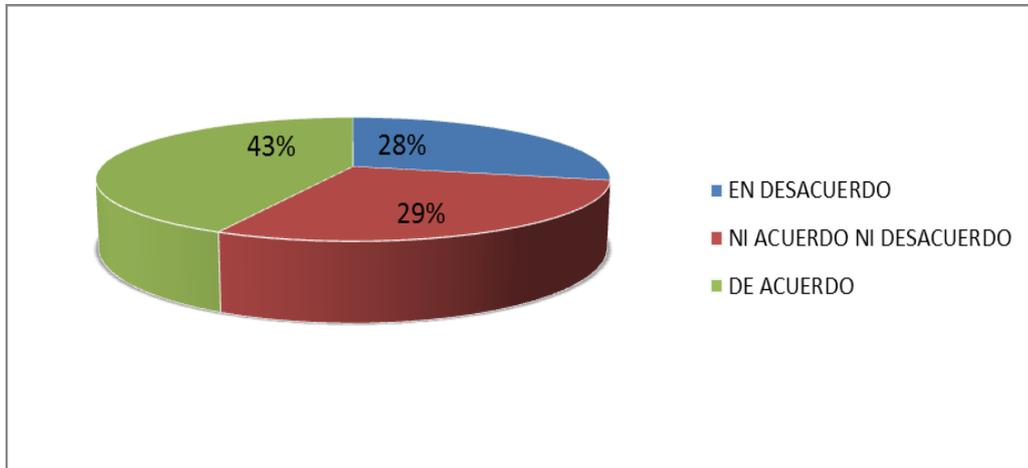
Pregunta 3.- A los empleados se les ha formado debidamente para que estén en capacidad de interactuar eficazmente con los clientes.



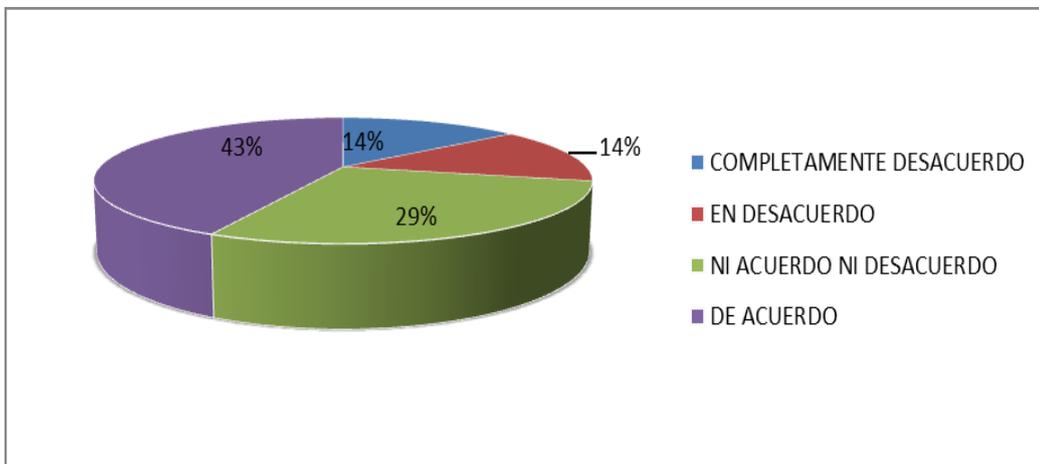
Pregunta 4.- En la Empresa existe un programa de inducción de los nuevos empleados en el que se toma en seria consideración el desarrollo de las habilidades sociales, de comunicación y de interacción interpersonal.



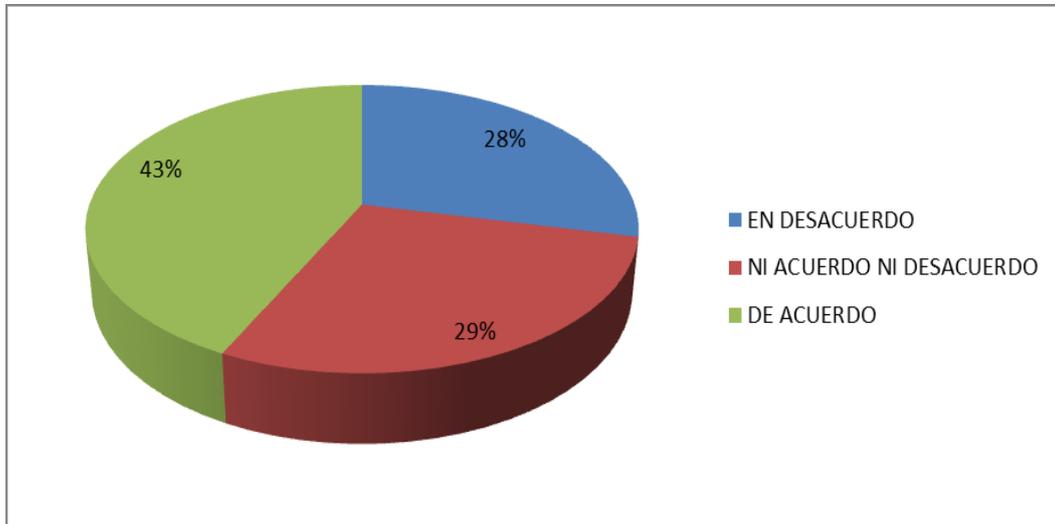
Pregunta 5.- A los empleados se les comunica con debida frecuencia las metas y expectativas de calidad de la Organización.



Pregunta 6.- En lo que respecta al servicio, los empleados nunca tienen más trabajo por hacer que tiempo para hacerlo.

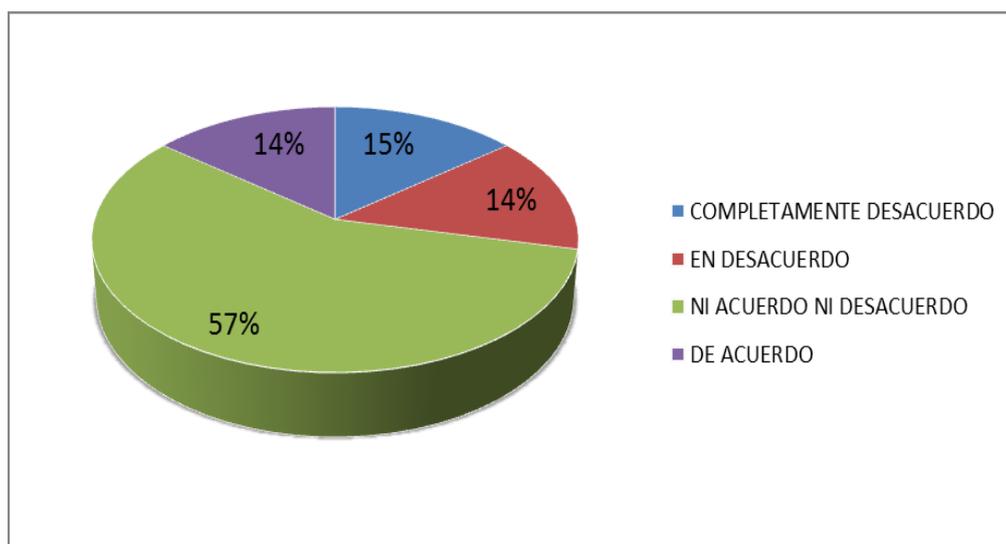


Pregunta 7.- Los empleados nunca suspenden la atención al público para resolver asuntos internos.

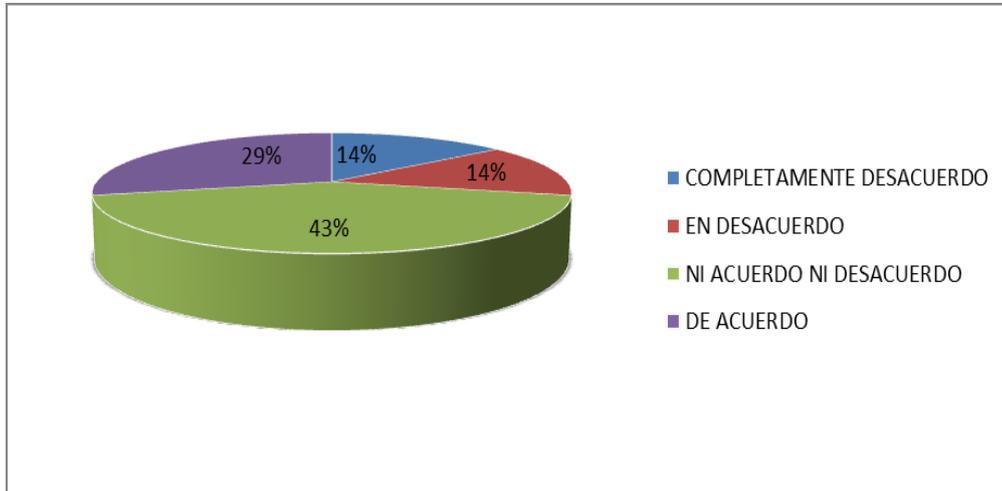


7. Supervisión y control: empowerment

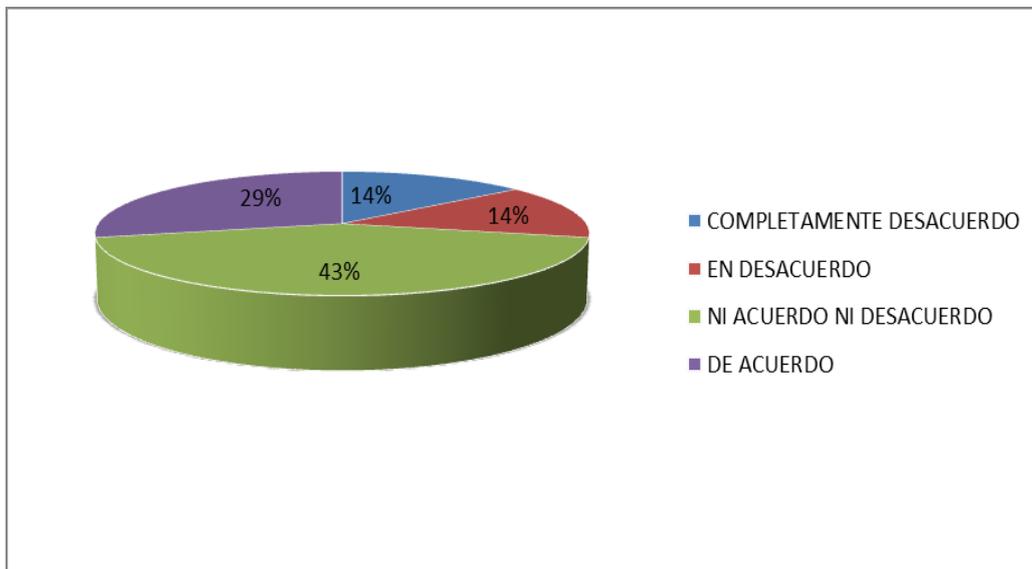
Pregunta 1.- Al evaluar a los empleados se toma en consideración todos los aspectos relacionados con la eficacia y calidad de sus relaciones con los clientes.



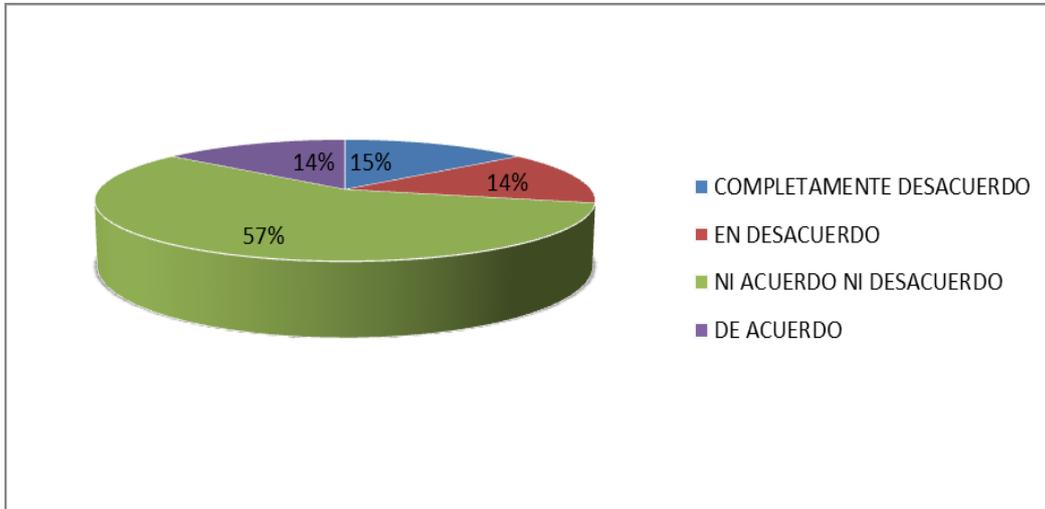
Pregunta 2.- En la Empresa se premia más a los empleados que hacen sus mejores esfuerzos para satisfacer a los clientes que a los demás empleados.



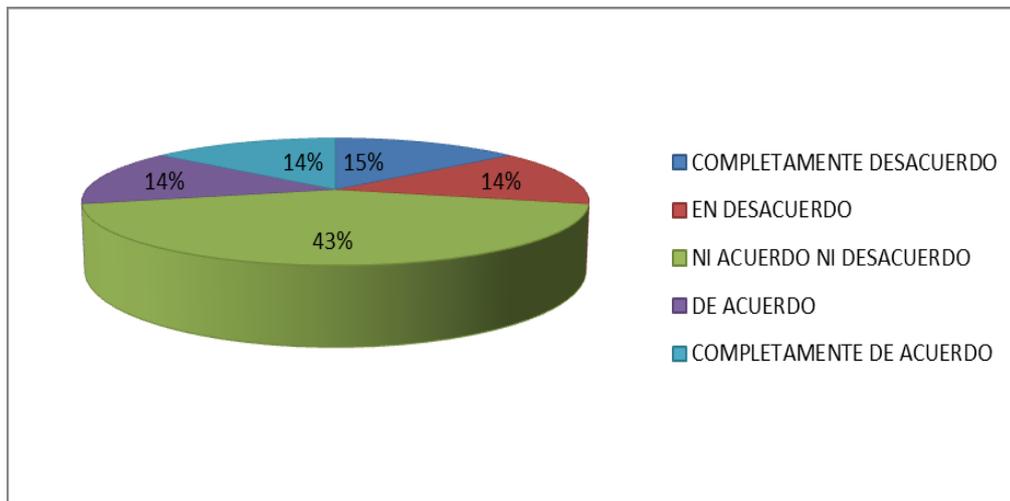
Pregunta 3.- Los empleados que hacen un esfuerzo especial para servir a los clientes, reciben recompensas en bonos, ventajas profesionales y reconocimiento.



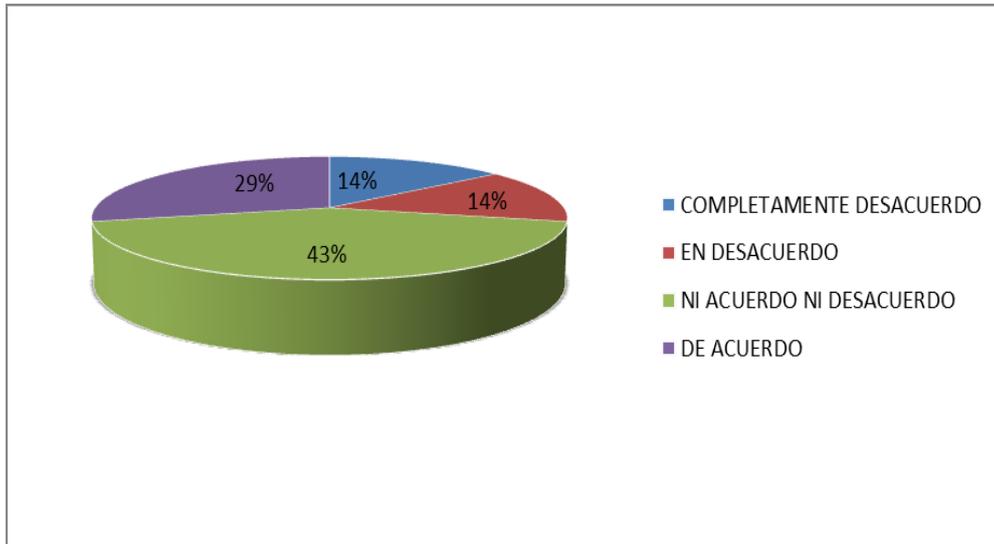
Pregunta 4.- El principal interés de la función de supervisión en la Empresa es la de ayudar, apoyar y desarrollar las habilidades del personal (y no solo controlar).



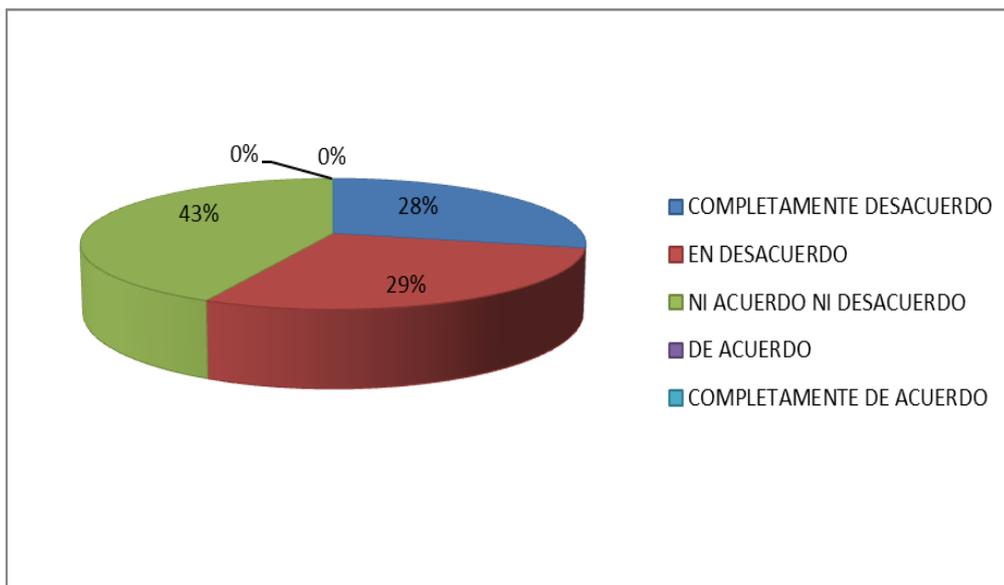
Pregunta 5.- En la Empresa, cuando se trata de promover a un empleado a un puesto superior, se considera sus aptitudes y actitud de servicio al cliente.



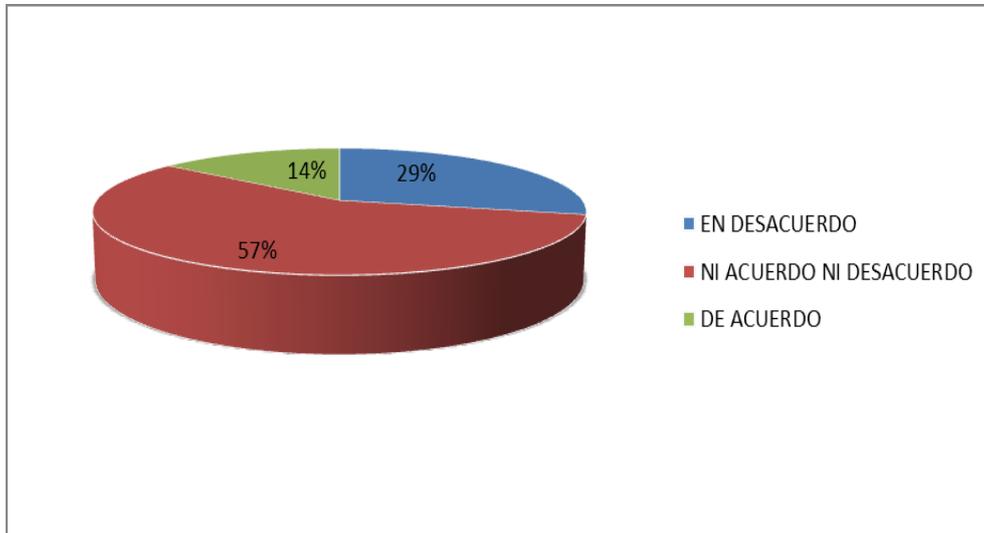
Pregunta 6.- Los empleados de servicio al cliente saben que pueden actuar flexiblemente y con un amplio nivel de autonomía en sus decisiones al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de servicios.



Pregunta 7.- Los empleados del nivel operativo pueden tomar libremente decisiones personales con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

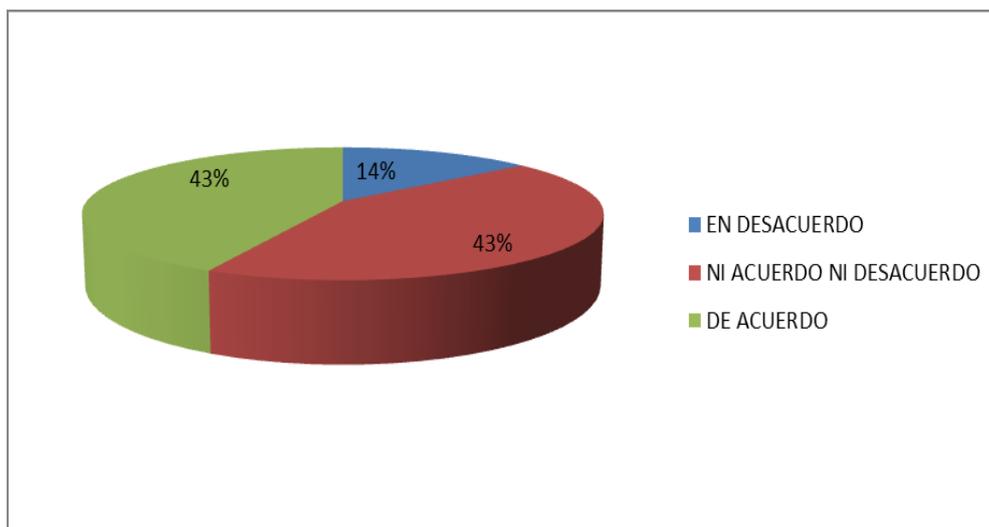


Pregunta 8.- A los empleados se les estimula para que aprendan nuevas formas de servir mejor a los clientes.

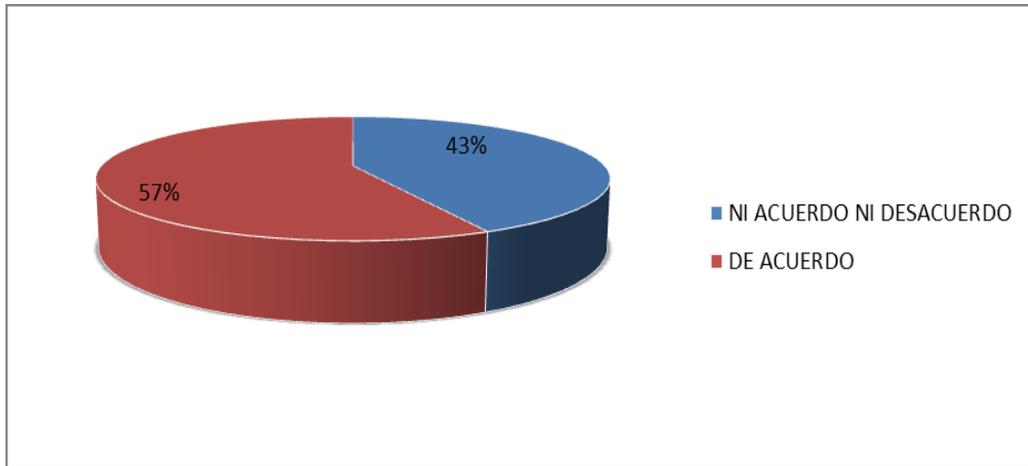


8. Trabajo en equipo

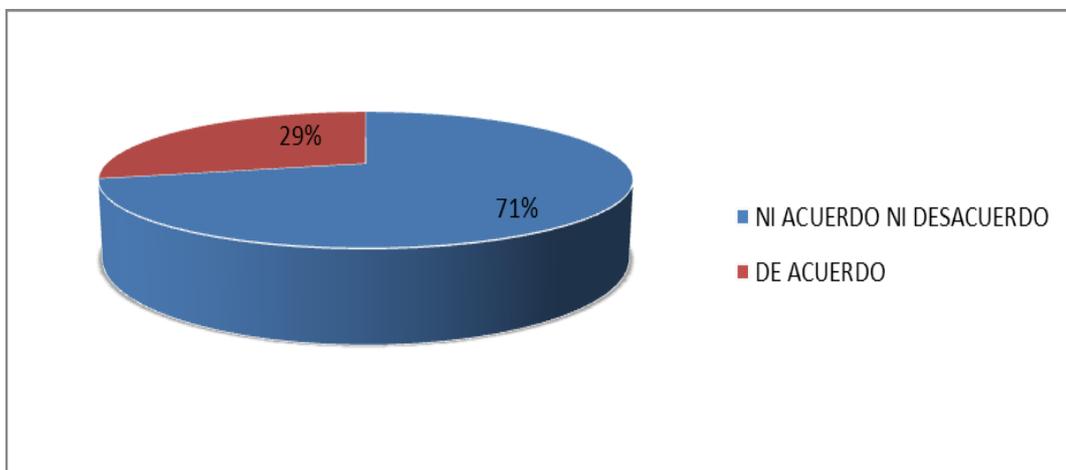
Pregunta 1.- En toda la Empresa existe una clara comprensión del concepto de cliente interno.



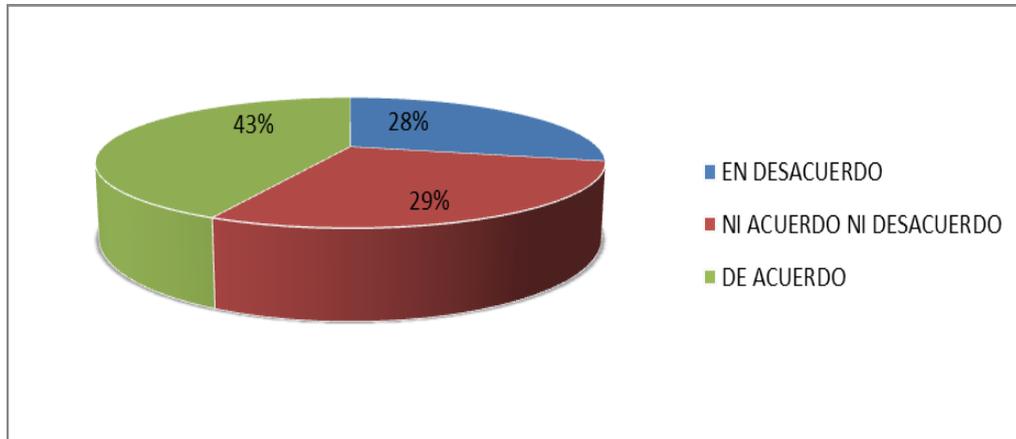
Pregunta 2.- Los empleados de las áreas de apoyo se preocupan por brindar un buen servicio al personal de contacto con el cliente.



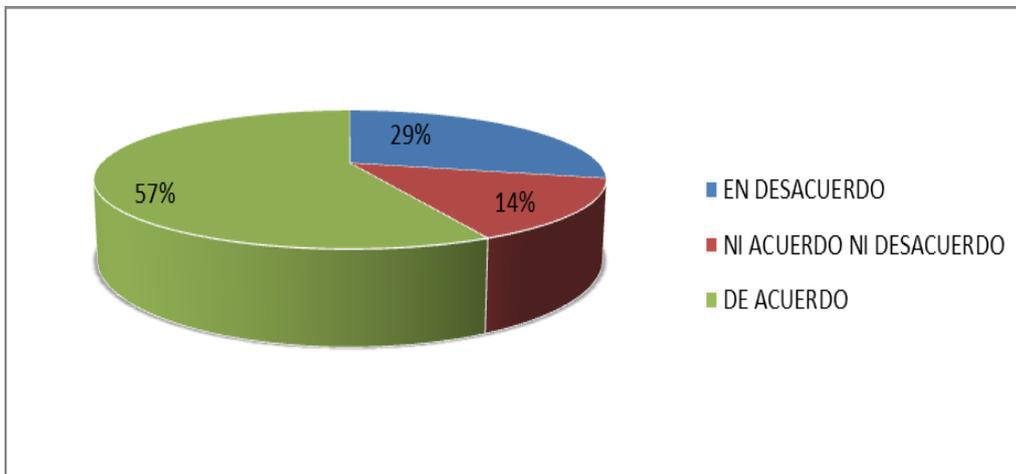
Pregunta 3.- Los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes, formando un verdadero equipo para ponerse a la orden de los clientes.



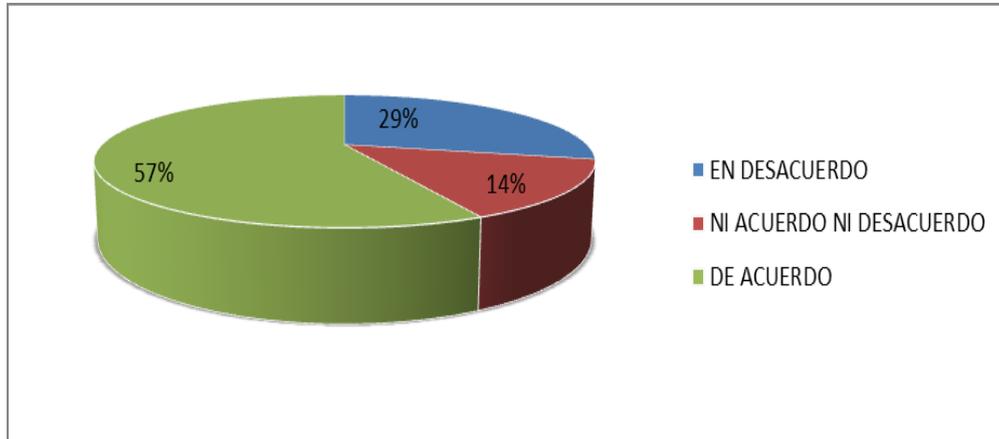
Pregunta 4.- Los empleados están seriamente comprometidos con las metas de calidad de la Empresa.



Pregunta 5.- Los directivos y supervisores estimulan al personal para que trabajen juntos con el fin de suministrar un servicio de calidad a los clientes.



Pregunta 6.- En todas las áreas de servicio de la Empresa existen grupos de trabajo o círculos de trabajo continuo para mejorar la calidad de servicio.



Pregunta 7.- En la Empresa se estimula la comunicación horizontal y vertical con el fin de crear un verdadero espíritu de interacción entre las áreas.

