



Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE
DE LA EMPRESA DISBAVIS.A.**

Ante proyecto de Investigación que se presenta como requisito para el Título de
Licenciada en Relaciones Públicas y Eventos

Autor: Cindy Bayona Villafuerte.

Tutor: Daniela Trujillo.

Samborondón, Marzo de 2011.

ÍNDICE	PÁGINA
1. TULO.....	TÍ 7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.1 Enunciado del problema.....	7
2.2 Formulación del problema.....	Fo 9
3. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo principal.....	10
3.2 Objetivos específicos.....	Ob 10
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
4.1 Justificación	11
4.2 Delimitación de la investigación.....	De 11
5. MARCO REFERENCIAL.....	12
5.1 ANTECEDENTES.....	A 12
5.1.1 Evolución del Servicio al Cliente.....	12
5.1.2 Servicios al Cliente en Ecuador.....	13
5.1.3 Historia de Disbavi S.A.....	14

5.2		M
	ARCO TEÓRICO.....	15
5.2.1	Índice de Satisfacción del Cliente CSAT.....	15
5.2.2	Sistema de Evaluación de la Calidad de los ServiciosICS	16
5.2.3	Métodos de Investigación.....	18
5.3		M
	ARCO CONCEPTUAL.....	19
5.3.1.	Definición de Servicio.....	19
5.3.2.	Definición de Calidad de Servicio y sus funciones.....	19
5.3.3.	Definición de Cliente y Tipos de Clientes.....	20
5.3.4.	Recuperación de Servicio.....	20
5.3.5.	Restablecer el Servicio.....	21
5.3.6.	Empowerment.....	21
5.3.7.	Capacitar.....	21
5.3.8.	Cultura de Servicio.....	22
6.	METODOLOGÍA PROPUESTA.....	22
6.1	Tipo de investigación y enfoque.....	22
6.2	Técnicas e instrumentos de recolección de información	23
6.3	Población y muestras.....	25
6.4	Hipótesis o idea a defender	26
6.5.	Análisis de los Estudios Cuantitativos.....	27

6.5.1. Resultados de las Encuestas a clientes externos por preguntas.....	27
6.5.2. Resultados de las Encuestas a clientes internos por preguntas.....	30
6.5.3. Conclusiones de los Resultados del Estudio Cuantitativo.....	33
6.6. Análisis de los Estudios Cualitativos.....	36
6.6.1. Técnicas de Observación.....	36
6.6.2. Entrevista a Expertos en Servicio al Cliente.....	37

7. PLAN INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA DISBAVI S.A.

7.1.Objetivos General.....	39
7.2.Objetivos Específicos.....	39
7.3.Análisis de la Situación.....	39
7.3.1Investigación del Ciclo de Servicio.....	39
7.3.2Momento de la Verdad.....	41
7.4.Análisis de la Competencia.....	43
7.4.1Comunicación Directa.....	43
7.4.2Comunicación Indirecta.....	43
7.4.3Conclusiones de Competencia Directa e Indirecta.....	45
7.4.4Recomendaciones de la Competencia Directa e Indirecta.....	45
7.5 Plan Estratégico de Marketing y Comunicación	
7.5.1FODA.....	46
7.5.2Grupo de Clientes Objetivos.....	47
7.5.3Matriz de Importancia y Desempeño.....	48
7.6 Estrategia de Comunicación	
7.6.1Redefinir las declaraciones.....	49
7.6.2Etiqueta de Identificación en el P.D.V.....	50
7.6.3Capacitación al Personal.....	52

7.6.4 Campaña de Compromiso Total.....	53
7.6.4.1 Objetivo General.....	53
7.6.4.2 Objetivo Específicos.....	53
7.6.4.3 Resultados de la Campaña de Compromiso Total.....	54
7.6.5 Crear Empleados con Autonomía.....	54
7.6.6 Comunicación Integral.....	55
7.6.6.1 Comunicación Interna.....	55
7.6.6.2 Comunicación Externa.....	55
7.7 Estrategia de Servicio e Imagen.....	56
7.7.1 Cadena de Valor de Servicio.....	56
7.7.2 Mejoras al Personal.....	57
7.8 Estrategia de Servicio	
7.8.1 Campaña Una Queja, Un favor: Restablecer un Servicio.....	60
7.8.1.2 Objetivos de la Campaña Una Queja, Un favor.....	60
7.8.1.3 Restablecer Servicio.....	60
7.8.1.4 Retribución o Compensar.....	61
7.8.2. Crear un Centro de Atención al Cliente.....	61
7.8.2.1. Flujo de Centro de Atención al Cliente.....	62
7.8.2.2. Puntos de Contactos para el Centro de Atención al Cliente.....	62
7.8.2.3. Clasificación de Incidencia de la quejas o reclamos.....	62
7.8.3. Crear un Sistema de Sugerencia.....	64
7.8.3.1 Buzones de Sugerencias.....	64
7.9. Estrategias de Imagen Corporativa	
7.9.1. Cambio de Imagen del Personal de Despacho.....	65
7.9.1.1 Falencias del Personal de Despacho.....	65
7.9.1.2 Acciones a Tomar.....	65

7.10. Estrategia de Fidelización y Servicio Personalizado.

7.10.1. Motivo de Celebración- Cliente 1000.....66

1. TÍTULO.

Análisis y Plan de Mejoramiento en la Atención al Cliente de la empresa Disbavi S.A.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Enunciado del problema.

El siguiente trabajo de Titulación intentará resolver una necesidad en la empresa Disbavi S.A, que es la falta de un Centro de Atención al Cliente, ya que en el transcurso de los años, la atención al cliente ha sido de una manera pasiva y debido a los grandes avances de la competencia, se desea comenzar a afianzar los clientes hacia la empresa.

DisbaviS.A. posee competencia directa con otras empresas que distribuyen en el mismo sector o área, la línea de productos de Unilever y de otras empresas como Nestlé, Colgate Palmolive, Fabril S.A., Kimberly Clark, Sancela (Familia), lo cual esto ha generado una amenaza para Disbavi S.A., ya que los clientes optan por terminar negociando con una distribuidora que le ofrezca un amplio portafolio de productos, generan una sola cuenta, y por el monto de compra reciben más días de crédito, lo cual beneficia sus negocios.

Por lo expuesto, se desea crear una cultura corporativa orientada hacia el Cliente y a la Calidad de Servicio que ofrecemos, para así mantener la lealtad de los mismos y sientan confianza en la empresa, esto ayudará a cultivar comentarios boca a boca positivos, y de esa forma seguir aumentando el número de clientes nuevos. Se beneficiara Disbavi S.A, ya que se disminuirá el monto de las inversiones que se generan en actividades de Marketing y Publicidad, que normalmente se hace para atraer futuros clientes.

En los últimos meses, Disbavi S.A. se aha incrementado un 40% el índice de rotación de personal, en ciertos casos voluntaria e involuntaria, lo cual ha generado una crisis laboral e incertidumbre en sus colaboradores.

... “De acuerdo a un estudio realizado por Corporación Forum encontré que el índice de rotación de personal es inversamente proporcional a la percepción de

calidad que tienen los empleados sobre el servicio que ofrece la empresa en la que trabajan.

No solo los consumidores se encuentran menos dispuestos a hacer negocios con ella, sino que a los propios empleados no les gusta trabajar para la empresa”...¹

De acuerdo a lo percibido en Disbavi S.A., se evidencia desmotivación por parte de los colaboradores, con falta de orgullo y deseos de seguir en la empresa. Lo que se desea es investigar cuáles son las razones y actuar para las soluciones al problema.

Disbavi S.A. es socio comercial de Unilever, dicha empresa se encarga de controlar exhaustivamente todas las funciones de cada integrante de la distribuidora, por lo cual, en los últimos meses se ha generado una presión laboral, aumentando el estrés e inestabilidad en los clientes internos y externos.

En cuanto a Servicio al Cliente se conoce muchas estrategias que ayudan a mejorar una atención, el Índice de Calidad de Servicio sirve para medir el Nivel de Satisfacción de los Clientes, y los resultados analizados de estos, ayudarán para hacer Planes de Mejora.

Se elaborará una Auditoría en toda la empresa, para analizar las funciones de cada personal que tenga relación con servicios a los clientes, luego de detectados se capacitará a todos los miembros del P.P.C.C. (personal del primer contacto con los clientes). Para finalizar con el primer proceso se elaborará una Campaña de Compromiso Total en toda la empresa, en el cual todos se sientan cohesionados y trabajen con la idea de entregar Servicio y después los Productos.

Luego se hará una investigación de mercado en diferentes sectores del área de distribución para obtener una información de diferentes negocios en distintos lugares, ya que Disbavi S.A. distribuye en sectores rurales y urbanos.

Se elaborará un Plan de Mejora en la Atención al cliente, el cual se desarrollará a lo largo del proyecto. Se realizarán procesos para Recuperación del cliente, quejas y reclamos. Seguimiento Post Venta de productos nuevos o clientes nuevos.

El presente Trabajo de Titulación tiene como resultados mejorar notoriamente la atención al cliente para lograr entregar un... *”Servicio Excepcional, ya que el servicio, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar una empresa”...²*

¹Tscholh, J. (2008). *El alma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia. Servicio al Cliente, Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios.* México: Editorial Pax¹

²Ibid, pag 1

Además de lograr un involucramiento o compromiso de todos los que conforman la empresa, sin importar de lo alejado que puedan estar del área que tiene contacto con la clientela.

Las inversiones que se realicen para mejorar el servicio solo serán rentables, ya que el conocimiento de calidad en el servicio por parte de la clientela constituye una gran ventaja para el personal de ventas.

... “Servicio = vender. *Un cliente prefiere quedar satisfecho aunque tenga que pagar más y en menos tiempo, el objetivo del servicio es entregar más, de lo que el cliente espera*”...³

Otros de los resultados esperados serían la Reducción del tiempo de entrega y disminuir el Índice de devoluciones de productos, ya que en la actualidad se mantiene afectando un 7% de las ventas secundarias.

Finalmente, se beneficiará obteniendo una reputación positiva y creíble en el mercado, esto facilitará el incremento de clientes nuevos. Se obtendrá diferenciación con el resto de distribuidores y mejoraremos la moral de los empleados e incrementaremos la productividad de los mismos.

2.2 Formulación del problema.

A lo largo de este estudio se buscará responder y recomendar varias soluciones a las siguientes inquietudes:

- ❖ ¿Cuáles son las principales causas de Insatisfacción del cliente que presenta la empresa Disbavi S.A.?

- ❖ ¿Qué estrategias se pueden usar para motivar a los clientes a ser fieles a la empresa?

- ❖ ¿Por qué se pierde un cliente?

- ❖ ¿Cómo se recupera un cliente?

³Ibid, pag 14

- ❖ ¿Cuáles son los aspectos en que se basa el cliente para evaluar la Calidad de Servicio?

- ❖ ¿Cómo se motiva al personal para trabajar en Equipo?

- ❖ ¿Qué actividades de Servicio al Cliente han desarrollado la competencia de Disbavi S.A.?

- ❖ ¿Por qué es importante crear un Departamento de Servicio al Cliente en Disbavi S.A.?

- ❖ ¿Cómo podemos mejorar los servicios actuales?

3. OBJETIVOS.

3.1 Objetivo General.

Analizar la Atención al Cliente de DisbaviS.A. para luego crear una Cultura de Servicio de Calidad, la cual motive a los clientes Internos y Externos seguir trabajando con la empresa.

3.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Crear un Plan de Calidad de Servicio para la empresa Disbavi S.A., implementando técnicas y estrategias para mejorar la atención al cliente.

- ❖ Medir el Nivel de Satisfacción del Cliente al comenzar y finalizar el proceso.

- ❖ Crear un Centro de Atención al Cliente con respuesta inmediata a las solicitudes, quejas o reclamos.

4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Justificación.

El presente Trabajo de Investigación tiene como propósito fidelizar a los clientes de Disbavi S.A., para que generen comentarios positivos en el mercado, logrando así aumentar la cartera de clientes.

Además de consolidar las bases de la empresa, con colaboradores que trabajen en Equipo, para que Disbavi S.A. siga manteniendo el crecimiento anual del 10%, que es uno de los requisitos que están en el Acuerdo Comercial entre Unilever S.A. y Disbavi S.A.

Finalmente ser reconocidos por el excelente servicio que brindamos a nuestros clientes. Disbavi S.A. desea mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, para así lograr crear una diferencia entre las demás empresas competidoras en el sector.

En resultados secundarios se espera:

- Bajar costos de publicidad y marketing.
- Consolidar la satisfacción y lealtad de los clientes.
- Retener a los clientes.
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.
- Involucramiento y compromiso de todos los empleados.
- Mantener una diferencia distintiva en la Calidad de sus servicios.
- Atraer empleados con altos desempeños.
- Incrementar una reputación positiva y creíble de la empresa.
- Cultivar comentarios positivos, boca a boca, sobre la empresa.
- Generar un sentimiento de confianza en los clientes internos y externos.
- Reducir el número y tiempo de espera por un reclamo o queja.
- Incrementar la participación del mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- Mejorar las relaciones entre los empleados.
- Bajar niveles de ausentismo y de Rotación del Personal.

4.2 Delimitación de la investigación.

El presente estudio se circunscribe a la empresa Disbavi S.A, dedicada a la distribución de la segmentación HPF(Home- Personal Care- Foods) de Unilever, se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, ciudad Guayaquil, sector norte de la urbe, en el Km 7 ½ Vía Daule Lotización Santa Beatriz, cumple con espacios físicos como oficinas y bodegaje, además de áreas de desembarque y entretenimiento.

Como beneficiario directamente es la empresa Disbavi S.A, ya que se analizará un Plan de mejoramiento en la Atención al Cliente Interno y Externo, siendo sus clientes internos: proveedores, accionistas y colaboradores, y los clientes externos: los locales que comercialicen productos de consumo masivo, que se encuentran en la zona asignada por Unilever Ecuador para Disbavi S.A.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Antecedentes.

5.1.1 Evolución del Servicio al Cliente

La década de los años 90 se caracterizó, por el incremento en la atención del servicio al cliente, debido a que las empresas deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a las empresas permanecer en el mercado. Tal tendencia se ha continuado manifestando en los inicios del nuevo siglo. ⁴

⁴ Tomado de: Franco Cesar. Diseño de Servicio al Cliente. [en línea] 2010. [fecha de acceso 7 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Diseño-De-Servicio-Al-Cliente/92799.html>

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de la empresa y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto - servicio.

El término Cliente se acuñó a principios del siglo XX, fue necesario que pasara tantos años para que las empresas tomaran verdaderamente su significado. A medida que aumenta la importancia del rol que el cliente juega en una relación, la satisfacción de sus necesidades requiere que productores y proveedores de servicios estén más atentos; estos obtienen a cambio un valor de ganancia, representando por una suma de dinero y la posibilidad de que les soliciten de nuevo sus productos y servicios.

...”En los noventa, los roles del comprador y del proveedor se convirtieron: los clientes dejaron de ser considerados como una “presa de caza”. Se les empezó a dar un trato especial, a cultivarlos. Anteriormente los proveedores eran los “cazadores”, los líderes de marcas globales decidían quien era el cliente y como se clasificaba. Las técnicas de marketing se diseñaban con la base de las exigencias del producto, no en las del consumidor. Sin embargo esos días quedaron atrás, y ahora estamos dispuestos a escuchar a los clientes”...⁵

5.1.2 Servicio al Cliente en Ecuador

La atención al cliente siempre ha existido, los canales a través de los cuales se gestiona han ido evolucionando, siendo la atención telefónica o la visita presencial por parte de un Ejecutivo de Cuenta, la que ha tenido un crecimiento más importante en los últimos años.

El servicio ha ido evolucionando desde los teléfonos de reclamaciones a una plataforma de servicio y venta, donde el cliente espera poder gestionar cualquier aspecto relacionado con la compañía.

⁵Swift, R. S. (2002). CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación.

En los últimos años, en Ecuador se ha incrementado el número de empresas que poseen un departamento de Atención al Cliente o Call Center o los Centros de Atención de llamadas, que básicamente son compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas, o a realizar llamadas, e incluso ambas tareas, con el fin de atender quejas o reclamaciones, información de servicios, asistencias o soporte técnico.

...”Los clientes están demandando un tipo de servicio más personalizado. Demandan a las compañías que sepan entender su necesidad real, aprovechar el conocimiento que tienen del cliente y ser proactivos en la relación. Una vez que los procesos estandarizan y solucionan un porcentaje de las interacciones, es en la gestión de las excepciones donde se genera la experiencia y donde el cliente espera que las compañías estén preparadas para responder. Las compañías que quieran fidelizar a sus clientes, deben preparar sus procesos de formación y calidad para medir y gestionar experiencias”...⁶

Con la aparición de nuevos canales a través de internet 2.0 y 3.0, y las redes sociales, los clientes empiezan a relacionarse con las compañías en nuevos canales, donde el foco no está puesto en una necesidad concreta que deba ser resuelta, sino en la relación y conversación de las marcas con sus consumidores. Estos canales son una oportunidad para crear valor y vinculación a la marca, pero son también una necesidad para las compañías si quieren mantener la lealtad de sus clientes.

5.1.3. Historia de Disbavi S.A.

DisbaviS.A. es una empresa dedicada a la distribución exclusiva de toda la línea de productos de Unilever S.A. Sus actividades se inician en la década de los 90, un señor llamado Luis Bayona Triviño abre su negocio de distribución de productos de consumo masivo, en su propio hogar ubicado en ese entonces al norte de Guayaquil, con tan solo 6 empleados.

Luis Bayona Triviño, como razón social ingresa al mercado de ventas, atendiendo en forma exclusiva toda el área del norte de Guayaquil y sus áreas periféricas, además de los cantones Samborondón y Durán.

⁶Tomado de: Molina Carolina. La Evolución del Servicio al Cliente. [en línea] 2010. [fecha de acceso 7 de diciembre de 2010]. URL disponible en: <http://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/03/11/%C2%BFestas-preparado-para-conversar-la-evolucion-del-servicio-al-cliente/>

En los siguientes años, por disposición de Unilever decide retirarles de su distribución, los cantones Durán y Samborondón a un distribuidor nuevo, para que la distribuidora se enfoque en Guayaquil.

En la actualidad, posee una cartera de 3.040 clientes activos, de los cuales el 75% son de cobertura y la diferencia se reparte entre clientes mayoristas, autoservicios, especializados y otros.

Disbavi S.A., es la segunda distribuidora más reconocida por los clientes detallistas en sector Norte de Guayaquil, siendo la primera la empresa Román Reyes y Asociados, según encuestas realizadas por IPSA GROUP en el año 2010.

5.2 MARCO TEÓRICO.

5.2.1. Índice de Satisfacción del Cliente - ICS

En 1989 se creó el Barómetro Sueco de Satisfacción del Consumidor, a lo largo de la década de 1990 se introdujeron índices similares como en Alemania (Deutsche Kundenbarometer, o DK, en 1.992), luego en Estados Unidos (Índice Estadounidense de Satisfacción del Cliente, ACSI, por sus siglas en inglés, en 1994) y Suiza (Índice Suizo de Satisfacción del Cliente, SWICS, por sus siglas en ingles, en 1998).

Medir la satisfacción del Cliente es una herramienta que orienta a las decisiones, pero a pesar de que dar satisfacción al cliente suele ser la razón de muchas empresas, es común que no se mida.

Quienes miden la satisfacción del cliente, es porque están comprometidos con ellos, esa es la única diferencia. Quien tiene este compromiso, busca en los mínimos cambios estadísticos de las evaluaciones, la razón, la causa, la explicación a las opiniones de los clientes. Estas personas extraen de la información, oportunidades

valiosas que les permiten dirigir a la empresa hacia la diferenciación y asignan recursos a observar los detalles. Modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna y definen posiciones meta contra el mercado.

El Índice de Satisfacción de Clientes es una solución de encuesta rápida y eficaz, que le ayuda a comprender la satisfacción del cliente y la información de lealtad para actuar en base de ella.

5.2.2. Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios ICS.

A lo largo de los años, los investigadores de los servicios han sugerido que los consumidores juzgan la calidad de los servicios con base a sus percepciones del resultado técnico proporcionado, el proceso por el que se entrego ese resultado y la calidad de los alrededores físicos donde se entrega su servicio.

Otros investigadores han sugerido que los clientes no perciban la calidad en una forma unidimensional sino más bien juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes. Las dimensiones de calidad del servicio se han identificado por medio de la investigación pionera de Parsu Parasuraman, Valerie Zeithaml y Leonard Berry. Su investigación identifico cinco dimensiones específicas de calidad de servicio y aparecen en la escala desarrollada para medirlas SERVQUAL.

La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio.

La percepción del cliente, se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe, mientras que la expectativa del cliente es lo que el cliente espera que sea el servicio que entrega la organización.

Estas expectativas se forman básicamente por sus experiencias pasadas, y es aquí cuando surge una retroalimentación hacia el sistema ya que el cliente emite un juicio. Percepción son los servicios recibidos y Expectativa son antes de recibirlos.

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad.

Las cinco dimensiones para medir la Calidad de Servicio son:

- Confiabilidad: el desarrollo del servicio prometido como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad: disposición a ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad: conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.
- Bienes materiales o tangibles, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización.

Con base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de la calidad de servicio para el cliente.

5.2.3. Métodos de Investigación

Encuestas personales

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas o sea, preguntas con alternativas para escoger. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas se deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer.

Paneles de clientes o Focus Group

Es este método se reúne a un grupo de personas de la muestra y se les elabora un entrevista en grupo en vez de ser individual. Se selecciona entre 10 a 12 personas con características y experiencia comunes.

Es importante tener un moderador para que conduzca la entrevista.

Auditorias Operativas

Otro método para obtener información es a través de la observación, se tiene que observar la conducta del público interno y externo de la empresa para inferir conclusiones. Se debe observar las funciones, responsabilidades y procesos.

Entrevistas

En este método se diseña un cuestionario y se entrevista a personas consideradas líderes de opinión o expertos, acerca de lo que se desea investigar. Las entrevistas son individuales.

5.3. MARCO CONCEPTUAL.

A continuación se redactan los fundamentos, conceptos y términos más relevantes relacionados con el problema de estudio.

5.3.1. Definición de Servicio

...“Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones publicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en ultimas instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o serán percibidas en los productos comprados por los clientes”...⁷

Esta definición nos indica que cualquier persona que trabaje en una empresa genera una parte de servicio y que además, ayudará a mantener a los clientes existentes, atraer a nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

5.3.2. Definición de Calidad de Servicio y sus funciones

...“Calidad de Servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no solo a las que tratan personalmente con los clientes o a las que se comunican con ellos

⁷Tscholh, op cit, pag 14

por medio del teléfono, fax, carta o de cualquier forma”...⁸

De acuerdo a la definición de Calidad de Servicio, los clientes disfrutan más la experiencia de comprar, en sí, que la confiabilidad o valor del producto o servicio requerido o comprado. Entre las funciones de Calidad de Servicio, se encuentra principalmente, retener a los clientes y desarrollar nuevas carteras de clientes.

5.3.3. Definición de Cliente y Tipos de Clientes

...”Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios”...⁹

Los clientes pueden ser Internos y Externos. Los clientes Internos son los miembros de la empresa, o personas que están relacionadas con la empresa, como son los accionistas, empleados, proveedores.

Los clientes Externos son los que compran un producto o servicio, pueden ser personas u organizaciones. También conocidos como consumidores o usuarios.

5.3.4. Recuperación de Servicio.

Según Zeithaml, Bitner y Gremler, en su libro Marketing de Servicios, Recuperación de Servicio es:

...”Acciones emprendidas por una organización en respuesta a una falla de servicio. Las fallas se presentan por toda clase de razones: el servicio puede no estar disponible cuando se prometió, puede entregarse tarde, el resultado puede ser incorrecto o estar mal ejecutado o los empleados

⁸Ibid, pag 14

⁹Tomado de: Thompson, I. Definición de Cliente. [en línea] 2009. [fecha de acceso 8 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

pueden ser groseros o indiferentes. Estos tipos de fallas producen sentimientos y respuestas negativas de los clientes”...¹⁰

Entre los tips para recuperar el servicio están:

- ✓ Actuar rápido.
- ✓ Tomar responsabilidad.
- ✓ Tener autoridad.
- ✓ Compensar.

5.3.5. Restablecer el Servicio

Es hacer que le cliente sonría aún después de que cometimos un error. Es resolver el problema del cliente y que este se vaya con la impresión de que está tratando con la mejor empresa. Es de vital conocimiento y puesta en práctica desde el presidente de la organización, hasta la recepcionista.

También conocido como Retribución, que es dar algo agregado o valorado por los clientes cuando hemos cometido una falla, con el fin de que lo motive a seguir siendo cliente de la empresa y que genere publicidad positiva en vez de negativa. Es borrar de la mente del cliente la mala experiencia, por una buena.

Restablecer un servicio crea una experiencia tan notable que la gente se siente con deseos de contarla a los demás.

5.3.6. Empowerment

Según Tscholl, John es:

...”Dar a los empleados la autoridad de hacer lo que sea necesario, en el momento justo, para cuidar a un cliente, según la satisfacción de ese cliente, no la satisfacción de la compañía”...¹¹

5.3.7. Capacitar

¹⁰Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler D. Marketing de Servicios. D. F. Mexico: McGraw Hill.

¹¹Tscholl, op cit, pag 22

...”Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimientos, habilidades o conductas del personal. Concretamente la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas definidas”...¹²

Capacitar es la llave para el Empoderamiento y el Empoderamiento es la llave para crear Cultura de Servicio.

5.3.8. Cultura de Servicio.

...” Es una cultura donde existe una valoración del buen servicio, y donde dar un buen servicio a los clientes internos al igual que a los clientes finales considera una forma de vida natural y una de las normas más importantes para todos”...¹³

Esta definición tiene muchas implicaciones para el comportamiento de los empleados. Primero, una cultura de servicio existe si hay una “valoración por el buen servicio”, es que la gente sepa que el buen servicio se aprecia y se valora.

El buen servicio se da a los clientes internos y externos, no solo es ofrecer un excelente servicio a los clientes finales, todas las personas dentro de la organización merecen el mismo tipo de servicio.

Por último, el buen servicio es una forma de vida, y se da en forma natural porque es una norma importante de la organización.

La cultura de Servicio es básica para crear una organización enfocada a los clientes, además de que ha sido identificada como una fuente de ventaja competitiva en las compañías.

6. METODOLOGÍA.

6.1 Tipo de investigación y enfoque.

¹² Tomado de: Frigo, E. ¿Qué es la capacitación?. [en línea] 2010. [fecha de acceso 8 de diciembre de 2010]. URL disponible en:

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

¹³Zeithaml, V., Bitner, M. &Gremler D. op cit, pag 348

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación se puede decir que ésta será de índole:

- **Descriptiva:** ya que profundizará en la explicación paso a paso del Plan de Mejora, se seguirá un proceso de cambio en la empresa de Disbavi S.A. para mejorar la Atención al Cliente.

Por consiguiente esta investigación también será de índole;

- **Documental:** porque se analizará las técnicas y estrategias que sirven para llevar a cabo un Plan de Mejoramiento en la Atención al Cliente y la manera en que estas influyen en las expectativas del cliente, con el fin de obtener clientes leales a la empresa.

Por último también se podrá decir que es de tipo;

- **Longitudinal:** porque se desea comparar los datos obtenidos en las encuestas que se van a realizar a la muestra, para saber el nivel de satisfacción de los clientes antes del proceso y al finalizar el plan. Además se medirá el Nivel de Calidad en el transcurso del proceso, lo cual nos indicara si se está cumpliendo el objetivo deseado.

El diseño aplicado a esta investigación es pre experimental ya que se usará a manera de investigación un muestreo de tipo no probabilístico de cuota, ya que se seleccionará al azar las personas que intervengan en nuestra encuesta siempre y cuando estas cumplan con las características buscadas para ser parte de nuestro estudio.

Así mismo se llevará a cabo una investigación de tipo pre experimental, ya que se usará a manera de investigación un muestreo de tipo conglomerado, debido a que la población meta definida se segmenta en diferentes áreas geográficas. Se seleccionará al azar algunas áreas y luego se levantará un censo de los elementos de cada área; como alternativa pueden elegir más áreas y tomar muestras de cada una.

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo; cualitativo porque se realizaran técnicas de observación, además se realizará entrevistas a los altos cargos de la empresa. También es cuantitativa, porque se desea encuestar a una muestra de la población, y finalmente se realizará un Focus group a los empleados de Disbavi S.A.

6.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para propósitos de esta investigación se usará tanto información de carácter primaria como varios documentos, manuales y libros de varios autores. Las fuentes de información se las explicará a continuación:

Técnicas primarias:

- ❖ Observación: Será de tipo no estructurada y se la utilizará para conocer y deducir datos sobre los procesos y funciones de los empleados de la empresa. Básicamente se observará cada procedimiento y el tiempo que se toma para realizar las funciones, con el fin de obtener información acerca de lo que hay que mejorar.
- ❖ Entrevista Personal: Las entrevistas a realizar serán estructuradas y formalizadas para obtener la información necesaria de carácter cualitativo. Serán dirigidas a expertos en el manejo de temas relacionados con Servicio al Cliente y Marketing de Servicios.
- ❖ Encuestas: el método es por muestreo aleatorio conglomerado. Se realizará al público primario que son los clientes externos de la empresa Disbavi S.A. El cuestionario obtendrán preguntas cerradas y de elección de acuerdo a lo que el cliente piensa.
Se escogerá aleatoriamente las zonas geográficas donde se encuentran los clientes de Disbavi S.A., con el fin de obtener información de la muestra de cada lugar.
- ❖ FocusGroup: Se desea realizar esta herramienta, con el fin de obtener información acerca de que está fallando la empresa y que se debe mejorar para incrementar la lealtad de los clientes. Se agrupará a todas los P.P.C.C. (personas de primer contacto con los clientes), ya que ellos saben cómo piensan los clientes.

Técnicas secundarias:

- ❖ Manuales y otros documentos de Servicio al Cliente: La principal fuente para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación será El Manual de

Consulta de Servicio al Cliente que se utiliza para sus funciones y prácticas Grupo Kaizen S.A.

- ❖ Libros y otros: Se los usará para respaldar la información obtenido de los manuales a través de conceptos y modelos obtenidos de varios autores en materias como marketing de servicios, comportamiento del consumidor, estudio de mercado, ventas, servicio al cliente. Siendo el principal libro de obtención de información “El Alma Secreta de la Empresa que alcanza la Excelencia: Servicio al Cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera Cultura para generar beneficios”, del autor JhonTscholl.

6.3 Población y muestras.

La población que se tomará como parte de la investigación son los locales donde se expende productos de consumo masivo, ubicados en el sector Norte de Guayaquil, siendo el Tamaño de la población, los clientes que se encuentran en el maestro de Disbavi S.A. Siendo de especial enfoque los clientes que se encuentran clusterizados como Tienda Básica, ya que son el 61% del maestro de clientes de Disbavi S.A.

Disbavi S.A, actualmente posee 3.053 clientes activos, en zonas urbanas y rurales. La investigación será con el método de muestra probabilística conglomerada, ya que se desea investigar las diferentes zonas del norte de Guayaquil. Disbavi S.A. provee sus productos en zonas como Pascuales, Orquídeas, Vergeles, Sauces, Guayacanes, Alborada, Garzota.

En donde:

p=	probabilidad de que se realice el evento	50%
q=	probabilidad de que no se realice el evento	50%
E o s=	error permitido	6%
N=	Tamaño de la población	3054
z=	valor estándar	1,645
n =	Muestra	248

Fórmula de Muestreo Probabilístico

n=	$\frac{z^2 * p * q * N}{s^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$	n=	$\frac{(1.96)^2 * 0,5 * 0,5 * 3,053}{(0.06)^2(3,053 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$
----	--	----	---

Muestra = 248 clientes de Disbavi S.A.

Los sujetos de investigación serán locales de diferentes zonas que provee Disbavi S.A., siendo principal foco, los clientes detallistas, como Tienda Básica, Tienda Tradicional, Farmacias y Panaderías.

6.4. Hipótesis o idea a defender.

La hipótesis planteada que a lo largo de esta investigación se desea probar como verdadera es la siguiente:

La implementación del Plan de Calidad al Servicio del Cliente en la empresa Disbavi S.A, logrará mejorar notoriamente la Atención a los clientes de dicha empresa, conservará a los clientes e incrementará el número de clientes nuevos. Además de promover a sus empleados satisfechos y con deseos de pertenecer a la empresa y finalmente mejorar la imagen de la empresa.

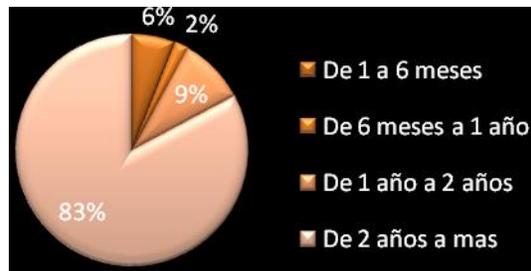
- Variable independiente (Causal): Plan de Mejoramiento en la Atención al Cliente de Disbavi S.A.

- Variable dependiente (Efecto): Fidelizar a los clientes actuales e incrementar el número de futuros clientes, además de conseguir una Cultura de Servicio en Disbavi S.A.

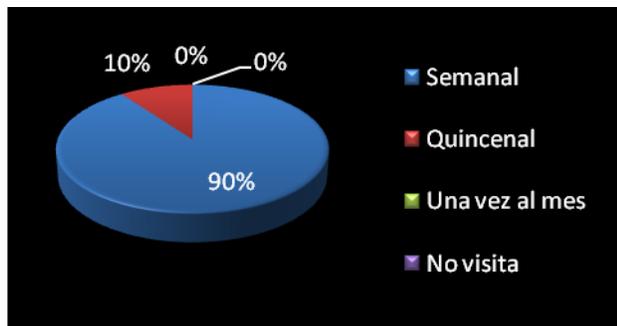
6.5. Análisis de los Estudios Cuantitativos

6.5.1. Resultados de las Encuestas a clientes Externos por preguntas.

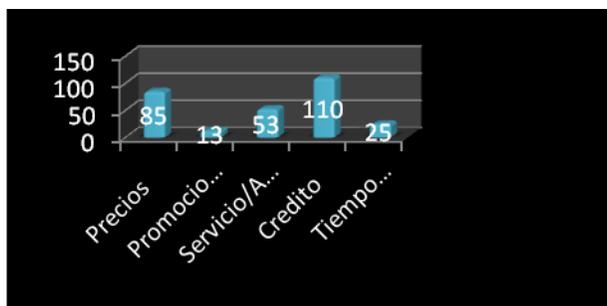
1. ¿Desde hace cuánto tiempo mantiene una Relación Comercial con Disbavi S.A.?



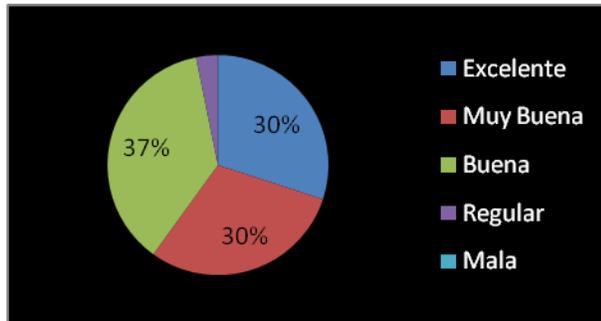
2. ¿Cada qué tiempo le visita el vendedor?



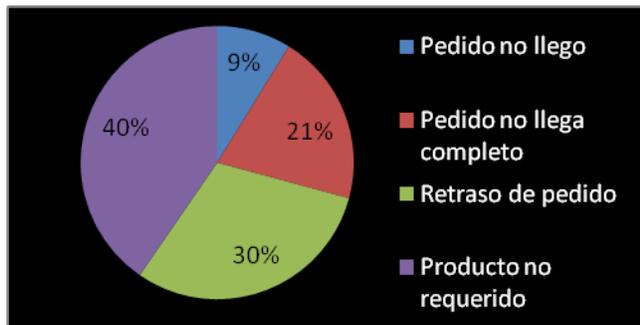
3. ¿Por qué Ud. compra a Disbavi S.A.?



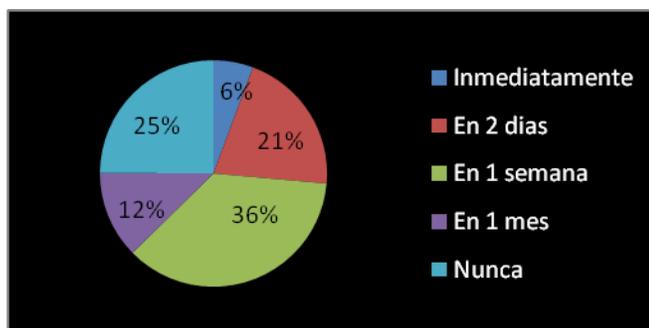
4. ¿Cómo calificaría la atención que percibe del vendedor, supervisor o despachador de Disbavi S.A.?



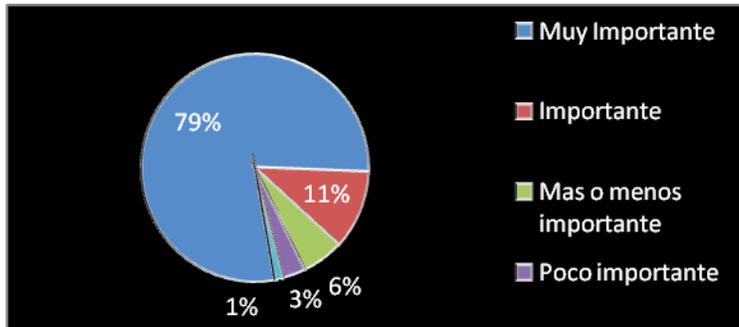
5. ¿Ha tenido algún problema, queja o reclamo por un producto o servicio recibido por Disbavi S.A.?



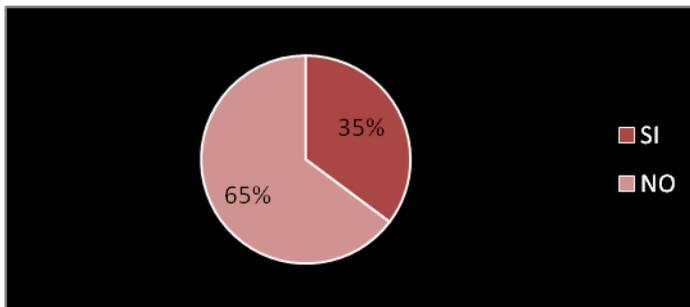
6. ¿Después de cuánto tiempo fue solucionado su problema, queja o reclamo por Disbavi S.A.?



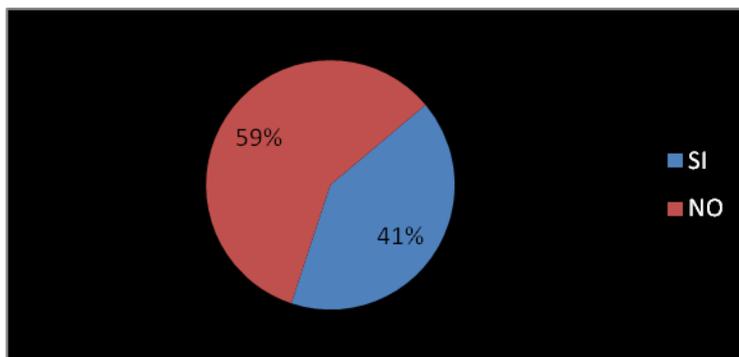
7. ¿Cree que es importante que Disbavi S.A. tenga un Centro de Atención al Cliente?



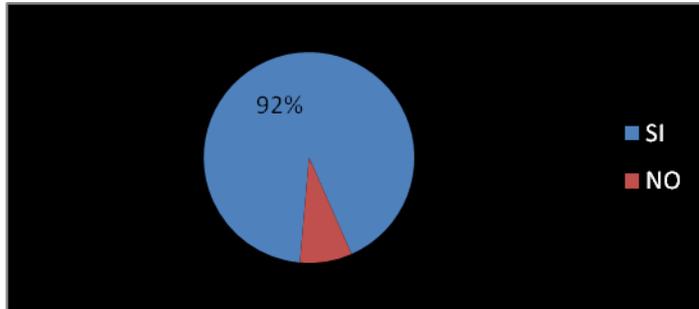
8. ¿Conoce de una o más empresas que poseen Centro de Atención al Cliente?



9. ¿Escogería Ud. otra empresa para realizar compras de productos de Unilever?



10. ¿Recomendaría a la distribuidora a familiares y amigos?



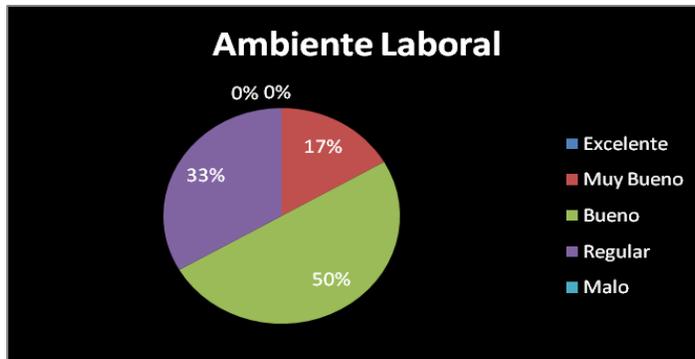
6.5.2. Resultados de las Encuestas a clientes Internos por preguntas.

Focus Group a Clientes Internos

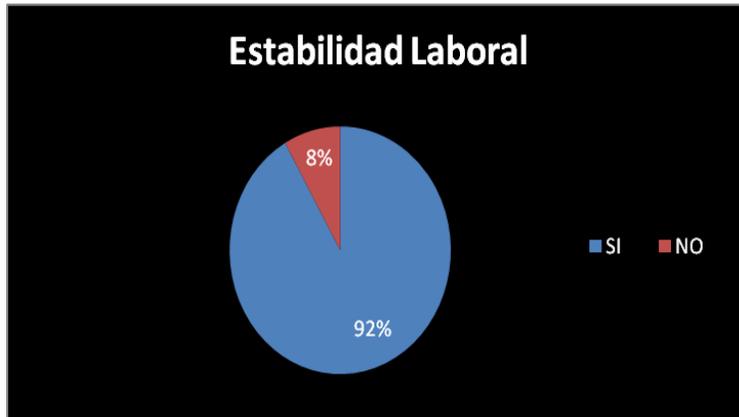
La población que se tomará como parte de esta investigación son los clientes Internos de la empresa Disbavi S.A. Entre estos integrantes se encuentran empleados, accionistas y proveedores.

Disbavi S.A., actualmente posee 37 clientes internos. La investigación se elaboró mediante un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

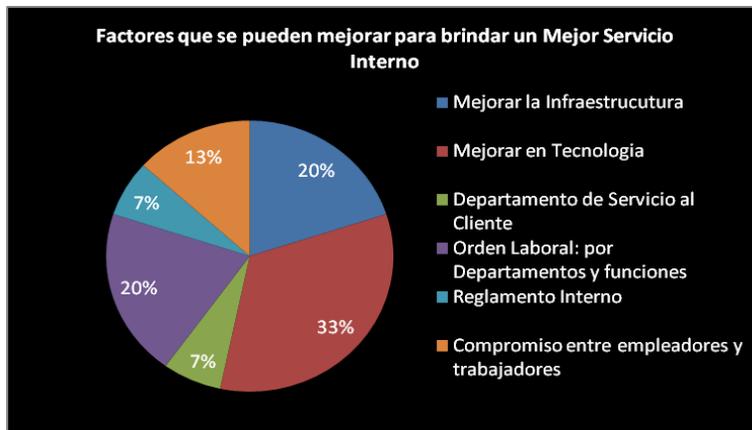
1. ¿Cómo calificaría el Ambiente Laboral de Disbavi S.A.?



2. ¿Consideras de que existe Estabilidad Laboral?



3. ¿Qué crees que debería Mejorar Disbavi S.A. para brindarte un mejor servicio?



4. ¿Cuál sería tu opinión de cómo se maneja la Comunicación Interna?



5. ¿Qué tan importante es para Ud. recibir Capacitación en ventas, servicio al cliente, despacho, almacenaje?



6.5.3. Conclusiones de los Resultados del Estudio Cuantitativo

Conclusión Fase Cuantitativa Clientes Externos	
Positivas	Negativas
Los clientes son visitados cada semana	El 37% de los encuestados calificó a la Atención al Cliente como BUENA.
Clientes compra por crédito y precio	El 40% de los Clientes encuestados han recibido un producto No Requerido.
El 59% de los encuestados No cambiaría de proveedor.	Solo el 19% de los 250 encuestados, compra a Disbavi S.A. por el servicio que brinda.
El 92% Recomendaría a la distribuidora.	La competencia de Disbavi S.A. mantiene en la actualidad una Línea 1800 de Servicio al Cliente.
El 83% de los clientes encuestados mantienen más de 2 años una Relación Comercial con Disbavi S.A.	La mayoría de los clientes respondió que su queja o reclamo NUNCA fue solucionado por miembros de Disbavi S.A.

Conclusión Fase Cuantitativa Clientes Internos	
Positivas	Negativas
El 92% considera que si existe Estabilidad Laboral en la empresa.	El 83% considera que No hay Trabajo en Equipo ni Reconocimiento.
El 50% calificó como Bueno el Ambiente Laboral de Disbavi S.A.	El 33% considera que hay que Mejorar en Tecnología.
	El 33% afirma que no Existe una Buena Comunicación Interna.

6.5.4. Recomendaciones del Estudio Cuantitativo.

Empresa -Clientes Externos

- Elaborar estrategias de Retención de Clientes y Captación a nuevos clientes. En el mercado se encuentran locales que no son atendidos por Disbavi S.A., debido que prefieren comprar en otro lado o a otro proveedor por diferentes motivos.

- Fidelizar al cliente, con buen servicio y promociones para que éste genere una comunicación boca a boca positiva. Investigar qué es lo que más valora el cliente.

- Mejorar la Comunicación Externa, para que el cliente conozca toda la información acerca de marcas, productos, servicios, precios, promociones. Además esté informado de los cambios que se desea realizar que van en beneficio del cliente interno y externo.

- Informar al cliente de la nueva razón social, Disbavi S.A., la declaración de misión, visión, valores, slogan y cultura corporativa.

- Analizar y controlar las devoluciones de productos o anulación de pedidos.
- Evaluar y analizar los reclamos y quejas de los clientes. Luego de solucionarlos restablecer el servicio.
- Crear expectativas en el cliente, es decir, dar más de lo que ellos esperan.
- Recopilar información personalizada, es decir, saber fechas de celebración como cumpleaños, aniversario del negocio, con el fin de entregar un presente.

Empresa -Clientes Internos

- Capacitar al personal sobre conocimientos de ventas, merchandising, servicio al cliente, trabajo en equipo.
- Elaborar un cambio en la medición de Pago de Comisiones a la Fuerza de Ventas, ya que en la actualidad se ven afectados porque solo se cancela el valor de la Comisión- Incentivo, si la distribuidora alcanza el objetivo o meta puesta por Unilever, lo cual esto desmotiva a los que se esfuerzan al máximo y cumplen con su meta, porque dependen de los resultados de las demás personas en ventas.
- El personal de despacho, que se encarga de la entrega de pedidos a los clientes Externos, debe tener una mejor apariencia, mantener un uniforme que los identifique.

- Elaborar un Reglamento Interno, ya que existen reglas que cumplir pero no se encuentran escritas, sin embargo los empleados las incumplen.

- Elaborar un Módulo de Preparación para el personal nuevo, en el cual especifique paso a paso todos los procesos que tiene cada departamento. Además de obtener toda la información de la empresa; antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, reglamentos, organigrama.

- Crear un Decálogo del Servicio de Calidad, el cual explique exactamente que es el servicio de calidad al cliente que desea entregar Disbavi S.A. y la importancia que tiene la empresa al tratamiento de quejas de los clientes.

- Mejorar la Comunicación Interna en toda la empresa, debe existir una comunicación horizontal entre Mandos Altos y Medios.

- Crear un Plan de Mejora de Servicio al Cliente, con el fin de obtener a largo plazo, una Cultura de Servicio de Calidad.

- Disbavi S.A. debe de valorar más al personal, motivarlos, ofrecerle oportunidades de ascender y reconocimiento por su buen trabajo.

6.6. Análisis de los Estudios Cualitativos.

6.6.1. Técnica de Observación

Se realizaron técnicas de observación en cada proceso que esté involucrado el servicio al cliente, siendo este interno o externo.

Mystery Shopper

Se realizaron dos llamadas de Clientes Fantasma, para investigar y medir el Servicio al Cliente que se está ofreciendo, además de las Soluciones a Quejas y Reclamos por parte de los clientes externos.

1. Cliente Fantasma, realizó llamada Martes 17h00, la cual fue contestada al tercer intento, ya que la línea se encontraba ocupada.

Cliente Fantasma solicitó una Referencia Comercial, debido a que el banco le solicita una para obtener un crédito bancario.

Persona que contesta el teléfono, apunta los datos del cliente, dirección, número de cédula y le comunica que el viernes le enviará la Referencia Comercial con el vendedor.

Resultados:

La Referencia Comercial nunca llegó al cliente, persona que contestó el teléfono no gestionó para el envío de la solicitud del cliente.

Persona de Primer Contacto (vendedor) nunca fue informado del pedido del cliente, desconocía la solicitud.

2. Cliente Fantasma, realizó llamada Miércoles 09h00, la cual fue contestada de inmediato, cliente informa que le entregaron su pedido y no le entregaron un Surf de 200 gr, y está facturado. Persona que contesta toma la Queja y pregunta teléfono del cliente.

Resultados:

Al hacer las investigaciones, cliente nunca recibe ni una llamada de alguien de Disbavi S.A. Persona que contesta llamada no pasa la Queja ni al supervisor de la zona, ni al vendedor que atiende al cliente, ni al chofer que entregó el pedido incompleto.

Al preguntar por la queja, la hoja donde había sido apuntada no aparecía.

Recomendaciones

- Crear un Centro de Atención al Cliente, en la cual exista una persona encargada de contestar, ya que actualmente las personas que contestan el teléfono tienen otras funciones que realizar en la empresa.
- Capacitar al personal que recibe las llamadas de los clientes.
Máximo puede dejar pasar tres timbradas.
- Elaborar un Formato de Control de Llamadas de clientes, el cual se recepte información como datos personales, motivo de llamada, número de teléfono del cliente, hora de llamada.

6.6.2. Entrevista a Experto en Servicio al Cliente

Se elaboró un Entrevista vía Skype al Mexicano Oscar Marcos Gómez, Consultor Certificado en la Calidad de Servicio y Director en México de Service Quality Institute.

1. ¿Cómo ha ido evolucionando la Atención al Cliente en Ecuador?

El Servicio al Cliente en Ecuador no ha ido evolucionando, si los empresarios no cambian su enfoque de vender, al servir al cliente.

Si los empresarios no evolucionan, no va a evolucionar en el Ecuador.

Si se desea cambiar la cultura de servicio, primero la persona que debe cambiar es el Presidente de la empresa, solo si cambia el presidente la empresa va a tener éxito.

*..”Siempre en mis conferencias, hago la pregunta ¿para qué son los negocios? Y muchos empresarios me contestan que su propósito es para generar ingresos (dinero). **Una empresa enfocada en las utilidades tendrá poco clientes, una empresa enfocada en el cliente tendrá grandes utilidades”..***

Para que una empresa este enfocada en el cliente todos los empresarios deben de estar capacitados.

2. ¿Cómo Ud. define el Servicio al Cliente?

El servicio al cliente se define como satisfacer y exceder las necesidades intelectuales y emocionales del cliente y posteriormente añadirles valor.

Las necesidades emocionales son las emociones que impactan al cliente para mantenerlos fieles. Es como un matrimonio, es mantenerlos emocionalmente vivos.

Es lograr que el cliente diga *“Jamás pensé que hiciera esto por mí”*.

Servicio al Cliente es mencionar 4 veces su nombre, es saber su fecha de cumpleaños, aniversario del negocio, edad, nombre de hijos, esposa, cultura.

3. ¿Cómo se mantiene a los clientes fieles?

..“Lo que sucede es que únicamente satisfacemos las necesidades, pido un helado y me dieron un helado, pero existe una palabra clave que es exceder, eso requiere un esfuerzo de la persona que está atendiendo para que se cumplan mis necesidades intelectuales y emocionales”...

Intelectuales: es por lo que pagas el servicio, el buen precio, la puntualidad, esa es la obligación de la empresa.

Emocional: son las experiencias, emociones, eso es lo que hace la lealtad al cliente. Está la clave de éxito.

..“Pensemos en el matrimonio, las mujeres les gusta los detalles, es igual con los clientes para que se mantengan leales, fieles.

Las otras son de obligación... si tu esposo te llama y te dice cosas lindas, eso es lo que te mantiene viva la relación. Lo mismo tienes que hacer con tus clientes”...

Si solo visitas a los clientes porque necesitas que cancelen, no estás generando emociones, para lograr esto, tienes que cambiar al cliente interno, decirle que tiene que cambiar su actitud en su casa, que lo pruebe con su familia. Si el cliente interno no cambia jamás podrá lograr mantener clientes fieles.

7. PLAN INTEGRAL DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA DISBAVI S.A.

7.1. Objetivo General

Crear una cultura corporativa orientada hacia el cliente para entregar un servicio de calidad, mediante un plan de mejora concreto y medible.

7.2. Objetivo Específicos

- ✓ Investigar el mercado y analizar la competencia de Disbavi S.A.
- ✓ Elaborar un Decálogo del Servicio al Cliente.
- ✓ Redefinir Misión- Visión- Valores orientados al servicio.
- ✓ Desarrollar estrategias de fidelización y servicio a los clientes.
- ✓ Evaluar el nivel de satisfacción al cliente en el transcurso del plan.

7.3. ANÀLISIS DE LA SITUACIÒN

7.3.1. Investigación del Ciclo de Servicio

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar el servicio.

Mediante este proceso el representante de venta de Disbavi S.A. y los clientes articulan condiciones de satisfacción, a través del encadenamiento de los semiciclos básicos que permiten cumplir con la promesa principal acordada.



1. **Preparación**

Vendedor de Disbavi S.A. ofrece productos y servicios al cliente, el cliente estudia y define sus necesidades. Vendedor identifica las preocupaciones del cliente y como se las podrá satisfacer de manera fácil.

2. **Escucha y Negociación**

El cliente escucha los precios de los productos solicitados, las condiciones y forma de pago, el tiempo de entrega y llegan a un compromiso ambas partes.

No necesariamente llegan a un acuerdo, lo cual se puede cerrar el ciclo.

Si el cliente aceptó, la confianza a partir de aquí entre en juego y las expectativas del cliente se concentran.

3. **Ejecución** en dónde a partir del acuerdo conjunto, la promesa, se da inicio a la prestación del servicio. El vendedor debe de entregar información del nuevo cliente (ubicación, dirección exacta, referencias, datos personales y tipo de negocio).

El vendedor ingresa el pedido al sistema de Disbavi S.A., este luego lo consolida para el embarque de la mercadería por sector. Una vez embarcado en el carro, está listo para ser entregado al siguiente día.

4. **Aceptación**

Si el pedido llega completo, en el plazo estipulado y bajo las condiciones de pago establecidas, es aquí cuando el cliente recibe el pedido, lo evalúa contra la promesa para afirmar su aceptación con una firma de recibido.

Si por alguna razón, la forma de pago estipulada es de Contado, y el cliente no tiene todo el valor de la factura, se puede escoger los productos de mayor necesidad, lo cual genera ya una devolución, y si el cliente no tiene

para cancelar nada, el chofer indica que regresara al siguiente día a entregarle el pedido.

Si al siguiente día, el cliente aún no tiene para cancelar, se procede a generar una Anulación por el valor total de la factura.

Luego de la aceptación, si el local del cliente se encuentra ubicado en zona de alto tráfico vehicular y peatonal. Se le ofrece al cliente, el servicio de merchandising, que es el percheo de todos los productos solicitados en el pedido. Este servicio Post Venta, se lo entrega al siguiente día de recibida la mercadería. Además el vendedor como mercaderista deben ubicar material POP en el local.

7.3.2. Momento de la Verdad

Se observó y analizó todas las situaciones, en las cuales los clientes tienen contacto con cualquier representante de Disbavi S.A., con el fin de investigar que impresiones puede tener el cliente, con respecto al servicio.

OPERACIÓN	COMENTARIO	SOLUCIONES
Ingreso al Local del Cliente	Cliente no conoce al vendedor por su nombre, ni conoce el nombre de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor debe de recordarle al cliente su nombre, e informar el cambio de nombre de la empresa. • Elaborar identificación con nombre, cargo y empresa.
Información del producto	Cliente no recuerda con exactitud, las marcas de Unilever	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar el Catálogo de productos. • Ubicar material pop de las marcas. • Informar al cliente de un producto nuevo.
Elaboración de pedido.	Vendedor no verifica el pedido, luego que el cliente se lo ha dictado.	Vendedor debe confirmar el pedido para que el cliente pueda corregir si algo está mal, o si le faltó un producto.
Informar sobre la entrega del pedido.	Vendedor no indica sobre el monto de factura, ni confirma día de entrega.	<p>Vendedor debe indicar al cliente cuánto se le hizo la factura, para que así el cliente tenga el valor listo para cancelar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe confirmar siempre la hora y día de entrega.
Ingreso de Datos Personales de los clientes	Solo se ingresa datos como cédula de identidad, ruc, dirección y tipo de negocio. Falta teléfono o mail.	Se debe de ingresar el teléfono, o celular, ya que a veces se necesita comunicarse con el cliente rápido, y no se puede.

Cliente se comunica por teléfono	Teléfono timbra más de 3 veces.	La persona que contesta el teléfono debe saber que no puede dejar pasar más de 3 timbradas.
Cliente se comunica por teléfono	Persona que contesta llamada, no tiene un Formato donde apuntar el porqué de la llamada del cliente.	Implementar un Formato de Control de llamadas.
Reclamos y Quejas	No existe un Seguimiento de Quejas ni reclamos inmediatamente.	Elaborar un proceso de seguimiento de quejas, para solucionar el inconveniente con el cliente.
Entrega de Pedido, en el punto de venta.	Despachadores no mantienen una buena presencia, ni identificación con la empresa.	Uso de uniforme que identifique a la empresa.
Entrega de Pedido, en el punto de venta.	No todos los clientes confirman la recepción del pedido, solo firman. También son recibidos por un encargado o familiar.	Comunicar al cliente lo importante que es que revisen sus pedidos en el momento que se los dejan, y si están conformes firmen el recibido.
Servicio Post Venta	El vendedor debe lograr que el producto de Unilever rote y se agilite la reposición de los productos.	El vendedor debe informar al cliente de la rotación de los productos facturados en ventas anteriores.
Servicio de Post Venta	Al cliente le llega el pedido, a veces el no conoce características de un producto o no entiende una promoción.	Vendedor debe explicar o informar al cliente sobre una innovación. Además de preguntarle, si no tiene algún problema o duda con los precios, cantidad y marcas facturadas.
Servicio de Merchandising	Mercaderista visita a los clientes con el fin de perchar el pedido que ha llegado un día anterior.	Ubicar las marcas de Unilever, en lugares visibles (punto caliente). Ubicar Material Pop, mantener un bloque con planograma de exhibición. Preciador que identifique el PVP.

7.4. Análisis de la Competencia

7.4.1 Competencia Directa

Son las empresas (distribuidoras) que realizan la comercialización de marcas alta rotación. Ofrecen el servicio de venta mediante un Ejecutivo en el local del cliente, también dan servicio de entrega del pedido en el punto de venta y proporcionan crédito de acuerdo a los montos de compra.

¿Quiénes son?

JAMSA
Cohervy
M. Román
Villacis
Surtitodo
Difare
Produdis

7.4.2. Competencia Indirecta

Son los Autoservicios que tienen una o varias Sucursales en el sector Norte de Guayaquil. Clientes pueden hacer compras al por mayor, además le generan un descuento significativo para ellos. Tienen tarjeta de Afiliación, lo cual crea un porcentaje mayor de descuento, pero solo si el cliente cancela de Contado la compra. Ofrecen crédito (con tarjeta de créditos). No ofrecen servicio de entrega al local.

Son también los lugares como Mercados –Bahías donde comercializan al por mayor. No ofrecen servicio de entrega, ni atención adecuada por algún ejecutivo de ventas. El pago es de contado y crédito (cheques a fecha).

¿Quiénes son?

Corporación El Rosado S.A.
Tía y Asociados S.A.
Mercado de Transferencia Montebello
Dicovir S.A.
Dispaso

El siguiente cuadro califica a la Competencia Directa:

COMPETENCIA DIRECTA DE DISBAVI S.A.						
CRITERIO	M. Román	Surtitodo	Jamsa	Cohervy	Difare	Produdis
Tamaño de la Empresa	B	R	B	B	B	M
Promociones – Anuncios	B	R	B	B	B	M
Precios	R	R	R	R	R	M
Línea de productos	B	B	B	B	B	R
Calidad en el servicio	R	R	R	B	R	R
Horarios de Atención	B	R	R	B	R	R
Calidad para seguimiento de quejas	M	M	M	M	M	M
	4B	1B	3B	5B	3B	0B

B= Bueno
M=Malo

R= Regular

El siguiente cuadro califica a la Competencia Indirecta:

COMPETENCIA INDIRECTA DE DISBAVI S.A.					
CRITERIO	Mercado de Mayorista	Corporación El Rosado	Tia y Asociados	Dicovir	Dispaso
Tamaño de la Empresa- Negocio	B	B	B	M	R
Promociones – Anuncios	B	B	B	M	R
Precios	B	B	B	B	R
Línea de productos	B	B	R	R	R
Calidad en el servicio	M	B	R	M	R
Horarios de Atención	B	B	B	B	R
Calidad para seguimiento de quejas	M	M	M	M	M
	5 B	6B	4B	2B	0B

7.4.3. Conclusiones de Competencia Directa e Indirecta.

- Cohervy es una empresa ubicada en la ciudad de Milagro, con volumen de ventas altas y marcas conocida en el mercado, mantiene un portafolio extenso de productos, y tiene una buena atención al cliente. Actualmente abrió una sucursal en Guayaquil, para incrementar sus ventas y atender mejor al cliente.
- Corporación El Rosado S.A. es una de las empresas más grandes del país, es un Autoservicio, mantiene buenos precios, vende al por mayor, tiene una tarjeta de afiliación (descuento en compras), y se puede cancelar con tarjetas de créditos.

7.4.4. Recomendaciones de la Competencia Directa e Indirecta

- Mejorar el Servicio al Cliente para generar fidelidad en ellos y estos no prefieran la competencia.
- Abrir una sucursal en un sector lejano de las instalaciones, con el fin que el cliente pueda ir a comprar nuestros productos.
- Elaborar alianzas con bancos comerciales y los clientes puedan cancelar con tarjeta de créditos.
- Realizar promociones para que los clientes no vean diferencia en los precios.

7.5. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

7.5.1. FODA

Fortalezas

- ✓ Disbavi S.A. es socio comercial de Unilever Ecuador, por lo cual tiene como exclusividad atender la zona norte de Guayaquil.
- ✓ Expenden marcas con alta rotación en el mercado. Marcas líderes y con bastante demanda por el consumo masivo en el mercado.
- ✓ Mejor precio que la competencia directa, es decir por ser distribuidor exclusivo de Unilever obtiene un mayor margen que un Mayorista Estacionario.
- ✓ Disbavi S.A. por ser distribuidor de Unilever trabajan en conjunto todas las estrategias de Marketing y Ventas, es decir, los gerentes de marca elaboran los proyectos trimestrales y Disbavi S.A. los aplica en el mercado. Estos pueden ser desde innovaciones de productos, promociones, planes tácticos en ciertas marcas, Material pop o de Comunicación.
- ✓ Posicionamiento del nombre de la empresa, en el mercado de ventas de productos de consumo masivo.

Oportunidades

- ✓ Incrementar el maestro de clientes de la empresa, debido que existe clientes que no han sido captados.
- ✓ Mejorar en la Atención del Cliente, para crear una calidad de relación con los clientes.
- ✓ Mantener empleados con alto grado de compromiso y productividad.
- ✓ Implementar nuevas tecnologías. PDA

Debilidad

- ✓ Falta de Código de Ética de los empleados.
- ✓ Mala comunicación interna y externa.

- ✓ Resistencia al cambio por parte de la Gerencia.
- ✓ Problemas de Motivación del personal, de reconocimiento a las labores.
- ✓ No hay Trabajo en Equipo.
- ✓ No existe control de quejas, ni reclamos de los clientes.

Amenazas

- ✓ Distribuidores que expenden productos de Unilever y de otras empresas de productos masivos.
- ✓ Inestabilidad económica en el país.

- ✓ Inestabilidad Jurídica en el país.

7.5.2. GRUPO DE CLIENTES OBJETIVO

1. Propietarios de locales que venden al menudeo, productos de consumo básico, más conocidos como Despensas o Abastos. Se caracterizan:
 - Ser oriundos de la Sierra y Oriente del Ecuador.
 - Clase Social: Media-Baja, Baja
 - Nivel de Educación: Bajo. En ciertos casos Bachillerato Escolar.
 - Idioma: Español, Quichua.

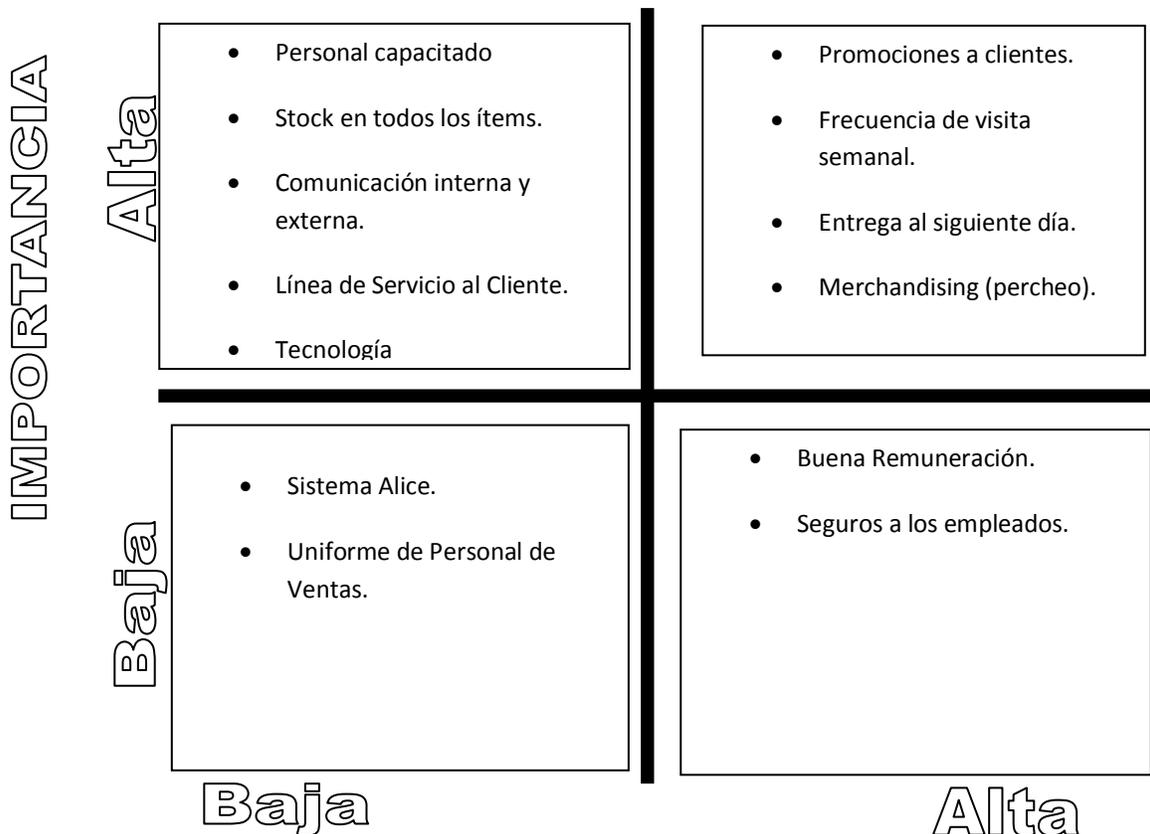
2. Autoservicios que se encuentren en la zona Norte de Guayaquil, y que no sean atendidos directamente por Unilever.

3. Cadena de Panaderías o Panaderías Independientes, que se encuentren en el sector que Unilever nos ha asignado.
4. Farmacias Independientes, en decir que no pertenezcan a una Cadena Farmacéutica.
5. Mercados de Minoristas, ubicados en el sector Norte de Guayaquil.
6. Bazares, Pañaleras y locales que expendan Productos Personales o de Belleza.
7. Clientes Mayoristas con o sin local. Son intermediarios que compran productos para revenderlos.

7.5.2.1. Necesidad Básica del Grupo Objetivo

Expende productos de alta rotación, con el fin de generar ventas a los compradores o consumidores, esto produce ganancias que sirven para solventar sus negocios, lo cual les brindan satisfacciones significativas para ellos.

7.5.3. Matriz de Importancia y de Desempeño



DESEMPEÑO

Baja Importancia – Bajo Desempeño

Son los atributos pocos valorados por los clientes y el cual Disbavi S.A. mantiene una baja calidad, como es el sistema Alice.

Baja Importancia- Alto Desempeño

La buena remuneración a los empleados y mantenerlos asegurados (IESS, Seguros Cóndor), no son atributos importantes para los clientes.

Alta Importancia- Bajo Desempeño

Los atributos valorados por los clientes de Disbavi S.A. y que aun tiene que mejorar son: tener un personal capacitado, mejorar en tecnología, elaborar alianzas con tarjetas de crédito para los clientes que desean pagar por este medio. Crear un Centro de Servicio al Cliente para solicitudes, información rápida a cliente, reporte de quejas y reclamos de clientes insatisfechos. La más importante es mejorar en la comunicación interna y externa.

Alta Importancia- Alto Desempeño

Disbavi S.A. debe mantener la frecuencia de visita semanal, ya que esto indica al cliente perseverancia del vendedor. Además de promociones a los clientes, esto ayuda al cliente a verse beneficiado porque recibe un obsequio, o en ciertos casos un mayor margen de rentabilidad cuando se obsequia productos. Finalmente, mantener la entrega de pedidos al siguiente día, esto genera confianza al cliente, ya que no se verá afectado en las ventas de productos.

7.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

7.6.1. Redefinir las declaraciones

Misión:

Ser una empresa líder en proveer las marcas de Unilever, por medio del desarrollo de estrategias que mejoren la calidad de vida, satisfagan las necesidades y superen las expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Visión:

Ser reconocida en el mercado laboral, como la empresa que posee una Cultura de Servicio de Calidad, en la que sus empleados mantienen un vínculo emocional con la misma y están dispuestos a ir más allá de lo esperado por el cliente.

Valores Corporativos:

Amabilidad

Puntualidad

Honestidad

Perseverancia

Espíritu de Equipo

Slogan:

“Creciendo Juntos” - “Viñaspha Igual”

El slogan escogido va a estar en idioma Quichua, debido que el 80% de los clientes son oriundos de la Sierra y Oriente del país.

7.6.2. Etiqueta de Identificación en el P.D.V.

En la actualidad, Disbavi S.A. posee una etiqueta adhesiva de identificación, el cual se encuentra pegado dentro del local de los clientes, por lo general en un lugar visible. Su uso es debido que tanto el cliente pueda utilizarlo para obtener datos de vendedor o mercaderista y el día exacto de visita. Además de obtener de manera rápida y sin perdida, datos como teléfonos, nombre y ruc de la empresa.

Como otra función sirve de identificación, que el cliente es atendido por Disbavi S.A., a los representantes de Unilever cuando salen a supervisar la zona. Ellos obtienen información como Cluster del cliente especificado por Disbavi S.A. y día de Visita, entrega de pedido, además del nombre del cliente y código del mismo.

Problema

Etiqueta se encuentra desactualizado con nombre, ruc, teléfonos de la empresa anterior.

Solución

Elaborar un Nuevo Etiqueta con las siguientes especificaciones:

- Nuevo nombre, logo, slogan y ruc de la Empresa.
- Adjuntar día de visita de Mercaderista.
- Adjuntar imágenes de marcas que provee.
- Adjuntar del nuevo servicio Centro de Atención al Cliente.
- Informar de táctica Una Queja, Un favor.
- Información de número de teléfonos y celulares para comunicarse para cualquier situación o necesidad de información.
- Informar Tipo de Cliente.

Beneficios

- Informar al cliente de los nuevos cambios en la empresa
- Informar al representante de Unilever sobre el Tipo de Cliente.
- Posicionamiento de la nueva Imagen Corporativa.
- Mayor conocimiento y retención de marcas que distribuye la empresa.
- Informar del Centro de Atención al Cliente y Quejas- Reclamos.



7.6.3. CAPACITACION AL PERSONAL

Diseñar un programa de educación continua de acuerdo a la necesidad de la empresa, ya que el personal de Disbavi S.A. mantiene conocimientos bajos con respecto al servicio al cliente, definiciones y estrategias.

Establecer una meta medible, la cual muestre resultados como cambios en la actitud y compromiso de todos.

7.6.3.1. Objetivos de Programa de Capacitación al Personal

- ✓ Desarrollar una Cultura de Servicio
- ✓ Aumentar las ventas y ganancias
- ✓ Aumentar la participación del mercado de las marcas.
- ✓ Aumentar la publicidad boca a boca positiva del negocio a través de clientes.
- ✓ Reducir quejas de los clientes.
- ✓ Construir lealtad de los clientes y trabajo en equipo de los empleados.

- ✓ Reducir Rotación de Personal.
- ✓ Mejorar la actitud y comunicación de los empleados.
- ✓ Mejorar la marca e imagen de la empresa.

Las siguientes capacitaciones están dirigidas a todos los niveles de Disbavi S.A.

Módulo Uno

- Habilidades y cualidades personales que debe tener una Persona de Contacto con el cliente.
- Definiciones de términos que se analizarán en el transcurso del plan.
¿Qué significa Servicio al Cliente?
- Fórmula AIDA

Módulo Dos

- Clientes. ¿Por qué son importante los clientes? Clientes insatisfechos.
- Quejas y Reclamos
- ¿Porqué se van los clientes?
- Empatía: Poniéndose en los zapatos de los clientes.
- En la Cultura de Servicio todos tienen un cliente.

Módulo Tres

- Estrategias de Restablecer servicio- Recuperación del Servicio.
Tips para la Calidad de Recuperación de Servicio.
- Empowerment
- Satisfacción y Lealtad de los Clientes.

Módulo Cuatro

- Índice de medición de Calidad de Servicio.
- Percepciones y Expectativas de los clientes.

Además de capacitar al personal que ya se encuentra laborando en Disbavi S.A. es importante crear un Módulo de Preparación por el cual debe pasar cada nuevo empleado.

Este Módulo de Preparación consiste en:

- Dar a conocer la filosofía de la empresa, esto consiste en Misión, Visión, Valores, organigrama, slogan, cultura corporativa.
- Elaborar Visitas Protocolarias en toda la empresa y por departamento.
- Entregar Manual de Procedimientos. Políticas de la empresa y Roles de Funciones.
- Se la hace conocer los beneficios, código de ética y reglas de seguridad.
- Elaborar visitas a los clientes.
- Inducción breve con cada gerente de área, con el fin de conocer las tareas que tiene cada área.
- Decálogo de Garantía de Calidad de Servicios, este explica exactamente que es el servicio de calidad al cliente, y lo importante que es el tratamiento de quejas a los clientes de Disbavi S.A.

7.6.4. CAMPAÑA DE COMPROMISO TOTAL

7.6.4.1. Objetivo General

Lograr un compromiso generalizado en toda la empresa hacia la calidad de servicio.

7.6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Asegurar una motivación positiva acerca del cambio cultural enfocado al servicio.
- ✓ Generar trabajo en equipo entre departamentos, todos estén cohesionados.
- ✓ Mejorar en la comunicación interna por departamentos.

7.6.4.3. Resultados de la Campaña de Compromiso Total.

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de **Bueno a Excelente.**

- ✓ Fidelizar a los clientes, e incrementar clientes nuevos.
- ✓ Evaluar y medir el número de quejas y reclamos de los clientes.
- ✓ Crear una cultura de Calidad de Servicio.

7.6.5. Crear empleados con autonomía

También conocido como Empowerment, es dar a los empleados la autoridad de hacer lo que sea necesario, en el momento justo, para cuidar a un cliente, dejando de lado, la satisfacción de la compañía.

En Disbavi S.A. cuando sucede algo con los clientes, el empleado de mando medio, no puede tomar decisiones por sí solo, siempre debe de preguntar al jefe inmediato.

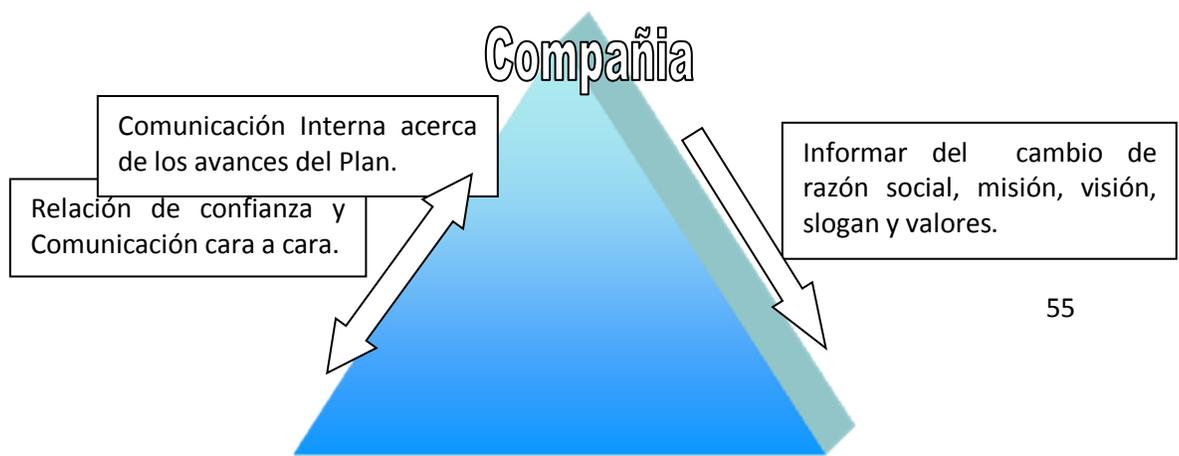
Disbavi S.A. debe crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, la gerencia debe de estar dispuesta a renunciar parte de su autoridad decisional y entregarlas a los trabajadores.

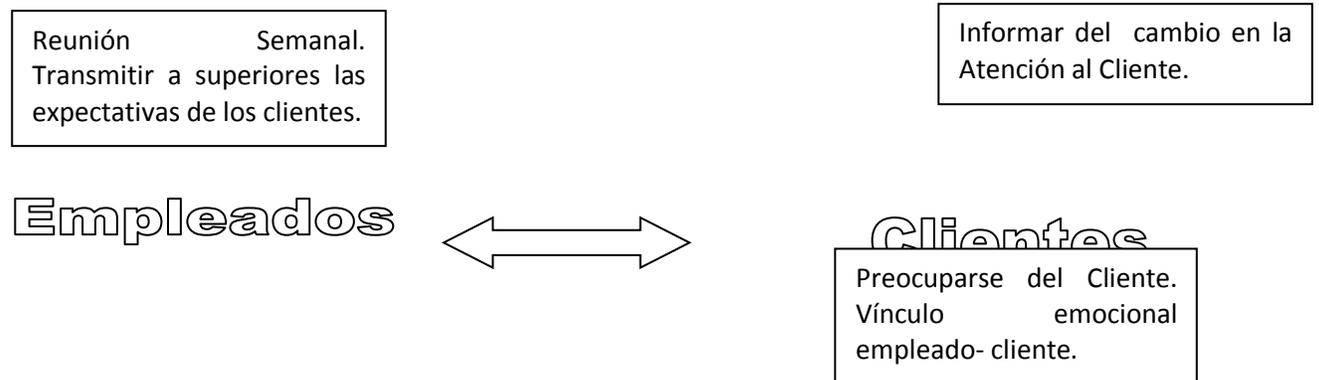
Como se logra que el Empowerment funcione:

Reconocimiento por las buenas decisiones tomadas en forma oportuna y sin perjudicar al cliente, ni a la empresa.

Celebración, cuando se genere un compromiso entre todos los empleados, y los resultados se noten en las mediciones de satisfacción de los clientes. Se puede elaborar actividades recreativas al personal como un Día Integración.

7.6.6. COMUNICACIÓN INTEGRAL





7.6.6.1. Comunicación Interna

Disbavi S.A.- empleados

Informar continuamente acerca de la calidad, sirve para centrar la atención de los empleados en el plan de mejoramiento.

Se genera entusiasmo, y mantiene una Relación de Confianza entre empleados-empresa, lo cual genera motivación y compromiso de los empleados.

7.6.6.2. Comunicación Externa

Empleados- Clientes

Preocuparse del Cliente, mantener un vínculo emocional cliente- empleado, ya que mientras más cerca estén los empleados de los clientes, podrán valorar sus necesidades y expectativas en cuanto a servicio.

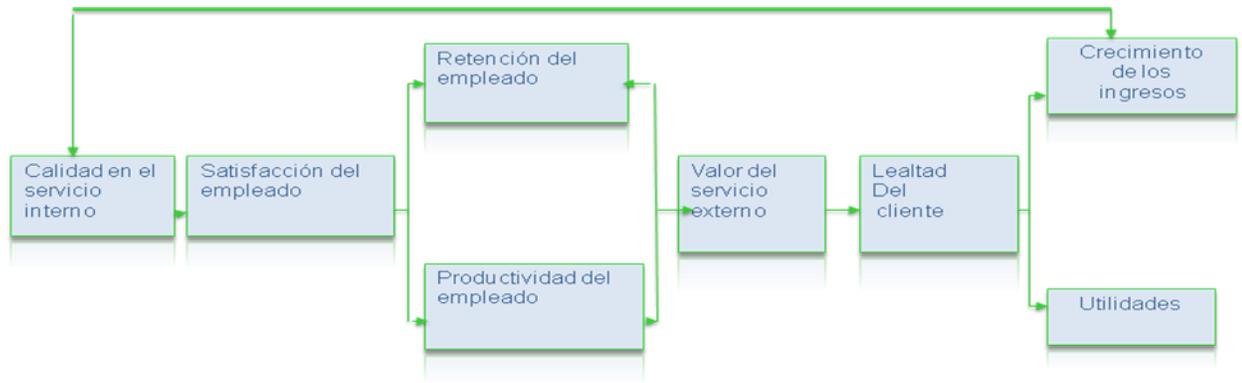
Empresa- Clientes

Informar de los cambios en la nueva razón social, misión, visión y slogan orientados hacia el cliente.

Informar del Plan de Mejoramiento en la Atención al Cliente.

7.7. ESTRATEGIA DE SERVICIO E IMAGEN

7.7.1.Cadena de Valor de Servicio



Calidad del servicio interno

- Garantizar niveles de productividad en los empleados.
- Mantener una buena comunicación entre las personas responsables que están en la cadena de servicio.
- Buena remuneración a los empleados.
- Entregar los recursos necesarios, los cuales disponen los empleados para ofrecer los servicios a los clientes.
- Capacitación constante acerca del plan, o de recordación de la misión y visión de la empresa.

Satisfacción de los Empleados

Son las sensaciones hacia el trabajo, los compañeros y los clientes que tienen los empleados. Estas sensaciones son las que logran que los trabajadores puedan ofrecer soluciones a los clientes.

Mientras los empleados se encuentren satisfechos, esto generará Retención del Empleado. Es decir si, Disbavi S.A. cumple con las características para obtener una calidad en el servicio interno, en las cuales estén Buena Remuneración, trato justo y beneficios, se logrará que el empleado sea más productivo a sus tareas diarias. Comenzará a valorar su trabajo y lo cuidará.

Valor del Servicio Externo

Son los resultados que perciben los clientes de Disbavi S.A. Es como el cliente observa que trabaja la empresa. Si Disbavi S.A. entrega puntualmente, se preocupa por satisfacer al cliente, solucionar de manera oportuna sus quejas y

está realmente comprometido en atenderlo todas las semanas, el cliente valorará todo ese trabajo, lo cual generará fidelidad- lealtad a la empresa.

Lealtad de los Clientes

- Retención
- Repetir ventas
- Generar referencias a otros posibles clientes potenciales.

Crecimiento de los Ingresos

Una vez que el cliente se fiel y cumpla con compras semanales, esto generará mayor volumen de ventas para Disbavi S.A.

Utilidades

Siguiendo del aumento de las ventas, los empleados, accionistas, proveedores tendrán más beneficios y utilidades.

7.7.2. MEJORAS AL PERSONAL DE VENTAS

Mediante los resultados de las investigaciones, Disbavi S.A. debe crear mejoras en cuanto al servicio que ofrece a los clientes internos, sobre todo al personal de ventas.

Entre unas de las acotaciones se encuentran:

1.- Cambio en la forma de medición o pago de incentivos a la Fuerza de Ventas, debido que el resultado de un vendedor o supervisor se puede ver afectado por otros que no estén alineados o no hayan podido cumplir su meta.

Solución a esta acotación sería:

Medir en Equipo, es decir cada supervisor tiene un grupo de 5 vendedores, estos van a mantener sus metas individuales, indiferente que tenga que cumplirlas al 100%, si llegan a la meta global, o sea del supervisor del cual están siendo dirigidos, inmediatamente todos comisionan. Puede darse el caso que un vendedor no llegue en una Categoría o Marca, pero otro vendedor se pase de su meta en dicha categoría. Entonces esto generará una mayor comunicación entre ellos, trabajo en equipo, compromiso, y finalmente resultados en las metas.

2.- Seguro de accidentes.

Debido a la inseguridad de la ciudad, y viendo la preocupación de estos miembros de Disbavi S.A. por trabajar en la calle, donde están inmersos a un sinnúmero de situaciones.

Solución a esta preocupación sería:

Brindar seguros de accidentes, ya que en varios de los resultados de las encuestas realizadas, se manifestaba por parte de ellos, valorar más al empleado, con una persona que se sacrifica para llevar el sustento a cada hogar.

Solución a esto, será brindarles un seguro, el cual ellos podrán ejercer sus funciones más tranquilos, sin la preocupación de ser víctimas de la delincuencia o los peligros que existen en la calle. Este seguro de accidente está disponible todos los días, no solo cuando se encuentren laborando. Cubre gastos médicos, de medicina, emergencias y en el caso de fallecimiento dará un valor monetario a los familiares.

Beneficios:

- ✓ Vendedores más comprometidos a cumplir sus responsabilidades.
- ✓ Vendedores honestos, y con mente positiva hacia nuevos proyectos.
- ✓ Cuidar su empleo, ya que son pocas las empresas que dan estos beneficios.
- ✓ Mantener mejor relación entre empleado- empresa.

4.- Área para Charlas o Conferencias para Personal de Ventas

Disbavi S.A no posee un área reservada para las Conferencias y Charlas que constantemente se da al personal de Ventas, siendo esta otra de las observaciones que se evidencio en las encuestas elaboradas al personal.

Solución a la observación:

Construir un área o sala para charlas, eventos o conferencias, la cual se encuentre todas las herramientas o recursos materiales necesarios para hacer de la sala un lugar adecuado para reuniones de 2 a más horas semanales.

Entre los recursos materiales se encuentran:

- Pódium
- Aire acondicionado para abastecer el lugar.
- Mesas redondas y sillas
- Aparatos tecnológicos: computadoras, retroproyectors, tv, DVD.

- Instrumentos como: hojas de apuntes, plumas, lápices, pizarras, marcadores, resaltadores.

Beneficios:

- ✓ Incrementa el Nivel de Satisfacción al Cliente Interno.
- ✓ Mayor productividad en las charlas, reunión, conferencias.
- ✓ Mejora de Imagen y Bienestar en la empresa.

7.8. ESTRATEGIA DE SERVICIO

7.8.1. Campaña Una Queja un Favor: Restablecer Servicio

La campaña consiste en comunicar a los clientes internos y externos de Disbavi S.A. lo importante que es para la empresa conocer en que se está fallando.

Una queja, es una retroalimentación que expresa una insatisfacción o desagrado por algún producto o servicio entregado por Disbavi S.A. pero también da la oportunidad de restablecer el servicio que no se ha podido cumplir.

Los clientes de Disbavi S.A. no se quejan, de acuerdo a las investigaciones y observaciones son pocos los clientes que se quejan, y lo hacen por medio del vendedor, en un tiempo de una semana, que es cuando el vendedor vuelve a visitar al cliente. Solo un 5% de los clientes emiten sus quejas vía telefónica a la oficina, las cuales son recibidas por una persona, pero no lleva un Control de Reporte de Quejas, ni seguimiento a las mismas.

Entre los motivos que más se quejan los clientes de Disbavi S.A.se encuentran:

- Pedido no llega completo.

- Pedido llega con un ítem cambiando.
- Pedido llega con retraso
- Pedido llega con ítems de mas facturados.

7.8.1.2. Objetivos de la Campaña Una Queja, Un favor

1. Informar que para Disbavi S.A. es importante que el cliente se queje.
2. Restablecer el servicio.
3. Retribuir o premiar al cliente que se queja.

7.8.1.3. Restablecer un Servicio

Es resolver el problema o queja del cliente, de una manera rápida y fácil.
 Es hacer que un cliente sonría, después de haber cometido un error.
 Es vital conocimiento y puesta en práctica desde el presidente de Disbavi S.A. y todo los que conforman parte de la empresa.

Para restablecer o recuperar el servicio es necesario:

1. Disculparse con el cliente.
2. Escuchar con detenimiento y demuestre empatía.
3. Tomar responsabilidad del error cometido.
4. Actuar rápidamente
5. Compensar

7.8.1.4. Retribución o Compensar

Es dar, regalar u obsequiar algo, lo cual motive al cliente seguir siendo clientes de Disbavi S.A., debe ser algo valorado por el cliente.

La táctica a utilizar será, si al cliente de Disbavi S.A. no le llegó un Rexona desodorante roll onBamboo, o le llegó cambiado, o sea otra variante con precio detallista \$1.36, una vez que el cliente se haya quejado llamando al Centro de Atención al Cliente, este se lo compensara con otro unidad del mismo ítem por el cual se quejo.

Si el cliente llama a quejarse porque su pedido no le llegó en máximo 48 horas, o el vendedor no le tomó bien el pedido, se le obsequiará, un producto de la marca Deja de 420gr. Siendo éste un ítem muy vendido en el comercio.

Resultados de la Retribución:

- ✓ Generar publicidad boca a boca positiva.
- ✓ Mayores ingresos en ventas.
- ✓ Pondrá a Disbavi S.A. un paso delante de la competencia.
- ✓ Evitar deserciones de clientes.
- ✓ Empleados motivados y contentos con sus trabajos.

7.8.2. Crear un Centro de Atención a los Clientes

De acuerdo al método de investigación Mystery Shopper, se pudo constatar que existe deficiencia en la Atención al Cliente de Disbavi S.A. por medio de vía telefónica, entre las cuales se encontró:

- No poseen un Manual de Procedimientos al contestar el teléfono.
- No existe Reporte de Quejas de clientes, ni motivos de llamada de los clientes.
- No generan un Número de Caso.
- No indican en cuanto tiempo tendrán una solución al problema o queja.
- No existe Seguimiento de Control de las quejas.
- Informe Mensual de quejas o llamadas recibidas, para medir el número de frecuencia de quejas, y cuáles son las más usuales.

7.8.2.1. Puntos de Contacto para el Centro de Atención al Cliente.

- Llamadas Telefax 612513\ 612512 Horarios 8:30 – 19h00
Lunes a Viernes. -9h00 a 14h00 Sábados
- Celular Movistar: 087216135 Porta 097003970

- Inbox: Disbavi@hotmail.com
- Encargada: Cindy Bayona.

7.8.2.2. Flujo de Centro de Atención al Cliente.

- Establecer contacto con Disbavi S.A.
- Recepción de Necesidad:
 - Apertura de Caso
 - Solicitud de detalle de necesidad o queja.
 - Clasificación del caso- Tiempo máximo de solución.
 - Identificación al cliente del número de caso.
- Solución de necesidad o queja
 - Notificación al cliente sobre el avance o solución de su caso vía telefónica.
 - Cierre del caso.
- Retribución al Cliente UNA QUEJA, UN FAVOR
 - Confirmación de recibido obsequio.
 - Generación de Indicadores.
 - Retroalimentación mensual.

7.8.2.3. Clasificación de Incidencia de la Queja o Reclamo.

- Prioridad 1- CRÍTICA = 4 horas laborables.
- Prioridad 2- ALTA = 8 horas laborables.
- Prioridad 3- MEDIA = 24 Horas laborables.
- Prioridad 4- BAJA = 48 horas laborables.

CLASIFICACIÓN Y TIEMPO DE SOLUCIÓN A RESOLVER SEGÚN INCIDENCIA

INCIDENTES	MAL SERVICIO AL CLIENTE
Personal de Ventas	
Vendedor no ha visitado a cliente	Media
Vendedor no ofrece promociones	Media
Vendedor cobro mal la factura	Crítica
Vendedor discutió con cliente	Crítica
Vendedor facturó sin cliente pedir	Alta
Vendedor no ha ido a cobrar factura	Alta

Personal de Despacho	
Despachador no entregó complete	Alta
Despachador fue grocero	Crítica
Despachador no se identificó	Baja
Despachador entrego factura con baja calidad	Media
Facturación	
Pedido llego incompleto por falta de stock	Alta
Pedido llego con facturación de mas	Media
Pedido no trajo promociones	Alta
Personal Choferes	
Pedido llegó con retraso	Alta
Pedido nunca llegó	Crítica
Pedido llego con productos en malas condiciones	Alta
Pedido no llego con cambios de margarinas caducadas	Alta
Pedido llego con productos próximos a caducar	Crítica
Información General	
Precios	Media
Día de entrega de pedido	Media
Solicitudes de Referencias Comerciales	Alta
Valor a cancelar	Alta

7.8.3. Crear un Sistema de Sugerencias

Es una herramienta de participación para motivar al cliente interno y externo a transferir sus comentarios y observaciones en una relación gana- gana.

7.8.3.1. Buzones de Sugerencias

Disbavi S.A. no cuenta con buzón de sugerencias, por lo cual se desea implementar este sistema que tendrá mayores beneficios para la empresa.

Se presentará de dos formas:

Buzón de Sugerencia Cliente Interno

Su formato será en físico, es decir se ubicará las cajas para receptor las sugerencias en diferentes áreas de Disbavi S.A. Es un canal comunicativo que ayuda a mantener una comunicación ascendente de empleados a gerencia.

Propósitos:

Es que el cliente interno aporte con nuevas ideas acerca de proyectos o implementaciones que aún no se han tomado en la empresa. La finalidad es despertar a líderes sociales a ser socios y no solo obreros.

Otro propósito es saber cuáles son las deficiencias que existen en la empresa, mediante los comentarios que depositen los clientes internos.

Buzón de Sugerencia Cliente Externo

Formato digital, mediante mensajes a un correo que solo se recibirán sugerencias de los clientes externos.

Los buzones de sugerencias deben tener un seguimiento por parte de la Gerencia, si los clientes internos y externos perciben que no hay interés por la Gerencia de saber cuáles son los comentarios, ideas, no valorarán el sistema.

Es importante usar tácticas para llamar la atención de los clientes, con técnicas de animación (publicidad, carteles, cartas). Además de obsequiar a los clientes que usen con frecuencia este sistema.

Finalmente se debe tener respuesta rápida y agradecimiento por el interés.

7.9. ESTRATEGIAS DE IMAGEN CORPORATIVA

7.9.1. Cambio de Imagen al personal de Despacho

Mediante los resultados arrojados por los clientes de Disbavi S.A. se llegó a la conclusión, que la empresa debe mejorar en la Imagen y aspecto del personal de Despacho.

Este personal incluye:

- Choferes
- Despachadores

7.9.1.1. Falencias del Personal de Despacho

El personal de Despacho no posee uniforme que lo identifique con la empresa. La imagen del personal de Despacho siempre se encuentra en malas condiciones, debido que su trabajo es cargar y entregar la mercadería.

Bajo nivel de educación y profesionalismo.

Bajo conocimiento en el trato al cliente.

7.9.1.2. Acciones a Tomar

- Elaborar uniformes, los cuales se identifique los colores, nombre, logo y slogan de Disbavi S.A.

Pantalón jean
Camiseta tipo polo.
Cinturón de protección.
- Supervisar la Limpieza del personal de Despacho, los cuales indica: aseo personal, eliminar cadenas, collares, aretes cuando se encuentren en el trabajo. Uso de zapatos cerrados.
- Capacitarlos en temas como: Conducta adecuada, Servicio al Cliente, Respeto a los compañeros de trabajos y jefes superiores.
- Entregar herramientas que faciliten su trabajo como: calculadoras personales, plumas, correctores.

7.10. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y SERVICIO PERSONALIZADO

7.10.1. Motivo de Celebración- Cliente 4000

Consiste en premiar al cliente nuevo que obtenga como código B04000 y así sucesivamente. El premio asignado será el regalo de la factura emitida en la primera compra, la compra por la cual se lo ingresa como cliente nuevo.

En la actualidad, Disbavi S.A. mantiene 3040 clientes activos, de los cuales semana a semana se ingresan clientes nuevos, se inactivan clientes que cerraron sus negocios. Existe un promedio de ingreso semanal de 15 clientes nuevos.

Objetivos:

- ✓ Motivar a los futuros prospectos a ser clientes de Disbavi S.A.
- ✓ Generar publicidad boca a boca positiva.
- ✓ Colabora con el desarrollo de las microempresas.
- ✓ Incrementar número de clientes activos.

- ✓ Aumentar montos de las primeras compras.

Disbavi S.A. tiene como propósito atender a todos los clientes que se encuentren en el sector destinado por Unilever, pero por razones como precios, variedad de productos, formas de pago, días de crédito y una competencia cada vez más agresiva, dificulta atraer a clientes potenciales.

Como se comunicará a los posibles futuros clientes

- Volantes informativos de la estrategia.
- Dípticos con información de Disbavi S.A. el cual los invite a ser parte de negocios con crecimiento y resultados.
- Boca a Boca por medio del vendedor, este informará cada semana que visite al futuro cliente, que puede ser premiado.

7.11. ÍNDICE DE MEDICIONES DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

7.11.1. Satisfacción del Cliente

Es el estado de ánimo de un cliente que resulta de comparar el rendimiento percibido del servicio que da Disbavi S.A. con sus expectativas.

7.11.2. Elementos que conforman la Satisfacción al Cliente

Está conformada por tres elementos:

7.11.2.1. El Rendimiento Percibido

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio por medio de Disbavi S.A.

Es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características

1. Se determina desde el punto de vista del cliente, no de Disbavi S.A.

2. Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio entregado.
3. Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
4. Sufre el impacto de las opiniones de las otras personas que influyen en el cliente.
5. Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
6. Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

7.11.2.2. Las Expectativas

Las expectativas son las esperanzas, que los clientes tienen por conseguir algo.

Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace Disbavi S.A. acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de Disbavi S.A, esta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo: si las expectativas de los clientes son demasiados bajas no se atraerán suficientes clientes, pero si son altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

La disminución de los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios, en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de publicidad y las ventas personales.

Es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que Disbavi S.A. puede proporcionarles.

- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia directa o indirecta.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

7.11.2.3. Los niveles de satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición del servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

- *Insatisfacción*

Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio entregado por Disbavi S.A. no alcanza las expectativas del cliente.

- *Satisfacción*

Se produce cuando el desempeño percibido del servicio entregado por Disbavi S.A. coincide con las expectativas del cliente.

- *Complacencia*

Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia la empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional).

En cambio el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

7.11.3. Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente.

Para aplicarla se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

1. El rendimiento percibido.
2. Las expectativas que mantiene el cliente antes de la compra.

Luego se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo:

Para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente= 10

Bueno =7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido = de 8 a 10

Satisfecho = de 5 a 7

Insatisfecho = Igual o menor 4

Finalmente se aplica la fórmula

Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido bueno(valor=7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy elevadas (valor=3), se realiza la siguiente operación:

$$7-3 = 4$$

Lo que significa que el Nivel de Satisfacción del cliente es **Insatisfecho**

7.12. Índice de Medición de Frecuencia de Quejas de los clientes Externos.

Mediante al período establecido de duración del Plan de Mejoramiento, que es de 3 años, se medirá mensualmente el número de quejas de clientes.

Es importante tomar en cuenta las siguientes observaciones:

- Frecuencia del cliente que se queja.
- Motivo de queja
- Incidencia de Queja o reclamo.
- Tiempo de Solución o Cierre de caso.

Al comienzo de cada fase, la Gerencia evaluará los resultados obtenidos y tomará decisiones con respecto a dicho logros.

Se escogerá los 3 primeros meses el promedio de quejas mensuales, para luego comparar los resultados que vayan obteniéndose en la culminación de cada fase.

7.13. Índice de Medición de Evaluación de Desempeño de los Clientes Internos.

La Evaluación del Desempeño debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades, es decir deben estar relacionados directamente con el cargo o puesto del empleado.

Ventajas Competitivas de valorar el Rendimiento del Empleado

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Puede identificar a los empleados que necesitan de actualización en determinadas áreas.
- Seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos de puesto o cargo.

7.13.1. Formato de Valoración de los Resultados de Desempeño-Productividad

Consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de tipos de desempeño individual.

Se desarrolla en base a una entrevista de un especialista en evaluación, con el superior inmediato del evaluado. Se elaborará preguntas buscando causas, motivos de tal desempeño, análisis de hecho o situaciones.

7.14. PLAN DE FECHAS-FASES ESTRATEGICO PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA DE SERVICIO

**7.15. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO
EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

8. COMPLEMENTARIOS

8.1. Bibliografía:

1. Franco, C. Diseño de Servicio al Cliente. [en línea] 2010. [fecha de acceso 7 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/03/11/%C2%BFestas-preparado-para-conversar-la-evolucion-del-servicio-al-cliente/>
2. Frigo, E. ¿Qué es la capacitación?. [en línea] 2010. [fecha de acceso 8 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
3. Molina, C. La Evolución del Servicio al Cliente. [en línea] 2010. [fecha de acceso 7 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://socialmediaexperience.wordpress.com/2010/03/11/%C2%BFestas-preparado-para-conversar-la-evolucion-del-servicio-al-cliente/>
4. Pimentel, R. (2009). Muestreo Probabilístico. (Información entregada a estudiantes de Seminario de Graduación). Guayaquil: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
5. Swift, R. S. (2002). CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación.

6. Thompson, I. Definición de Cliente. [en línea] 2009. [fecha de acceso 8 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
7. Trujillo, D. (2009). Servicio Excepcional. (Información entregada a estudiantes del Taller de Servicio al Cliente). Guayaquil: Universidad de Especialidades Espiritu Santo.
8. Tscholl, J. (2008). El Alma Secreta de una Empresa. Servicio al Cliente. USA: Best Sellers Publishing- Quinta Edición.
9. Vavra& Terry G. Como medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. [en línea] 2010. [fecha de acceso 7 de diciembre de 2010]. URL disponible en:
<http://books.google.com.ec/books?id=HGy1eJxZVJkC&pg=PA273&lp g=PA273&dq=quien+creo+el+Indice+de+satisfaccion+del+cliente&source=bl&ots=6bLZPW0Spi&sig=LJhQy6TcMymwh5SkqZ6MONTIOA &hl=es#v=onepage&q&f=false>
10. Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler D. (2009). Marketing de Servicios. D. F. Mexico: McGraw Hill.

8.2. ANEXOS

Decálogo de Servicio al Cliente de Disbavi S.A.

- 1.- El cliente cada cliente, es la persona más importante de Disbavi S.A.
- 2.- El cliente no depende de nosotros, existen otras empresas, nosotros dependemos de los clientes.
- 3.- El cliente nos hace un favor cuando no da un pedido.
- 4.- El cliente acude con necesidades y desea que Disbavi S.A. lo satisfaga y exceda sus expectativas.
- 5.- Los clientes son humanos con sentimientos y emociones, que no siempre coinciden con los de nosotros.
- 6.- Los clientes no son personas con quien tengamos que tener nunca torneos verbales.

7.- Cada cliente requiere una observación constante, y debe pensar que recibe trato preferente por Disbavi S.A.

8.- El cliente es quien paga el sueldo del personal de Disbavi S.A., y por lo tanto a él nos debemos.

9.- El cliente espera nuestra ayuda en caso de necesitarla. No podemos defraudarle.

10.-Disbavi S.A. trata de conocer con mayor precisión posible a cada uno de sus clientes.

11.- Las relaciones con los clientes y con el mercado, desde el punto de vista de la imagen son responsabilidad de toda la empresa y todos los trabajadores.

12.- Cada día es más importante la Post venta, ya que perseguimos la fidelidad de los clientes.

Formato de Evaluación

Buenos (Días- Tardes), Mi nombre es _____, Yo soy Representante de Mercadeo de Disbavi S.A., estamos realizando un Estudio sobre el Servicio al Cliente que ofrecemos a Uds. Y deseamos conocer su opinión al respecto, para elaborar un Plan de Mejoramiento.

Datos Personales	
Nombre del Encuestado:	Sexo:
Sector:	Fecha:

MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA.

1. ¿Desde hace cuanto tiempo mantiene una Relación Comercial con Disbavi S.A.?

- De 1 a 6 meses
 De 6 meses a 1 año
 De 1 año a 2 años
 De 2 años a más

2. ¿Cada que tiempo lo visita el vendedor?

- Semanal
 Quincenal
 Una vez al mes

No visita

3. ¿Por qué Ud. Compra a Disbavi S.A.?

- Precios
- Promociones
- Servicio/atención
- Crédito
- Tiempo de Entrega

4. ¿Cómo calificaría la atención que percibe del vendedor, supervisor o despachador de Disbavi S.A.?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

¿Por qué? _____

Si su respuesta está entre Excelente y Buena, pase a la pregunta 7

Si su respuesta esta es Regular o mala, continúe la sigt. Pregunta

5. ¿Ha tenido algún problema, queja o reclamo por un producto o servicio entregado por Disbavi S.A.?

PRODUCTO

- Producto llege caducado
- Producto llege dañado
- Producto no requerido

SERVICIO

- Pedido no llega completo
- Retraso de pedido
- Pedido no llege

6. Después de ¿Cuánto tiempo fue solucionado su problema, queja o reclamo por Disbavi S.A.?

- Inmediatamente
- En 2 días
- En 1 semana
- En 1 mes
- Nunca

¿Qué respuesta o solución le dieron?

7. ¿En cuanto a su experiencia como cliente de Disbavi S.A., ¿Cuáles de los sigts aspectos cree que la Distribuidoradebería implementar para mejorar el servicio al cliente?

- Call Center que recepte llamadas para obtener información sobre pedidos, precios, productos nuevos
- Capacitación al Personal
- Seguimiento o Solución a quejas/reclamos con respuesta oportuna.
- Call Center para Elaboración de Solicitudes, Recomendaciones Comerciales, etc.

8. ¿Cree que es importante que la distribuidora abra un Dep. de Atención al cliente?

- Muy Importante
- Importante
- Mas o menos Importante

_____ Poco Importante
_____ Nada Importante

9. **¿Conoce Ud. De una o más empresas que poseen un Departamento del Servicio al Cliente?**

_____ SI _____ NO

¿Por qué?

10. **¿Escogería Ud. A otra distribuidora para realizar compras de productos de Unilever?**

_____ SI _____ NO

¿Por qué?

11. **¿Recomendaría a la distribuidora a familiares y amigos?**

_____ SI _____ NO

¿Por qué?

12. **Algún Comentario o Sugerencia Adicional para Servirle Mejor**

Material de Comunicación de la Campaña Una Queja, Un favor

Volante

**Campaña Un
a Queja, Un
Favor**

**Premiamos a
los clientes
que se quejan!!**

Si desea quejarse por algún
servicio o producto entregado
por Disbavi S.A.
Comunícate con nosotros..
Nos gusta escucharte



Botones- Pins.

Disbavi S.A.

**Premiamos a
los clientes que
se quejan!!**

**Campaña
Una Queja,
Un Favor**

