

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  	
	CARTA DE AUTORIZACIÓN					
CODIGO	AP.BIB.FO-06	VERSION	1	VIGENCIA	2014	
					PÁGINA	1 de 1

Neiva, 7 de Noviembre de 2014

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos: YOVANA SALAZAR CEDEÑO, con C.C. No. 36.303.250 y CARLOS ALFONSO SÁNCHEZ LEYTON, con C.C. No.12.105.811, Autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA GEPETTO, EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN INFANTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE NEIVA**, presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de: **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO**; autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open Access", y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución, a partir del año 2017.

Permitir la consulta y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

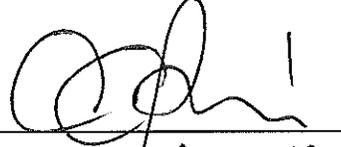
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP.BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Yovana Salazar C.
CC.36.303.250 NEIVA

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 
12105811 NEIVA

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA GEPETTO, EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN INFANTIL UBICADA EN LA CIUDAD DE NEIVA.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
SALAZAR CEDEÑO	YOVANA
SÁNCHEZ LEYTON	CARLOS ALFONSO

DIRECTOR Y CO DIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
MENDEZ LOZANO	RAFAEL

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
RAMIREZ PLAZAS	ELIAS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO **FACULTAD:** FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2014 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 000 **TIPO DE ILUSTRACIONES :** Figuras ,diagramas

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO				
CÓDIGO	AP.BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014
				PÁGINA	2 de 3

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Inglés
1. SERVICIO AL CLIENTE	4. CUSTOMER SERVICE
2. CALIDAD EN EL SERVICIO	5. QUALITY SERVICE
3. MERCADEO ESTRATÉGICO	6. STRATEGIC MARKETING

RESUMEN DEL CONTENIDO:

Las organizaciones se ven enfrentadas a un mundo que cambia rápidamente, que impone nuevas tendencias, constituyendo retos para mantener el negocio en el mercado.

La gerencia de servicio al cliente surge para atender estos nuevos desafíos, estableciendo la importancia de ir más allá de ofrecer solo productos y servicios, rompiendo paradigmas, estableciendo modelos estratégicos que llevan al cliente al nivel más alto de la organización.

El propósito de este trabajo es aplicar a Gepetto, productor y distribuidor de muebles infantiles y juveniles, ubicado en la ciudad de Neiva, los marcos teóricos y prácticos de la gerencia del servicio al cliente, formadas en el curso del mismo nombre, dirigido por el docente Ernesto Solarte Esparza como lo son fundamentos para evolucionar la cultura de las organizaciones hacia la excelencia en el servicio al cliente.

Es un modelo a alcanzar para conducir el funcionamiento de la empresa para la prestación de un excelente servicio a los clientes, que le permita lograr satisfacción y fidelidad de los clientes, que cada día son más exigentes. Obtener ventajas competitivas en un mercado cada día más dinámico.

ABSTRACT:

The organizations are facing a rapidly changing world, which imposes new trends, constituting challenges to keep the business on the market.

The management of customer service emerges to meet these new challenges by establishing the importance of going beyond offering only products and services, establishing strategic models breaking paradigms that lead to customer the highest level of the organization.

The purpose of this paper is applied to Gepetto, producer and distributor of children's furniture, located in the city of Neiva, the theoretical and practical frameworks of management of customer service, formed in the course for teachers as Ernesto Esparza Solarte are fundamentals to evolve the culture of organizations towards excellence in customer service.

It is a model to reach to drive the operation of the company to provide excellent service to customers, enabling them to secure satisfaction and customer loyalty, which are increasingly more demanding. Competitive advantage in a market increasingly dynamic.

APROBACIÓN DE LA TESIS

Nombre Presidente de Jurado: RAFAEL MÉNDEZ LOZANO

Firma:

Nombre de Jurado: ELIAS RAMIREZ PLAZAS

Firma:



2014

YOVANA
SALAZAR
CEDEÑO

CARLOS
ALFONSO
SÁNCHEZ
LEYTON



DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA
EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN INFANTIL GEPETTO,
UBICADO EN LA CIUDAD DE NEIVA

DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN INFANTIL GEPETTO, UBICADO EN LA CIUDAD DE NEIVA

YOVANA SALAZAR CEDEÑO
CARLOS ALFONSO SÁNCHEZ LEYTON

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
NEIVA
2014

DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA DE MUEBLES Y DECORACIÓN INFANTIL GEPETTO, UBICADO EN LA CIUDAD DE NEIVA

YOVANA SALAZAR CEDEÑO
CARLOS ALFONSO SÁNCHEZ LEYTON

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar el Título de Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico

Director
RAFAEL MENDEZ LOZANO
Magíster en Dirección Universitaria
Coordinador Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
NEIVA
2014

DEDICATORIA

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios, Amigo fiel y único testigo de mis pasos, a quien debo lo que soy y lo que tengo. A mis padres quienes con su amor y sus valores me han dado el impulso para salir adelante a pesar de las dificultades, a mis hermanos, que han creído siempre en mis talentos y potencialidades, a Magnolia y a Cesar quienes confiaron en nosotros para que con nuestro conocimiento ayudáramos a crecer a Gepetto y hacerlo más rentable y productivo. A Seguros Bolívar que me dio el tiempo necesario los viernes para poder tomar las clases de la especialización. Al profesor Rafael Méndez, por su orientación y su cordialidad. A todas las personas: Familia y amigos a quienes me perdonaron el tiempo que les quite, por dedicarlo a la Especialización, Gracias.

Yovana Salazar Cedeño.

A Dios, “porque El Señor da la sabiduría, de su boca proceden la ciencia y la inteligencia”. Prov.2:6. A mi madre María, esposa Ana, mis hijos José Fernando, Diego Mauricio, Nancy Lorena, Carlos Alfonso y a toda mi familia, igual a aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para realización del presente trabajo.

Carlos Alfonso Sánchez Leyton

Igualmente, expresan sus agradecimientos a los docentes Juan Carlos Bolaños, Astrid Campos, Mónica Marión, Rafael Méndez, Dagoberto Páramo, Federnel Perdomo, Ernesto Solarte, Elías Ramírez, Fabio Villegas y Álvaro Viña por su pasión por compartir conocimiento.

CONTENIDO

INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICACION	11
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4. METODOLOGIA	14
5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GEPETTO	15
5.1 ¿QUIEN ES GEPETTO?	15
5.2 RESEÑA HISTÓRICA	15
5.3. VISION	16
5.4. MISIÓN.....	16
5.5 VALORES	17
5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
5.7. SEGMENTO DEL MERCADO, SEGMENTO OBJETIVO O NICHOS	17
5.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	17
6. MARCO DE REFERENCIA	22
6.1. MARCO TEÓRICO	22
6.1.1. El marketing y el servicio.....	23
6.1.2 Triángulo del marketing de servicios	24
6.1.3 El servicio.....	26
6.1.4 Servicio al cliente	28
6.1.5 La gerencia del servicio.....	29
6.1.6 Evaluación del servicio.....	31
6.1.7 Los clientes y consumidores	33
6.1.7.1 Comportamientos de compra	34
6.1.7.2 Experiencias	34
6.1.8 Cliente interno.....	35
6.1.9 Cultura organizacional.....	37
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	38

6.2.1 Cadena del servicio:.....	38
6.2.2 Calidad.....	38
6.2.3 Creacion de valor para el cliente	39
6.2.4 Cliente:.....	39
6.2.5 Cliente externo:.....	39
6.2.6 Cliente interno:.....	39
6.2.7 Cmr:.....	40
6.2.8 Clima organizacional:.....	40
6.2.9 Cultura organizacional:.....	40
6.2.10 Cultura del servicio:.....	40
6.2.11 Estrategia:.....	41
6.2.12 Experiencia individual.....	41
6.2.13 Estrella del servicio	41
6.2.14 Experiencia	41
6.2.15 Intangibilidad en el servicio:	42
6.2.16 Momentos de verdad:.....	42
6.2.17 Motivaciòn:.....	42
6.2.18 Motivar	42
6.2.19 Nivel de excelencia.	42
6.2.20 Persuasion:.....	43
6.2.21 Programa de lealtad:.....	43
6.2.22 Ruta del cliente:	43
6.2.23 Segmentar:	43
6.2.24 Servicio:.....	44
6.2.25 Servicio al cliente:	44
6.2.26 Valor agregado:.....	44
6.2.27 Ventaja competitiva:.....	44
6.3 MARCO SITUACIONAL	45
6.3.1 ¿Cómo perciben a gepetto como empresa los clientes internos y externos?	45
6.3.2 Análisis del servicio al cliente que viene prestando gepetto, a partir de la observación realizada en el almacén y los resultados de la encuesta.....	67
6.3.3 El ambiente de trabajo en gepetto es el adecuado para la imagen que se quiere proyectar. ¿cual imagen?.....	68
6.3.4 ¿Que obstáculos al servicio se va a derrumbar?.....	69

3.3.4 ¿Qué creencias maneja los empleados de gepetto en la actualidad?	70
3.3.5 ¿Qué actitudes deben tener los empleados de gepetto?, 5 estándares de servicio ..	71
Actitudes:	71
3.3.6 Estándares de servicio que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa:.....	71
Estándares de servicio que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa:	71
3.3.7 ¿Con qué habilidades cuentan los empleados de gepetto?	71
6.3.8 ¿Cuáles son los comportamientos del personal?	72
6.3.9 ¿Con qué nivel de compromiso se trabaja?	72
6.3.10 ¿Están los directivos involucrados? ¿qué tanto?.....	72
6.3.11 La ruta actual del cliente	73
6.3.12 Los puntos de contactos existentes.....	73
6.3.13 La competencia: que se conoce de ella?	73
6.3.14 Gepetto y la competencia.....	76
6.3.15 La competencia: ¿cómo ve a gepetto?.....	76
7. MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA GEPETTO	77
7.1 CONOCER Y ENTENDER AL CLIENTE	77
7.2 CERRAR BRECHAS.....	78
7.2.1 Brecha 1: No saber lo que el cliente espera	79
7.2.2 Brecha 2: No seleccionar el diseño y los estándares del servicio correcto	81
Posibles causas:	81
7.2.3 Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados.....	83
7.2.4 Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas.	86
7.2.5 Las Dimensiones del Servicio en orden de importancia.	88
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
8.1 CONCLUSIONES.....	92
8.2 RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXO	99

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura organizacional de Gepetto	17
Gráfica 2. Triangulo marketing del servicio	24
Gráfica 3 Espectro de tangibilidad de los servicios	27
Gráfica 4 Conceptualización de la calidad de los servicios	30
Gráfica 5 Conceptualización de la Satisfacción del Cliente	32
Gráfica 6 Proceso de toma de decisiones del consumidor	34
Gráfica 7 Ciclo del éxito del cliente interno	37
Gráfica 8 Orden de importancia que los clientes da a las dimensiones del servicio	90

INTRODUCCIÓN

"El servicio es, después de todo, la única razón de ser de cualquier organización."

Karl Albrecht.

Para muchos empresarios el tema del servicio al cliente, se quedó en el viejo paradigma de crear una oficina para atender las quejas y reclamos de los clientes, pero es éste su real significado?, este trabajo busca analizar cuál es la relevancia del servicio al cliente como estilo de trabajo en las organizaciones, un estilo que esté inmerso en la cultura organizacional, que impulse estándares óptimos de servicio, que imprima una huella en los clientes, que cree ventaja competitiva y que nos permita lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

Entender el servicio al cliente como la forma más apasionante de dar lo mejor de la organización a los demás, permite repensar en este concepto y visualizarlo como algo magno, atrayente, en el que se hace necesario un mejoramiento continuo (Kaizen), pues la competencia, la exigencia de los clientes y los avances tecnológicos no dan espera y pueden dejarnos rezagados en cualquier momento. Por lo tanto los dueños de las compañías deben reconocer que su desempeño en este campo está relacionado con el éxito de su empresa.

En el presente trabajo se plantea un Modelo de Servicio al Cliente para Gepetto, empresa productora y comercializadora de muebles infantiles y juveniles, ubicada en la ciudad de Neiva, que contiene herramientas de servicio al cliente que contribuirán a posicionar la marca, incrementar las ventas, identificar algunas causas y consecuencias de los principales problemas, resaltando la importancia de inculcar valores, hábitos y creencias en la compañía, en aras de orientar el interés de la organización por el cliente, para lograr la satisfacción y la fidelización de los mismos.

Es de suma importancia para la empresa Gepetto establecer otra forma de competir en el mercado, buscando beneficios económicos para toda la organización incluyendo los empleados, adoptando un programa de servicio al cliente como una herramienta que le permita prestar buen servicio.

El presente trabajo contiene: *El planteamiento del problema y la justificación*, como ítems importantes que enmarcarán la realización de este documento. *Objetivos generales y específicos*, que serán las metas que nos proponemos alcanzar, *la metodología*, donde explicamos la forma en que lo vamos a hacer. *Las generalidades de la empresa Gepetto*, como espacio para familiarizar al lector con la organización a estudiar. *Un marco teórico y conceptual*, que es el filtro argumentativo que sustentará la columna vertical de este estudio. *Una aproximación al sector de los muebles infantiles en Colombia*, como contexto de la realidad de este renglón económico en el país. *El marco situacional*, donde exponemos la radiografía de lo que sucede en Gepetto, sus fortalezas y debilidades, medimos el nivel de satisfacción del cliente de Gepetto y analizamos la percepción que tiene la gente sobre el servicio que allí prestan, para terminar con el *modelo de gestión de la calidad de servicio al cliente y unas conclusiones y recomendaciones*, que serán el resultado del análisis y de confrontar la realidad obtenida con el sustento intelectual planteado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Gepetto abre sus puertas el 1 de octubre de 2.005, en un comienzo, la novedad del tipo de negocio y los diseños diferentes y coloridos de sus productos, lograron atrapar la atención de sus clientes. Sin embargo 9 años más tarde, la competencia ha ganado espacio y ha tomado como estrategia bajar el precio de sus productos para atraer clientes a través de los precios.

Al seguirle el juego a la competencia únicamente en función de los precios, la empresa puede subvalorar sus productos y desmejorar su posicionamiento en el mercado. Al evaluar aspectos importantes de la empresa (sus valores, creencias, misión, visión, entre otros), así como también el servicio al cliente que prestan, se analiza que hay falencias que al ser trabajadas, e incorporadas en una cultura de servicio, se puede mantener una excelente calidad en los productos que se ofrecen, brindar un servicio eficiente y más pensado en las necesidades del cliente, y esto traerá una ventaja competitiva tan fuerte y predominante que se competirá en el mercado en términos de servicio.

La situación mundial, marca como tendencia una dirección irreversible hacia la hipercompetencia, en términos globales. Los avances tecnológicos en materia de comunicación y administración del conocimiento, hacen que aquellas organizaciones que retengan paradigmas cerrados de intercambio cultural, sufrirán aislamiento e incompreensión y quedarán atrás, de esta manera surge la siguiente pregunta de investigación:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Qué modelo de gestión de la calidad del servicio al cliente se debe implementar en la empresa Gepetto para incrementar sus ventas y lograr un mejor posicionamiento en el mercado?

2. JUSTIFICACION

Un consumidor ya no se queda complacido con el producto o el servicio que recibe, sino que está percibiendo, -a partir de su experiencia- cómo es tratado cuando entra en contacto con la empresa, que no es otra cosa que, los teóricos del tema, denominan: “momentos de verdad”. Es el instante clave para cumplir al cliente, con las expectativas creadas por la organización, teniendo en cuenta que, generalmente, no existe una segunda oportunidad para causar una buena impresión, a menos que, se tenga conciencia del error y se trate de enmendarlo. De aquí nace la idea, de elaborar un modelo de servicio al cliente para Gepetto, que ofrezca valor a sus clientes, brindándoles una serie de beneficios adicionales a sus productos que satisfagan completamente al consumidor y permitiendo a su vez crear una ventaja competitiva para alcanzar la meta de ser la empresa líder del sector.

De esta forma, es de suma importancia para la empresa Gepetto establecer otra estrategia para competir en el mercado a través del servicio, que le permita satisfacer muy bien a sus clientes y consumidores, contribuir a su sostenibilidad económica y crecimiento a través del mejoramiento de sus áreas funcionales. Igualmente, es relevante para la empresa incrementar el volumen de ventas y posicionarse en el mercado local.

Otra de las razones que hace relevante la realización del presente trabajo de grado es la posibilidad de generar aportes útiles a partir de activar opciones de negocios desconocidos para la empresa, que conlleven a necesitar personal competente que se ocupe, en actividades como: ventas a domicilio para clientes de alto perfil que por sus ocupaciones y necesidades puntuales lo requieran, ampliación de horarios de atención, creación de ventas y atención vía web, retención de clientes valiosos con ofertas especiales para ellos, tiempos de respuesta más cortos a sus necesidades, normas menos estrictas ante sus demandas o solicitudes. Todo esto en reconocimiento de Gepetto por sus clientes y consumidores.

Finalmente, con el incremento de las ventas se espera aumentar los ingresos de la empresa para modernizar su infraestructura física y tecnológica, preparar a su personal y prestar un mejor servicio.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de gestión de calidad del servicio al Cliente para la empresa Gepetto, ubicada en la zona urbana del municipio de Neiva.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la historia, teleología y el funcionamiento de Gepetto en Neiva.
- Establecer la ruta del cliente utilizada en la empresa Gepetto.
- Identificar características de la cultura organizacional de la empresa Gepetto
- Elaborar un marco de referencia: Teórico y conceptual de servicio al cliente.
- Identificar los aspectos relevantes del servicio que viene prestando Gepetto a sus clientes.
- Medir el nivel de satisfacción del cliente de Gepetto con respecto a variables claves del servicio.
- Conocer la percepción que tienen los clientes de Gepetto acerca del servicio, el horario, las debilidades y las fortalezas de la empresa.
- Elaborar una propuesta de modelo de gestión de calidad del servicio al cliente para la empresa Gepetto.
- Proponer recomendaciones basadas en la calidad del servicio que contribuyan al posicionamiento de la empresa Gepetto.

4. METODOLOGIA

La metodología aplicada al presente trabajo es de carácter descriptiva y explicativa.

Descriptiva porque se busca poner de manifiesto las características actuales que presenta el fenómeno, en este caso sería la situación del servicio al cliente en la empresa a estudiar. Y explicativa en la medida en que se orientará al descubrimiento de los factores que pueden estar incidiendo en la distorsión que se pueda estar presentando entre la percepción y las expectativas de los clientes internos y externos de Gepetto.

Se asumió una posición dinámica que permitiera el análisis de las causas, los efectos que se producirán, los mismos que ayudarán a la búsqueda de diferentes soluciones o alternativas, promoviendo la participación de toda la organización, dentro de la investigación, el mismo que ayudará a la comprensión del problema, las diferentes propuestas de acción, evaluación y su debida ejecución.

El problema objeto de estudio tendrá una perspectiva más amplia desde el lugar en el cual será estudiado y analizado, porque permitirá involucrarse y tener un contacto directo desde el lugar en el cual se produce el problema y no se limitará a la observación desde afuera ya que todos sus datos serán basados dentro de la realidad de la empresa.

Para desarrollar este estudio se utilizó una investigación bibliográfica de tipo documental de acuerdo a las exigencias de desarrollo y progreso del tema, el cual contribuirá a complementar, conocimientos inherentes a mejorar la calidad del servicio mediante la utilización de libros, revistas científicas, informes y tesis de grado dirigidas hacia el cliente a través de estrategias y técnicas, con el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones de diversos autores, como también la aplicación de textos encontrados en el Internet.

Esta investigación permite conocer detalladamente las características del problema de estudio con datos inherentes con origen, desarrollo y proyección, permitiendo describir el problema en circunstancia tiempo- espacial, es decir detallar cómo se manifiesta.

5. GENERALIDADES DE LA EMPRESA GEPETTO

5.1 ¿QUIEN ES GEPETTO?

Gepetto es una empresa dedicada a la producción de muebles, lencería y decoración infantil de la más alta calidad. Su deseo es brindar productos que satisfagan las necesidades de los padres, en lo que tiene que ver con la adecuación de la alcoba de sus hijos. Esto les permite crecer cada día más como empresa líder en la ambientación de espacios infantiles.

5.2 RESEÑA HISTÓRICA

Gepetto es una empresa cuya idea surge cuando una pareja de esposos Magnolia Salazar y Cesar Cuéllar tienen su primer hijo Nicolás, como la mayoría de los padres, cuando tienen su primer bebé, desean darle al niño lo mejor: Los mejores juguetes, ropa y quieren decorarle una habitación de manera especial, pero se encuentran con el inconveniente de que acá en Neiva para esa fecha (hace 15 años) no vendían nada de muebles para niños y mucho menos decoración infantil para habitaciones, entonces se ponen en la tarea de buscar en Bogotá con la ayuda de Gloria Amaya-cuñada de Magnolia-, almacenes que tuvieran este producto. Es de esta forma que encuentran KittyLipy, un almacén fino con ambientes infantiles hermosísimos y que cumplían todos los estándares de seguridad que exigen los estadounidenses en cunas para los bebés, en ese momento esta empresa proveía de sus productos a E.U, Panamá y Venezuela, sin embargo sus precios eran demasiado elevados, razón por la cual adquirir un producto de allí resultaba inalcanzable para una familia de estrato medio.

Siete años después la misma pareja tienen su segundo hijo, y con su llegada, vuelven a hacer con su cuñada el ejercicio de buscar en Bogotá más almacenes de muebles y decoración infantil. Es allí cuando descubren dos empresas: Muebles Suizo Junior y Muebles Nataly, quienes realizaban cama cunas a un precio mientras que Junior las vendía casi 3 veces más costosas y se pusieron en la tarea de preguntar a sus

dueños por los productos, los materiales, si eran de fácil rotación, mientras observaban quienes visitaban su almacén. Se dieron cuenta que el público de Mueble Junior eran personas que llegaban perfectamente en lujosas burbujas y camionetas suntuosas, mientras que la gente que visitaba Muebles Nataly, eran bien vestidos pero con carros de gama media, automóviles, algunos en camionetas y en juntos casos procedían de diferentes partes del país: Neiva, Florencia, Pitalito y en general del sur de Colombia.

Con este hallazgo Magnolia y Gloria concluyeron que las parejas que iban a ser padres residentes en el Sur de Colombia, estaban desatendidos en una necesidad: Darle a sus recién nacidos habitaciones con ambientes hermosos y muebles coloridos, decorados y funcionales. Además empezaron a preguntarle a sus vecinas, amigas, familiares y gente residente de los barrios donde vivían: “¿les gustaría encontrar acá en Neiva muebles para niños?” A lo que les contestaban que si porque estaban cansados de tener que viajar hasta Bogotá para comprar cosas para sus hijos, al preguntarles por qué no mandaban hacer los muebles acá en Neiva, se dieron cuenta de otro aspecto muy importante: Las personas vivían muy molestas con los carpinteros, porque casi el 95% de las personas a quienes se les preguntaron habían tenido inconvenientes con ellos, ya fuera porque les entregaban las cosas mal hechas o porque no les entregaban nada y se quedaban con el dinero. De esta forma se consolida la idea de crear Taller de Gepetto, que abre sus puertas en Neiva en octubre del 2.005.

5.3. VISION

Gepetto será reconocido por su liderazgo en decoración de ambientes infantiles, los cuales trascienden por sus diseños, alta calidad y por ser siempre los preferidos por los niños y padres del país.

5.4. MISIÓN

Recrear la fantasía para disfrutar la alegría de vivir en armonía.

5.5 VALORES

Responsabilidad, Creatividad, Respeto, Calidad, Cumplimiento.

5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Gráfica 1. Estructura organizacional de Gepetto

5.7. SEGMENTO DEL MERCADO, SEGMENTO OBJETIVO O NICHOS

Hogares del Municipio de Neiva y su área metropolitana, segmentados por aspectos socioeconómicos por estratos 3 (30.8%), 4 (8%) y 5 (0.78%) de los 316 barrios, urbanizaciones y condominios en las 10 comunas. El segmento objetivo son padres de familias con niños entre los 0 y 3 años.

5.8 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Características objetivas: Componen el Producto básico y son: Cama cuna lineal, recta de 1 metro X 1.90, sobre la cama van dos mesas de noche, además tiene 4 barandas, protector de encías, herrajes anti reflujo, lencería en tela pique, un colchón en algodón, un toldillo. La cama cuna es en cedro, la lencería está compuesta por 4 laterales, un cobertor, 3 cojines. Garantía: 3 años, modo de pago: Contado o separado.



Fotografía 1 tomada del trabajo presentado al profesor Ernesto Solarte Esparza por Salazar Cedeño, Yovana y otros. Matriz para el montaje de una estructura de servicio al cliente. Neiva: USCO, 2014

Atributos: Son los que constituyen el **producto aumentado**: El producto cumple con los estándares de seguridad necesarios para los muebles infantiles:

- Herrajes anti reflujo: Permiten acomodar el tablado en un primer, segundo o tercer nivel, posibilitando a los padres dejar oblicuo el tablado para que el bebe no vaya a sufrir de reflujo, se le devuelvan los alimentos y pueda ahogarse.
- Protector de encías: Es un recubrimiento plástico que van sobre los bordes superiores de las barandas y que impiden que el niño muerda la madera y dañe sus encías.
- Baranda móvil: Una de las barandas se entrega con un herraje especial que posibilita que la mamá la baje fácilmente para alzar el bebé.

El producto está diseñado como un mueble funcional: Presenta una cama de medidas normales para un adulto 1metro por 1.90, pero con dos mesas de noche arriba, formando el espacio de una cuna y dando la posibilidad de cambiar al bebe en la parte de arriba de los nocheros.



Fotografías 2 tomada del trabajo presentado al profesor Ernesto Solarte Esparza por Salazar Cedeño, Yovana y otros. Matriz para el montaje de una estructura de servicio al client. Neiva: USCO, 2014

Lencería en tela Pique:

La lencería hace referencia a cómo está vestida la cama cuna. Los laterales están compuestos por un forro y un cuerpo, tienen la altura necesaria para que los niños no se golpeen con las barandas. Los forros están hechos en material de algodón, poseen tiras o botones para ser adheridas a las barandas y tienen cremalleras en la parte de abajo.

El cuerpo de los laterales viene forrado y está hecho de espuma, lo que lo hace más compacto.

El toldillo: Elaborado en tela toldillo y pique, se entrega con el palo toldillero.

El Colchón: Es elaborado con algodón limpio y forro en algodón.

Manijas de las mesas de noche: Se entregan con botones decorados.

El Diseño: Cada cama cuna tiene un diseño diferente, lo que hace más atractivo el negocio, le brinda la posibilidad al cliente de escoger la que más le guste. En el caso de la cama cuna deko, los terminados son rectos, lo que hace que no ocupe mucho espacio y el estilo sea sobrio y elegante.

El Color: Es güengue, un color oscuro que es muy utilizado para otros muebles en la casa: puertas, muebles de comedor, etc.

El color es fundamental en los productos ofrecidos por Gepetto porque le da un sello especial a cada mueble y decoración.

Estos atributos son percibidos por los consumidores como beneficios por cuanto:



Fotografía 3 tomada del trabajo presentado al profesor Ernesto Solarte Esparza por Salazar Cedeño, Yovana y otros. Matriz para el montaje de una estructura de servicio al cliente. Neiva: USCO, 2014

Le brindan la tranquilidad de tener a sus bebés en un **espacio seguro** (cama cuna).

- **Multifuncionalidad:** Es cama y cuna a la vez, es una compra útil a largo plazo pues
- cuando el niño crezca se pueden bajar la mesas de noche y queda el juego de alcoba para el pre-adolescente.
- Brindan **comodidad**, en la medida en que las mamás pueden quitar los forros y lavarlos.
- Brindan **bienestar** ya que los materiales utilizados en la lencería y colchón, mantienen fresco al bebé.
- El diseño y el color de la cama cuna, la lencería, el toldillo y los botones, le dan la posibilidad al cliente de tener una amplia gama de posibilidades y ayudan a **personalizar** el producto.
- La garantía le da tranquilidad al cliente porque esto le indica que el producto es de **calidad**.
- La forma de pago le da al cliente **facilidad** para obtener el producto.

Otro de los productos manejados por la empresa es la decoración infantil, en la que se le da la posibilidad al cliente de escoger el estilo que más le guste para pintar la habitación del bebe, o hacerle cenefas decoradas en el mismo motivo de la cama cuna y la lencería.

6. MARCO DE REFERENCIA

A manera de soporte para la resolución del problema planteado y teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante la Especialización, es importante para el desarrollo de este trabajo, las bases teóricas y conceptuales que son los pilares que permiten llegar a una conclusión. Es claro y de suma importancia tener en cuenta que deben existir fuertes vínculos entre lo teórico y lo práctico, una coherencia que permita ver un panorama claro.

6.1. MARCO TEÓRICO

En épocas anteriores las empresas estaban dirigidas al producto y a lograr tener mucho abastecimiento del mismo para poder satisfacer al cliente en sus requerimientos.

Durante la década de los ochenta las organizaciones cayeron en cuenta de la importancia de desarrollar una orientación hacia el mercado y muestra de ello fue el sinnúmero de compañías que crearon dentro de sus organizaciones las oficinas de servicio al cliente como espacio donde se pudiera darle solución a las necesidades del cliente.

Sin embargo, muchas empresas que habían adoptado programas para la mejora de la calidad, no habían incorporado en ellas la idea de la calidad total, que involucra a todas las áreas operativas. Es decir llevaban a cabo programas e iniciativas relacionadas con la mejora de la calidad y el servicio a los clientes pero desagregadamente, no las insertaron a la estrategia de marketing global de la empresa.

Como afirma David Ballantyne, Martin Christopher y Adrian Payne, (1994. p.11): “en cierto sentido, la separación entre calidad, servicio al cliente y marketing es como si tres brillantes focos iluminasen la escena en diferentes puntos del escenario y, con

frecuencia, con diferentes intensidades. La tarea de toda organización es la de alinear los 3 focos, con el fin de que su impacto en los clientes sea más eficaz”.

6.1.1. El marketing y el servicio

Este concepto se considera, una filosofía de gestión de las organizaciones, un proceso gerencial que persigue identificar las necesidades de los consumidores y clientes y que pretende adelantarse a éstas, con una oferta de productos y servicios ajustados a los requerimientos de ellos mediante el cumplimiento de las expectativas, asegurando que ellas queden totalmente satisfechas.

Kotler citado en Schmitt (2004, p.10) dice que “el concepto de marketing sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y los deseos de los mercados objetivo, y en proporcionar las satisfacciones deseadas de una manera más efectiva y eficiente que los competidores. Esto comienza con un mercado bien definido, se enfoca en la necesidad del cliente, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce ganancias a través de la satisfacción de los clientes”.

Como se evidencia en el argumento anterior, las organizaciones independientemente de su forma de distribución, deben invertir tiempo y recursos, para poder convencer a los clientes de que la percepción que tienen y la que desean tener, es una sola, que se constata en la experiencia de compra y postcompra.

Para entender esto de una manera más estructural citaremos a Schmit (2004, p.1), que dice; “Las compañías de todo tipo reconocen que sus clientes son importantes, que constituyen el activo más valioso de la compañía, que ésta solo sobrevive cuando tiene clientes y que sólo crecen cuando pueden retenerlos y atraer a otros nuevos; en consecuencia, todas reconocen que una compañía debe estar estructurada y administrada en torno al cliente”.

De ser cierto esto, entonces ¿por qué existen tantas organizaciones que descuidan en gran manera el servicio? La respuesta se entiende por la existencia de clientes poco exigentes –que no se confunda con clientes irrespetuosos- que permiten que las empresas les den lo que a bien tengan, sobre todo, por aquellas empresas que tienen una gran posición en el mercado.

6.1.2 Triángulo del marketing de servicios

Para llevar a cabo el marketing de servicio es necesario tener en cuenta los tres grupos fundamentales inmersos en una empresa y que se relacionan directamente en una organización: La empresa, los clientes y los empleados. (Gráfica 2)

Sobre estos elementos se estructurará la elaboración de este trabajo, argumentando claramente la alineación que debe existir entre los tres grupos fundamentales que conforman el servicio en una Empresa.



Grafica 2. Tomada de Internet basada del libro de Kotler P, Armstrong G. Fundamentos de marketing 6ta ed. México DF: Pearson Prentice Hall, 2004 p.65.

Los tres actores en el triángulo mencionados, son los generadores y expositores del servicio como tal. Citando a Bitner y Zeithaml(2002, p.19), explican el triángulo del marketing de servicios como: “Los principales participantes: La compañía (o unidad de

servicios del negocio o departamento de “administración”), los clientes y los proveedores (o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes). Tres tipos de marketing, que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione. El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes”

Marketing interno:

Es el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, y para ello se requiere que los empleados proveen un excelente servicio, razón por la cual deben estar bien capacitados, altamente motivados y contar con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En síntesis, el Marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes.

Marketing Externo:

Determinar cuáles son las promesas que hace la empresa a los clientes, a partir de la comunicación de marketing, a través de mensajes y medios publicitarios. Mantener una relación interactiva tanto con clientes como consumidores de los productos, de la calidad de nuestro servicio de entrega de pedido, del apoyo brindado por el equipo de promotores, mercaderistas y, sobre todo, de la calidad del servicio de venta y postventa de los empleados dentro de su gestión.

Marketing interactivo:

En el momento en que el cliente recibe el producto o servicio, es un momento crítico, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o la empresa, momento clave para cumplir las expectativas de los consumidores y clientes. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente. Cuando se plantea una necesidad, se debe interactuar hasta aclarar y determinar lo que se desea y complementarlo con las herramientas, conceptos, definiciones y otros elementos que se requieran, teniendo presente que el único objetivo relevante es satisfacer la necesidad.

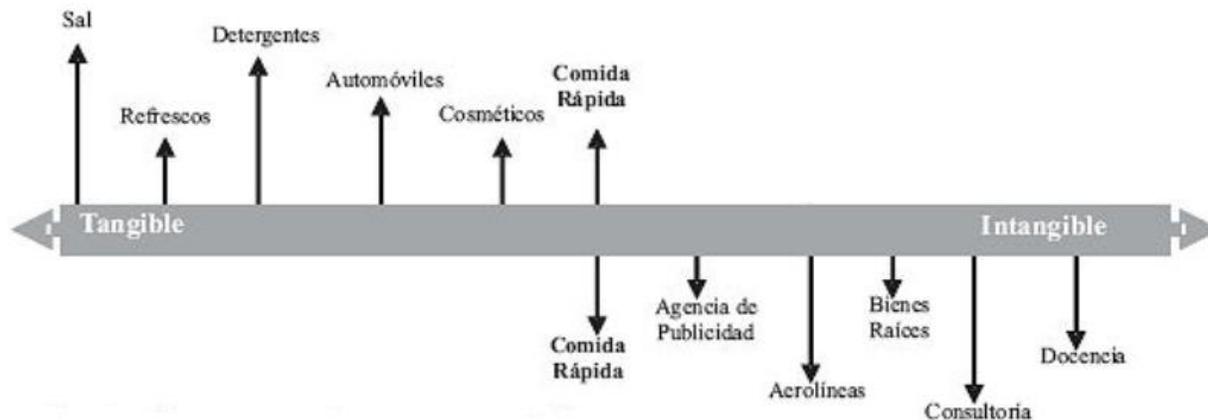
No todos los clientes son iguales, muchas veces se presentan diferencias en la jerarquía de sus necesidades, deseos y caprichos. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para adaptar su trato a las peculiaridades de cada cliente.

6.1.3 El servicio

Para hablar sobre el tema: servicio al cliente o mejor sobre la calidad del servicio es necesario aclarar el concepto de servicio el cual es definido como: “Acciones, procesos y ejecuciones”, no es un objeto tangible que pueda verse, tocarse o sentirse; en lugar de ello son acciones y ejecuciones intangibles. Los servicios se pueden explicitar mediante un reporte final tangible.

El servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades, de análisis de los problemas, el contacto con la empresa, las llamadas del seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. En la definición amplia de servicio, se establece que éste no sólo es prestado por empresas netamente de servicios, sino que también hace parte de las ofertas de los productores de bienes manufacturados, mediante garantías, capacitaciones, mantenimiento, entre otros.

Las empresas de servicio han sido definidas en forma sustancialmente distintas. Para entender esta diferencia entre una empresa de servicio y las empresas manufactureras se puede visualizar a través de la gráfica 3 denominada: Espectro de tangibilidad.



Gráfica 3 Espectro de tangibilidad de los servicios

Fuente: G. Lynn Schostack "Breaking Free from Product Marketing" Journal of Marketing. American Marketing Association. No 41, Abril de 1997, pp.73-80

La palabra tiene muchos significados, abarcando desde el servicio personal o profesional hasta el servicio como producto. Existen por otra parte, numerosos servicios que se utilizan como funciones administrativas como la facturación o la atención de las quejas y reclamaciones, que son en realidad servicio al cliente.

El servicio depende de dos aspectos: la calidad técnica (el qué) que tiene carácter objetivo y representa el servicio que los clientes han recibido como consecuencia de un proceso; está relacionada con lo que se da, es relativa al resultado; y la calidad funcional (el cómo) que tiene que ver con la forma en la que el servicio se ha prestado, cómo el cliente ha experimentado el servicio; está directamente relacionada con la forma en que el personal de contacto presta el servicio a los clientes.

El presente trabajo hará referencia al concepto de servicio como lo define Solarte (2014, p.16): "las verdaderas implicaciones del servicio están dadas en que toda la organización, piense, actúe, sienta en función del cliente, valiéndose de tiempo, recursos, planificación e imaginación y compromiso gerencial".

6.1.4 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en la organización, si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. El servicio al Cliente es “Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización.

Hiebing y Cooper, (1994, p.122) dice: “Los dos activos más importantes de una empresa son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellas que tengan personal competitivo, productos o servicios de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado”

De igual forma Hiebing y Cooper (1994, p.124) complementan esta idea más adelante agregando: “Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. “Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno”.

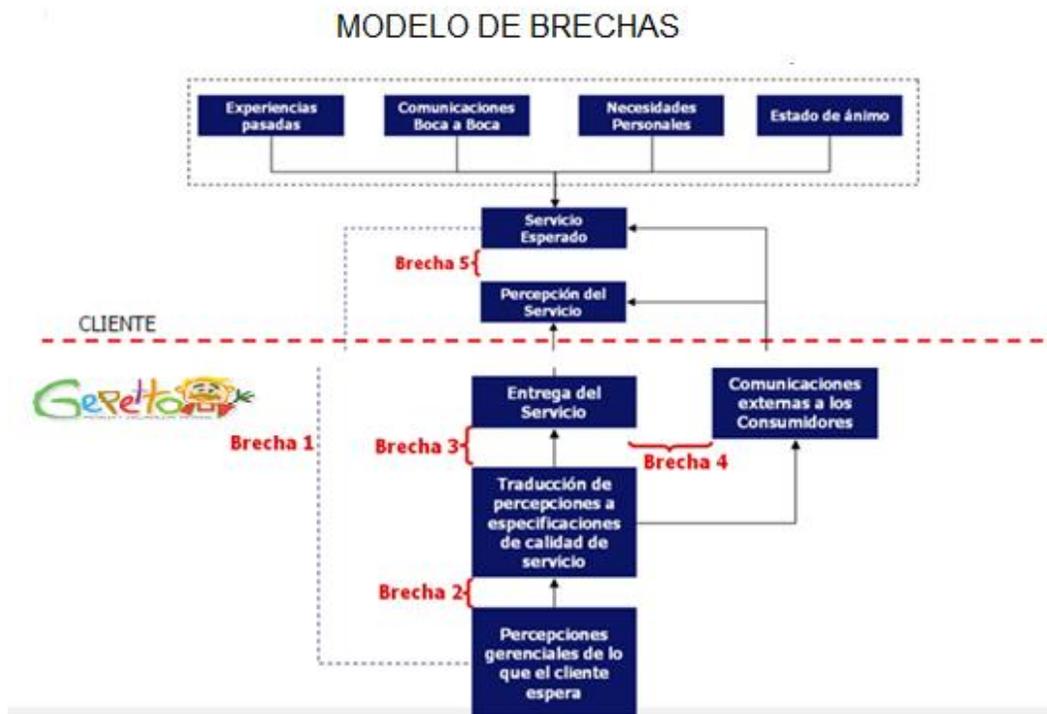
En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los consumidores y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras de mercadeo para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de una organización de las empresas exitosas.

Toda empresa que logre un servicio al cliente satisfactorio o extraordinario obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una buena participación en el mercado.

6.1.5 La gerencia del servicio

La gerencia del servicio proporciona un enfoque que busca crear una cultura de servicio orientada hacia la excelencia, estableciendo misiones para todos los integrantes de la organización.

Según Albrecht (1990, p.19): “Gerencia del servicio, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”. En consecuencia, la tarea de la Gerencia consiste en cerrar brechas entre la empresa y el cliente que permita llegar a la cúspide de la calidad del servicio. Zeithaml y Bitner (2002) nos ilustran a través de la siguiente figura, (gráfica 3) el modelo de las brechas sobre la calidad del servicio, que no es otra cosa que la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad.



Gráfica 4 Conceptualización de la calidad de los servicios

Fuente: Zeithaml y otros 1998 p.32

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera. Se establece entre las expectativas de los consumidores y clientes y la percepción de la empresa, que se manifiesta entre los contactos entre el vendedor del producto o servicio de la empresa con el consumidor o cliente. Allí se presenta los “momentos de verdad”.

Brecha 2: No seleccionar el diseño que se requiere, ni el estándar de servicio adecuado al cliente. Se da entre las percepciones de la empresa sobre las expectativas de los consumidores, clientes y las especificaciones de la calidad del producto. Para esto se debe investigar, con todos los detalles, las necesidades de los clientes. Solo el cliente sabe lo que quiere. De igual forma, segmentar el mercado y diseñar las características básicas de los productos y de los servicios conexos, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes objetivos. No todos los clientes compran el mismo servicio o producto.

Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados con las especificaciones de calidad del producto y el suministro del mismo. No es exactamente sobre la calidad del servicio sino del producto. Esta brecha se produce cuando los estándares diseñados para el producto no se trasladan a la ejecución de forma correcta, y en consecuencia, este suele perder algunas ventajas para el cliente o consumidor. El objetivo es que el producto o servicio cumpla las expectativas.

Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas. Se presenta entre el suministro del producto o servicio y las comunicaciones externas al mercado y clientes. La empresa comunica lo que hace, crea una imagen a través de la publicidad y las comunicaciones, influyendo sobre las expectativas del consumidor y clientes y su nivel de satisfacción. Si se sobrevalora las características del producto o servicio, se genera un nivel muy alto de expectativas, que no corresponden con lo ofrecido.

Brecha 5: Es la diferencia entre las expectativas que tiene el consumidor o cliente sobre el producto y servicio que espera recibir, expectativas creadas a partir de varios factores: comunicaciones, estados de ánimo, necesidades personales, experiencias

anteriores, y la percepción del producto y el servicio ofertado por la empresa. Es cuando vive la experiencia, que puede ser negativa o positiva.

$$\text{La Brecha 5} = f(\text{brecha 1, brecha 2, brecha 3, brecha 4})$$

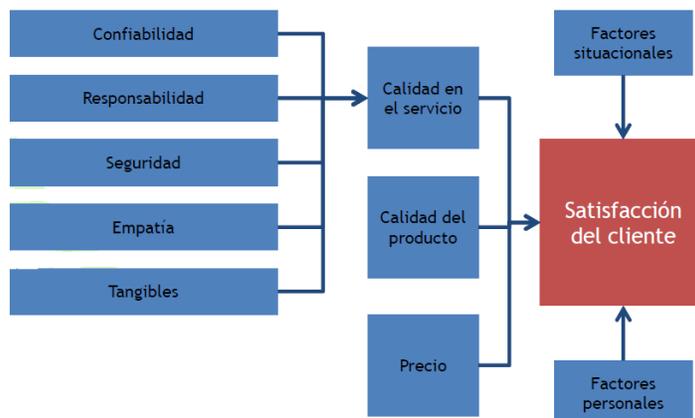
Los resultados para cada uno de los atributos del Modelo pueden oscilar entre ± 6 , existiendo tres posibilidades: a) Que la diferencia fuera positiva y por tanto la percepción fuera superior a la expectativa, lo que implicaría calidad positiva. b) Que la diferencia fuera negativa provocando una situación de mala calidad. c) Que ambos valores fueran iguales y por tanto una situación donde el cliente recibe aquello que esperaba.

Este es el esquema del servicio y el objetivo es el de cerrar esas brechas desde un nivel satisfactorio hasta alcanzar la excelencia. Empezando, por las que son controlables por la empresa buscando la satisfacción del cliente y para ello la empresa tiene que ofrecer productos y servicios de calidad. La calidad representa todas las dimensiones del producto ofrecido que termina en beneficios para el cliente.

La satisfacción del cliente a partir de la calidad percibida trae como consecuencia: Aumento de la fidelidad y lealtad de los clientes y consumidores resultando compras más repetidas y comunicaciones positivas por los clientes y consumidores satisfechos que atraerán nuevos clientes y consumidores.

6.1.6 Evaluación del servicio

En la década de los ochenta Parasuraman y otros (1985) a partir de un estudio exploratorio, consistente en reuniones de grupos de consumidores y entrevistas en profundidad con directivos, identificaron diez criterios determinantes de evaluación de la calidad del servicio. Zeithaml y otros (1990) en investigaciones posteriores encontraron un elevado grado de correlación entre algunas de estas variables, de manera que la consolidaron en cinco dimensiones (Gráfica 4) para evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente a saber:



Gráfica 5 Conceptualización de la Satisfacción del Cliente

Fuente: Zeithaml y otros. (2002) Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente con la empresa. (p.26)

- Tangibilidad: apariencia de las instalaciones físicas, equipos de personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio oportuno.
- Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar confianza.
- Empatía: atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Para medir la satisfacción del cliente Parasuraman desarrolló un instrumento llamado SERVQUAL, para medir lo que el cliente espera de la organización basándose en las cinco dimensiones anteriormente citadas, y contrastando esa medición con las percepciones del cliente sobre la organización.

Cada cuestionario está compuesto por 22 ítems evaluados en una escala de Likert de siete puntos:

De la afirmación 1 a 4 = Evalúa a la dimensión de tangibilidad.

De la afirmación 5 a 9 = Evalúa la dimensión de Fiabilidad.

De la afirmación 10 a 13 = Evalúa la dimensión de respuesta.

De la afirmación 14 a 17 = Evalúa la dimensión de seguridad.

De la afirmación 18 a 22= Evalúa la dimensión de Empatía.

Los clientes califican las expectativas en términos de las empresas excelentes y luego las percepciones de la empresa en cuestión. Las percepciones por debajo de las expectativas son señal de una mala calidad; lo contrario, indica una buena calidad.

6.1.7 Los clientes y consumidores

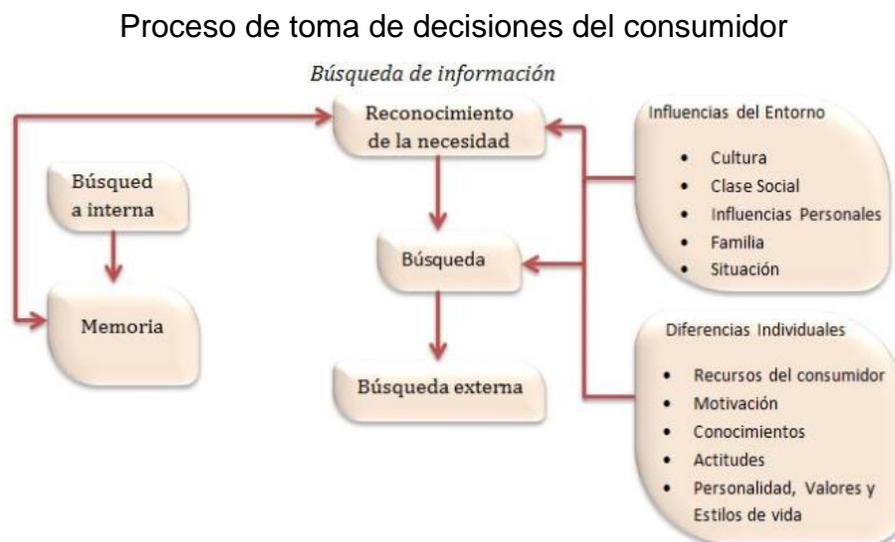
Hoy en día, se debe tomar en cuenta la importancia que tienen los clientes, y para ello es necesario conocerlos, ya que son la base fundamental de la empresa; por ende, se debe conocer cuáles son las necesidades, hábitos de consumo y qué productos o servicios desean adquirir.

Según Juran (1990, 11) los clientes son “Todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y productos o servicios. Es la persona con el que se tiene trato en momento de adquirir un servicio y/o producto para satisfacer sus necesidades”

Desarrollar una relación con los clientes, requiere conocerlos y entender sus comportamientos para poder actuar eficazmente. En este sentido, es necesario avanzar en la recolección de información interna y externa, cualitativa y cuantitativa, que nos permita entender su “comportamiento de compra” para poder brindarles “su satisfacción y experiencias positivas”, que le permitan a la empresa retenerlos y de esta forma, lograr su rentabilidad. Para establecer relaciones duraderas con los clientes se debe de crear una cultura de Servicio al Cliente dentro de la empresa.

6.1.7.1 Comportamientos de compra

El conocimiento del comportamiento del cliente constituye la materia prima de la organización orientada al cliente, en donde las diversas unidades organizacionales – inteligencia, marketing, comercial, etc. – deben trabajar de forma colaborativa a partir de una visión única del cliente y sus necesidades.



Grafica 6, tomada de BLACKWELL, Roger D. et al. (2001).

Conocer el comportamiento del consumidor, de los clientes, es orientar las actividades de marketing hacia la satisfacción de sus necesidades. Diseñando los productos que mejor se adecuen a los deseos de los compradores, fijar precios en concordancia con la sensibilidad de la demanda, establecer campañas de comunicación que informen al mercado sobre la utilidad que proporciona sus productos y establecer los canales de distribución en consonancia con las costumbres de compra de los consumidores.

6.1.7.2 Experiencias

Existe una nueva tendencia por parte de las empresas, centrada en proporcionar una buena experiencia al cliente, como estrategia de fidelización de clientes y valor agregado para la marca; un intangible que además actúa como elemento diferencial.

La experiencia está orientada al proceso, debido a que el producto o servicio, es la muestra de los aportes de cada una de los empleados y de cada uno de los procesos, en la organización. Schmit (2004, p.15) “La experiencia de comprar incluye mucho más que la obtención de lo que uno desea. La experiencia se enfoca en la totalidad de eventos y actividades que la integran: el diseño del ambiente de compras en la tienda o en línea, el personal que la atendió, la manera en que lo saludaron, si compró algo adicional y cómo se sintió mientras compraba”

Las empresas dedicadas a la producción de bienes tangibles, tienen en este campo una ventaja en comparación a las empresas que venden servicios, esto se trata del valor agregado por medio de la intangibilidad. Las Empresas deben aprovechar la oportunidad que le ofrece el mercado, ya que abre las puertas de su interés a cualquier gesto positivo adicional, que tenga la organización con los clientes y consumidores. Hay muchas empresas que traducen el valor agregado en un obsequio que le dan a los clientes fieles de la Organización, hay otros que envían cupones de descuento o mensaje de felicitación en fechas especiales; sin embargo este tipo de detalles es lo mínimo que debe hacer la Empresa por su activo más importante :“ El cliente”.

6.1.8 Cliente interno

En la búsqueda de la calidad del servicio al cliente se debe ser conscientes del papel protagonista del empleado en la gestión de la calidad de servicio.

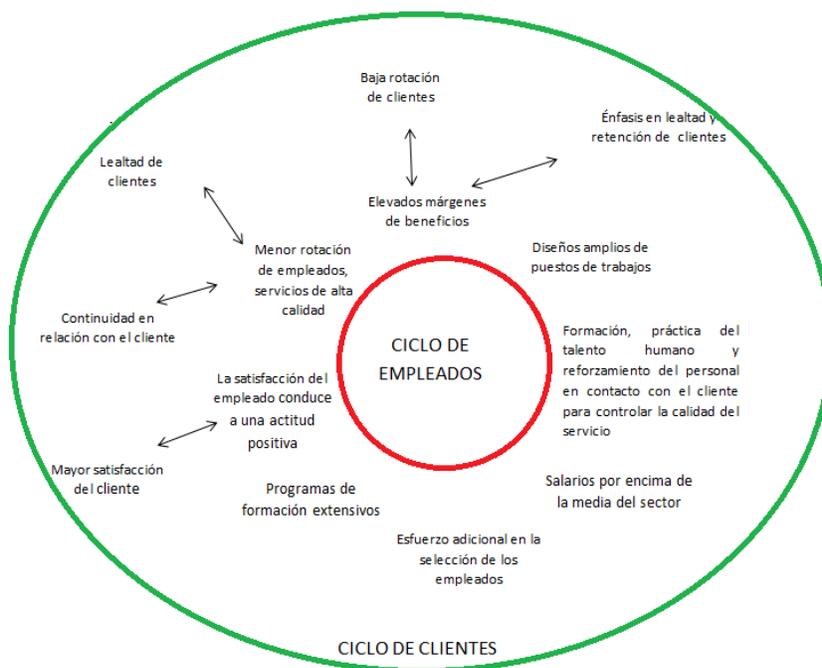
No se le puede ver como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la dirección, sino como un interlocutor directo entre la empresa y el cliente y el único capaz de captar tanto las necesidades de los clientes como de ofrecer un servicio de calidad excelente y adaptada a cada cliente.

Como se refirió anteriormente, como son las cuatro primeras deficiencias o brechas las que originan la brecha número 5, expectativas vs percepciones del cliente, se puede inferir que las falencias se generan en el interior de la empresa por problemas de dirección.

Una dirección que no tiene en cuenta que es el empleado o cliente interno el encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio. En él recae la responsabilidad para, primero conocer y segundo incidir en los factores que el cliente determina o vaya a determinar como de calidad. Se puede estar en dificultades para implementar un servicio al cliente si no se incorpora un enfoque innovador en la gestión del cliente interno, donde se posibilite al empleado con mayor campo de actuación y se le entrene para que adquiera mejor capacidad para adaptarse a cualquier tipo de cliente.

No se puede mantener el modelo basado en el cumplimiento (cumplimiento y miento) de normas y procedimientos. Si bien es cierto, es de vital importancia diseñar el perfil del cliente que se necesita en la empresa con sus actitudes y aptitudes correspondientes, se deben establecer y estandarizar procesos y procedimientos en cada una de las áreas funcionales de la organización, donde se indiquen cómo se deben hacer cada uno de las labores, cómo se debe atender al cliente que valores, creencias se tienen , que objetivos persigue la empresa. Pero todo esto debe su real significado en la medida en que se dé a conocer a los empleados o colaboradores, se interiorice por parte de ellos y se aplique, mientras no se convierta en hábito, un estilo de trabajo, no se verá ningún cambio significativo y no se le transmitirá a los clientes lo que se desea . La relación que debe existir entre el cliente (externo) y el empleado (cliente interno) se puede apreciar mejor en la siguiente ilustración:

CICLO DEL ÉXITO



Gráfica 7 Fuente: Tomado de Schlesinger y Heskett, 1

6.1.9 Cultura organizacional

En wikipedia.org se encuentra la siguiente definición “La cultura organizacional es el comportamiento de los seres humanos dentro de una organización y el significado que las personas atribuyen a esos comportamientos. Cultura de la organización incluye la visión, los valores, las normas, los sistemas, los símbolos, el lenguaje, las suposiciones, creencias y hábitos. También es el patrón de este tipo de comportamientos colectivos y supuestos que se enseñan a los nuevos miembros de la organización como una forma de percibir, e incluso el pensamiento y el sentimiento. Cultura de la organización afecta a la manera como la gente y los grupos interactúan entre sí, con los clientes y con las partes interesadas.”

La cultura organizacional puede facilitar la implantación de la estrategia, si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en

práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

Páramo y Ramírez (2007, p.27) “El empresario juega un rol que, más allá de los estereotipos sociales, se transforme en un verdadero motor del bienestar social colectivo, mediante la construcción de una cultura organizacional que fomente un clima organizacional gratificante para todos los empleados y la conservación de los clientes”

Es importante la edificación de una cultura organizacional orientada al mercado, es decir, a la satisfacción de los consumidores, mediante la creación de valores al interior de la Organización, buscando siempre el impacto positivo en el mercado. Cuando el alma de la Organización está bien, cada uno de los empleados también lo estarán y eso será lo que le transmitan a los clientes; buena disposición, alegría, empeño, entusiasmo. El cliente interno de la Organización no se puede descuidar, ellos también son consumidores de la empresa y serán el reflejo de lo que realmente es la Organización.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 Cadena del servicio:

Es el conjunto de momentos de la verdad que experimenta el cliente cuando se contacta con la empresa, los cuales implican un cierto orden y secuencia en su realización.

6.2.2 Calidad

Se puede definir calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las

necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes”

Es una definición centrada en los clientes, quienes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas. Por lo tanto, para el presente trabajo, este será el sentido, como el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a los clientes con productos y/o servicios que igualan o superan las expectativas, y representa la medida en que se logra dicha calidad.

6.2.3 Creación de valor para el cliente

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985, p.1).

6.2.4 Cliente:

Solarte (2014, p.47) “Una persona (natural o jurídica) que desea satisfacer necesidades, deseos, sueños”.

6.2.5 Cliente externo:

Los clientes externos son esenciales para el éxito de cualquier negocio, ya que proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras que la empresa necesita para sobrevivir. Los clientes externos satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir a tu negocio a otras personas que conocen.

6.2.6 Cliente interno:

Un cliente interno es cualquier miembro de la organización que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades de trabajo, como un representante de ventas que necesita la asistencia de un representante de servicio al cliente para realizar un pedido.

6.2.7 CMR:

Es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

6.2.8 Clima organizacional:

Es básicamente lo que los miembros de la organización perciben de su empresa, como las cualidades, características objetivos, etc., y cómo esto influye en su comportamiento.

6.2.9 Cultura organizacional:

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

La Enciclopedia Financiera.com establece que son los valores de la organización como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir la organización e ideas acerca de los tipos apropiados o normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinan cómo deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

6.2.10 Cultura del servicio:

Técnicas y estrategias efectivas para mejorar significativamente el servicio al cliente. Es la excelencia en el servicio al cliente, es y debe ser responsabilidad de todas y cada una de las personas que son parte de la empresa. Ya que sus acciones, actitud personal y excelencia en el trabajo, influyen en mejorar su motivación, trabajo en

equipo y en la decisión del cliente de comprar y de mantenerse como un cliente leal a la empresa.

Solarte, (2014, p.112) “Es una cultura empresarial orientada a satisfacer las necesidades, expectativas, deseos y sueños de los clientes y la comunidad en la cual actúa. Se le puede llamar también la cultura de la fidelización”.

6.2.11 Estrategia:

Johnson (2001, p.46) “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”

6.2.12 Experiencia individual

Johnson (2001, p.46) “Se explica a partir de modelos mentales que la gente va creando a lo largo del tiempo para comprender su situación” (p.46)

6.2.13 Estrella del servicio

Está compuesta por la estrategia o el plan de actividades que se realizan en beneficio del cliente. La interacción o la manera como se relaciona el personal de la empresa cuando presta el servicio y los clientes. Los ambientes, los aspectos tangibles del servicio representados en la distribución y adecuación de los espacio. La tecnología, representada en los equipos y sistemas que apoyan el proceso productivo y procedimientos para realizar el trabajo. Y la imagen, la representación mental del cliente de lo que percibe mediante los sentidos.

6.2.14 Experiencia

Vivencia personal de una situación repetida. Posee experiencia quien ha conocido una realidad existencial, no sólo teóricamente. Experiencia sensible captación de lo real a través de las facultades sensitivas de conocimiento. La escuela empirista hace de la experiencia sensible la única fuente válida de conocimiento.

6.2.15 Intangibilidad en el servicio:

Los servicios no pueden ser tocados, solo vivenciados por las personas que lo reciben.

6.2.16 Momentos de verdad:

Solarte (2014, p.140) "Es el instante en el que un cliente entra en contacto con la empresa y, con base en esta experiencia, se forma una opinión sobre la calidad del servicio, la calidad del producto y la calidad de la empresa como un todo."

La Administración del Servicio es una ampliación del concepto de Momentos de Verdad de Jan Carlzon de SAS (Scandinavian Airline Systems). Carlzon usó este concepto como base para el entrenamiento de todo el personal de soporte y servicio, para adoctrinar hacia la orientación al cliente y dar servicio amigable.

6.2.17 Motivación:

Solarte 2014, p.129) "Voluntad de actuar. Fuerza interior que impulsa a la acción."

6.2.18 Motivar

Solarte, (2014, p.129) "Influir en otros para que actúen. Conocer los motivos que impulsan al talento humano hacia una vida laboral con sentido, dirección acción y logros. Un ser humano motivado logra milagros."

6.2.19 Nivel de excelencia.

En la prestación de un servicio, el concepto calidad no es sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. Un servicio alcanza el nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

El cumplimiento de lo ofrecido será el nivel de excelencia totalmente válidos. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente está dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

6.2.20 Persuasión:

La persuasión es una acción que se ejerce para modificar un comportamiento, una actitud, o una preferencia de otra persona, y forma parte de la vida cotidiana. Se persuade todos los días: Explicando razones y argumentos, motivado por cuestiones materiales o emocionales, apelando a los sentimientos.

La negociación es el complemento de la persuasión. Negociar es establecer una relación entre dos o más personas, para lograr un acuerdo basado en el intercambio de posiciones, bienes, servicios o dinero; con el fin de obtener beneficios mutuos.

6.2.21 Programa de lealtad:

Serie de actividades organizadas, con objeto de fidelizar y retener a clientes, todos interesantes, para así disminuir deserción y obviamente aumentar ventas.

Solarte (2014, p.59) “El ganarse la lealtad sincera y de por vida depende de la calidad del servicio, de la satisfacción de las necesidades de los clientes, de las oportunidades de la relación y de la provisión de todos los elementos de satisfacción”.

6.2.22 Ruta del cliente:

Solarte (2014, p.137) “Es el camino que recorre el cliente para poder adquirir y disfrutar los productos y servicios de una organización.”

6.2.23 Segmentar:

Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de la empresa. Es un proceso de agregación en donde se estudia un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Conjunto de clientes con características comunes respecto a variables específicas (económicas, sociales, demográficas o educativas); cada conjunto requiere una definición sobre el valor que se quiere agregar y sobre la forma de manejar los componentes de servicio.

6.2.24 Servicio:

Albrecht (1990, p.29) “Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico”

6.2 25 Servicio al cliente:

Bitner y Zeithaml 2000) “Servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”

Solarte (2014, 59) “Son acciones para deleitar al cliente constituidas por mil detalles inesperados, contundentes y agradables que inducen al cliente a repetir compra, utilizar nuestros servicios, o a recomendarnos hasta casi “obligar” a otros a vivir la experiencia con nosotros”.

6.2.26 Valor agregado:

“Expresión que se utiliza para definir la cantidad que se incorpora al valor total de un bien o servicio en las distintas etapas del proceso”.

6.2.27 Ventaja competitiva:

Solarte (2014, p.160) Es eso con lo que contamos, que nos hace más fuertes o apetecidos que a la competencia.

6.3 MARCO SITUACIONAL

El marco situacional del presente trabajo de grado está orientado a la microempresa Gepetto presentando un panorama real de la situación que acontece en su interior con el propósito de resolver sus problemas en materia de servicio al cliente a partir de la teoría.

6.3.1 ¿Cómo perciben a Gepetto como empresa los clientes internos y externos?

6.3.1.1 Los clientes internos:

Para el presente trabajo se utilizó la herramienta de la entrevista semiestructurada y se aplicó a la totalidad de los clientes internos con el objetivo de indagar sobre las percepciones que ellos tienen sobre la empresa.

Directos: Los propietarios Magnolia Salazar Cedeño y Cesar Augusto Cuellar, quienes hacen las veces de Gerente General y Coordinador de entregas.

Indirectos: la asesora comercial, dos carpinteros y dos modistas, a quienes se les paga por producto terminado y entregado. A ellos se les preguntó sobre su percepción que tienen de la empresa en los siguientes aspectos:

Los siete entrevistados opinan que ven a la empresa Gepetto como pionera en el diseño de muebles y ambientes infantiles, que ofrece gran variedad de estilos en camas, cunas, lencerías y decoración.

Atención al cliente: Todos los entrevistados opinan que atienden al cliente lo mejor posible, trabajan para que el cliente quede satisfecho. Es de resaltar que uno de los propietarios manifiestan que hay dos aspectos por mejorar en la atención al cliente: que la empresa se renueve más rápidamente con modelos y propuestas diferentes en decoración y muebles infantiles, y retomar la atención personalizada: Ir a buscar clientes a la calle, visitar los condominios con catálogos, reunir a las familias, amigos y gente conocida para exponer las últimas colecciones de Gepetto. Por último afirma que aunque el cliente es lo más importante en la empresa, también hay que ponerles

límites, porque hay personas que al entregar el producto, piden servicios que no están estipulados en la orden de compra.

Ubicación de la empresa: La totalidad de los entrevistados opinan que Gepetto está ubicada en un sitio estratégico, cerca al centro y de fácil acceso. Un carpintero opina que es un local esquinero, amplio, que tiene buena ventilación, y visibilidad por su panorámica. Uno de los propietarios afirma que la ubicación del local, cuenta con mucha afluencia vehicular, al estar ubicado en la calle 8ª, avenida que conduce a los condominios del oriente de Neiva, donde viven personas con alto nivel de ingresos.

Imagen corporativa: Dos de los entrevistados opinan que al local le quitaron el letrero de la fachada para hacerle mantenimiento, y tres meses más tarde no lo habían colocado aún. El resto de los entrevistados(5) manifiestan que el local vende por pura tradición, ya que tiene buena trayectoria, aunque le falta más publicidad y estrategias de mercadeo.

Estructura física: 2 de los 7 entrevistados (los propietarios) manifestaron que es una construcción vieja, que lastimosamente el dueño del inmueble no le interesa hacer adecuaciones y que a ellos les gustaría cambiar los pisos pero, no tienen el dinero suficiente. los 5 restantes opinan que la estructura es amplia y suficiente para colocar los productos que se necesitan exhibir.

Precios: En comparación con su competencia fuerte puerto pollito y garabatos, manejan los precios más bajos del mercado., con productos con igual o superior calidad que los de la competencia.

Productos: Todos opinan que los productos que se manejan son de alta calidad y que los clientes quedan satisfechos con los materiales de los productos recibidos.

Clima organizacional: Aspectos analizados:

La comunicación con clientes internos: Todos manifiestan que es de la confianza, compromiso y responsabilidad. La relación entre propietarios y proveedores es transparente basada en la claridad y la responsabilidad. Uno de los proveedores (carpintero) opina que la comunicación en ocasiones falla porque los propietarios no se

afanan por llevar rápidamente al taller los artículos que han presentado algún defecto y que el cliente no ha recibido.

Cumplimiento en los compromisos pactados entre el proveedor y el propietario: En el aspecto de la calidad de los productos entregados a los proveedores ha sido bien calificado tanto por propietarios como proveedores, es decir que se viene cumpliendo.

En los compromisos económicos, se observa que cuando los productos son entregados por los proveedores, los propietarios los pagan de contado. En la puntualidad de las entregas de los productos, los proveedores opinan que no siempre se cumplen con las fechas pactadas por inconvenientes como : “que el pintor se enfermo”, o “porque llueve”, y que “con el frío y la humedad no se puede pintar”, y que “si se pinta con tinner se marea la pintura”... con las modistas surgen otra serie de inconvenientes: problemas de salud o problemas familiares que inciden para que en algunas oportunidades no se puedan entregar a tiempo las lencerías, lo que retrasa las entregas de la empresa, y hace que se presenten inconvenientes entre la empresa y los clientes .

Horarios de atención al público: Todos los entrevistados opinaron que el horario de atención le falta ajustarse a la necesidad del cliente, sugieren que se trabaje en jornada continua porque en la actualidad solo se atiende de lunes a Sabado de 8 a.m. a 12 p.m. y de 2 p.m. a 7 p.m. Uno de los entrevistados afirmó que a veces hay incumplimiento en los horarios actuales porque abren a las 3p.m. cuando los propietarios están solos.

Cómo evalúan la postventa: Los entrevistados en consenso manifestaron que se debe trabajar arduamente en la postventa pues es algo que se ha dejado a un lado y en la actualidad no se hace seguimiento a los clientes, para saludarlos y averiguar cómo les ha ido con los productos.

Fortalezas y debilidades de la empresa:

Fortalezas: 1 de los 7 entrevistados opina que es la ubicación y antigüedad, 3 opinan que una de las fortalezas es la creatividad y variedad de diseño que ofrece la empresa por ser pioneros en vender los productos en paquete o combo. 3 afirman que la fortaleza está en la constancia y el compromiso que han tenido los propietarios para sostener la empresa, a pesar de las épocas difíciles.

Debilidades. 1 de los 7 entrevistados afirma que el espacio no se puede remodelar, 2 manifiestan que falta hacerle seguimiento a personas interesadas y a los clientes (post venta). 3 afirman que hace falta el cumplimiento con las entregas y atender con celeridad las garantías y las quejas. Finalmente, 1 nombró como debilidades: La falta de previsión en las entregas, falta de catálogos, falta más mercancía en la sala de exhibición y falta trabajar la imagen corporativa en la presentación de los asesores comerciales.

6.3.1.2 Los clientes externos.

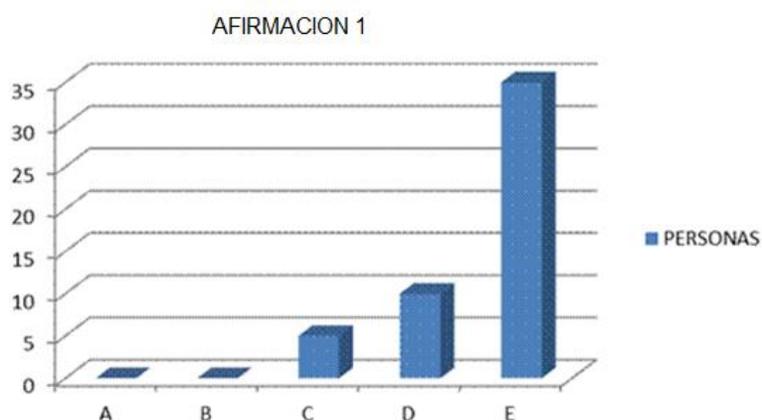
Para conocer la percepción que tienen de Gepetto los clientes externos, Se aplicaron 50 encuestas, tomándose aleatoriamente las órdenes de compra de un universo de 400 órdenes de los últimos 6 meses del año 2.013. Se tuvieron en cuenta cuatro aspectos a evaluar : Influencia del servicio, El taller de Gepetto como lugar, El producto, y El precio del producto.

Se diseñó un formulario en escala de Likert, con 5 niveles de respuesta que significa:

A. totalmente en desacuerdo, **B.** Parcialmente en desacuerdo, **C.** Situación promedio. **D.** Parcialmente de acuerdo, **E.** Totalmente de acuerdo.

1. INFLUENCIA DEL SERVICIO

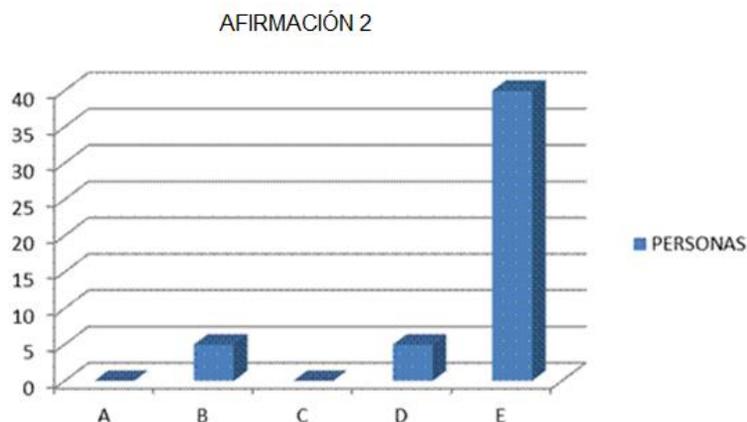
AFIRMACIÓN 1	A	B	C	D	E
El personal que atiende el servicio es siempre amable			10	20	20



El personal que atiende el servicio es siempre amable. El 70% de los clientes externos encuestados están totalmente de acuerdo con que el personal de Geppetto es amable al atenderlos. El 20% están parcialmente de acuerdo y el 10% dieron una calificación aceptable.

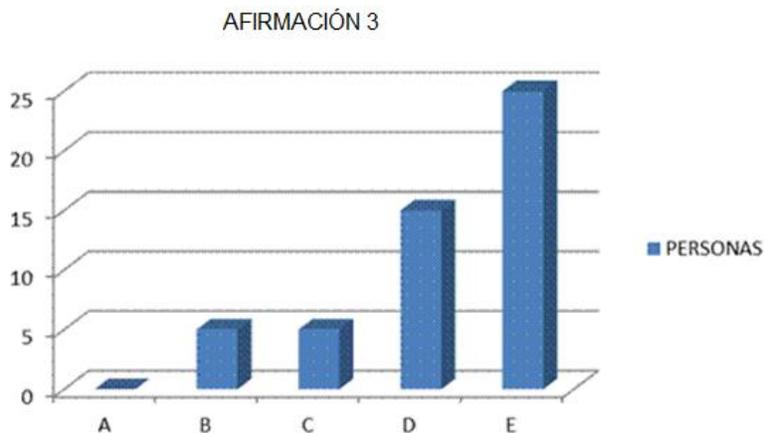
Podemos deducir que ya que más de la mitad de los encuestados dieron la máxima calificación al evaluar la amabilidad, el personal goza de cordialidad y buenas relaciones con los clientes. Sin embargo hay un 30% que todavía necesitan ser conquistados por Geppetto. Y esto se logra sólo trabajando más en el servicio al cliente.

AFIRMACION 2.	A	B	C	D	E
Es atento con las necesidades del cliente		5		5	40



Es atento con las necesidades del cliente. El 80% manifestó que estaban totalmente de acuerdo con que el personal de Gepetto es atento con las necesidades del cliente, el 10% contestó que están parcialmente de acuerdo y el último 10% respondió que están parcialmente en desacuerdo. Se concluye que aunque la mayoría piensan que el personal es atento hay un 10 % inconforme y por el que hay que trabajar, pues en las observaciones realizadas nos dimos cuenta que en muchas ocasiones la joven contratada como vendedora, se enfoca en pintar y lijar, y demora en atender oportunamente al cliente.

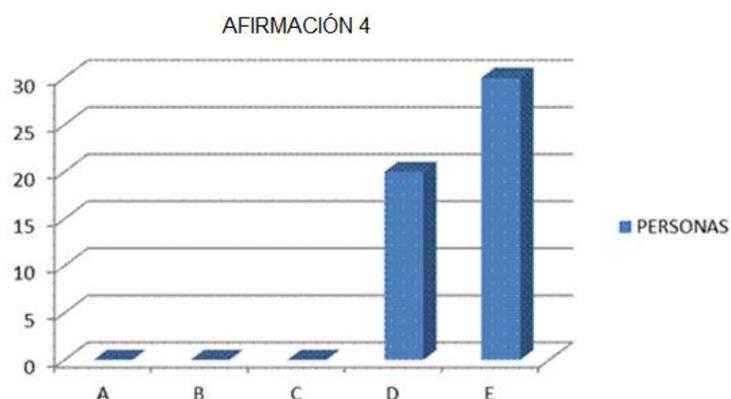
AFIRMACIÓN 3	A	B	C	D	E
Atiende de manera inmediata las solicitudes del cliente		5	5	15	25



Atiende de manera inmediata las solicitudes del cliente. El 50% afirmó que están totalmente de acuerdo, el 30% respondió que están parcialmente de acuerdo, el 10 % contestó situación promedio, el otro 10% manifestó que están parcialmente en desacuerdo. Aunque la mayor parte de los encuestados piensan que el personal atiende inmediatamente las solicitudes del cliente, se observa un 20% inconforme con la forma en que se atienden las solicitudes. Este aspecto se puede complementar con lo que veremos más adelante, en lo que respecta a la puntualidad en las entregas y garantías.

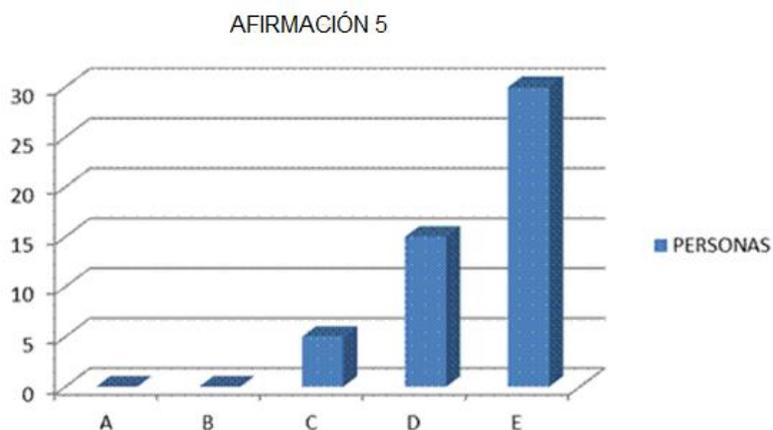
En la observación podemos darnos cuenta que en algunas oportunidades, cuando hay entregas pendientes no se contesta al teléfono o al celular.

AFIRMACIÓN 4	A	B	C	D	E
Inspira confianza debido a que conocen sus productos				20	30



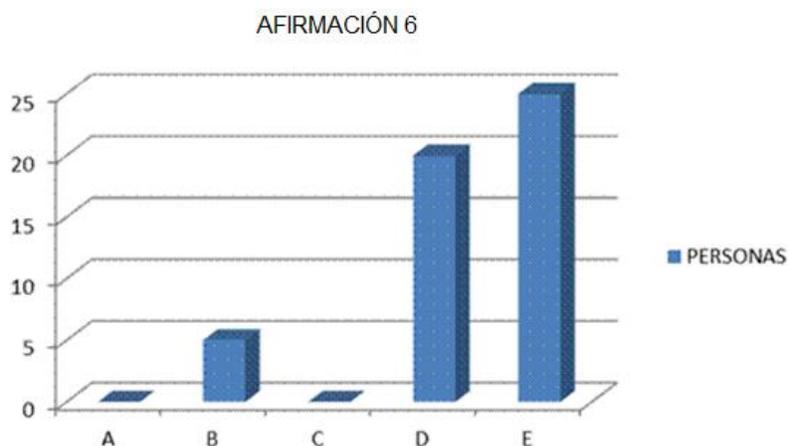
Inspiran confianza debido a que conocen sus productos. El 60% contestó que están totalmente de acuerdo y el 40% manifestó que están parcialmente de acuerdo. La mayor parte de las personas afirmó que el personal en Gepetto inspiran confianza, al conocer muy bien sus productos. Quienes están parcialmente de acuerdo tienen inquietudes o dudas, éstas se disiparán si se les da un entrenamiento completo al vendedor (o vendedores) acerca de la importancia del servicio al cliente y se selecciona asesores que tengan un perfil básico en ventas y atención al cliente.

AFIRMACIÓN 5	A	B	C	D	E
Los vendedores son claros para explicar la especificación del producto.			5	15	30



Los vendedores son claros para explicar la especificación del producto. El 60% afirmó que está totalmente de acuerdo. El 30% respondió que está parcialmente de acuerdo y el 10% opinó situación promedio. Aunque la mayor parte de los encuestados opina que los vendedores son claros para explicar los productos, en la observación nos pudimos dar cuenta que algunas veces la vendedora acudía a la propietaria cuando tenía dudas con respecto a lo que le preguntaba los clientes, lo que indica que hace falta entrenar a los vendedores en cuanto a aspectos específicos de cada producto, esto les daría más seguridad y convicción a los asesores a la hora de interactuar con los clientes.

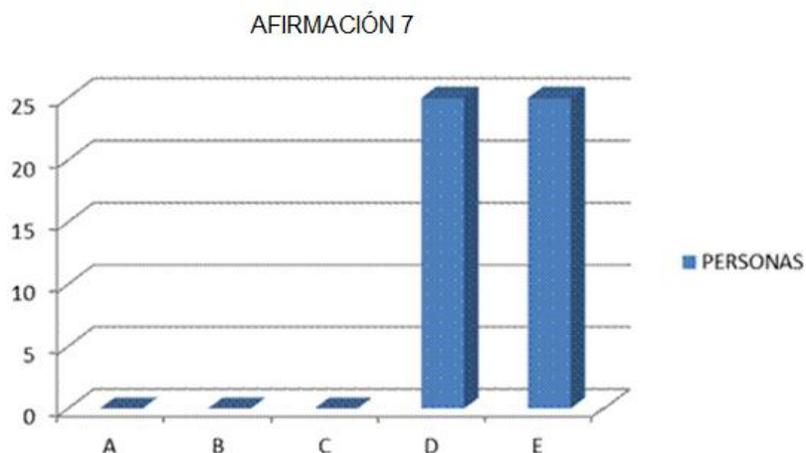
AFIRMACIÓN 6.	A	B	C	D	E
Los horarios establecidos por el almacén se adaptan a las necesidades de los clientes.		5		20	25



Los horarios establecidos por el almacén se adaptan a las necesidades de los clientes. El 50% está totalmente de acuerdo, el 40% parcialmente de acuerdo y el 10% parcialmente en desacuerdo. En este punto, se pudo concluir que las personas que están parcialmente en desacuerdo trabajan todo el día o son de otros pueblos y sólo disponen del horario del mediodía, lapso de tiempo en el que Gepetto cierra.

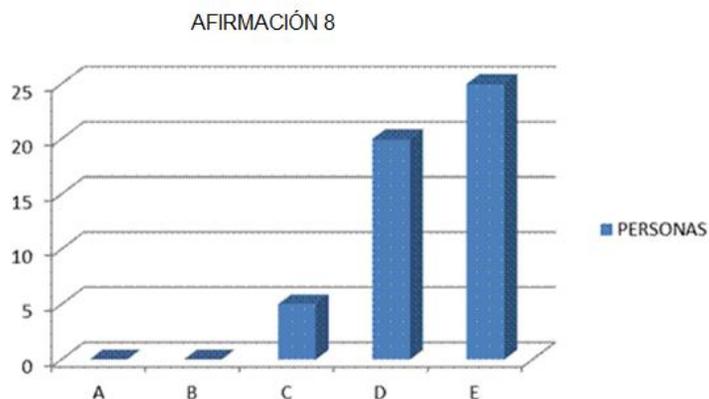
2 EL TALLER DE GEPETTO COMO LUGAR

AFIRMACIÓN 7	A	B	C	D	E
La temperatura ambiente en Gepetto es agradable.				25	25



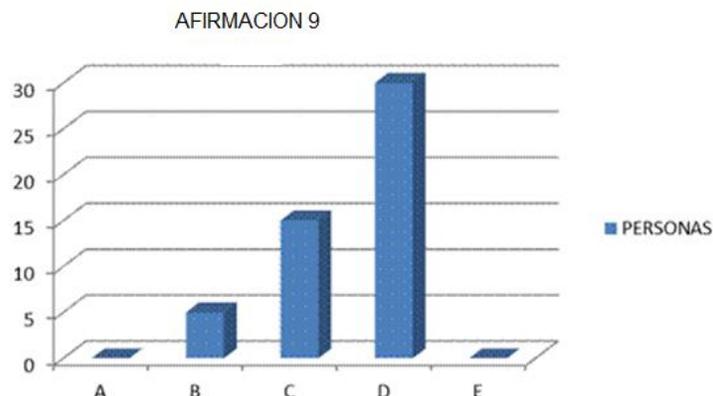
La temperatura ambiente en Gepetto es agradable. El 50% respondió que están totalmente de acuerdo y el 50% están parcialmente de acuerdo. Aunque un buen porcentaje afirma que la temperatura ambiente en Gepetto es agradable, al confrontar eso con las visitas y la observación realizadas, pudimos darnos cuenta que hay clientes que se quejan por el calor. Más que todo en las habitaciones que no quedan cerca al patio.

AFIRMACIÓN 8.	A	B	C	D	E
Posee espacios adecuados para atender al cliente.			5	20	25



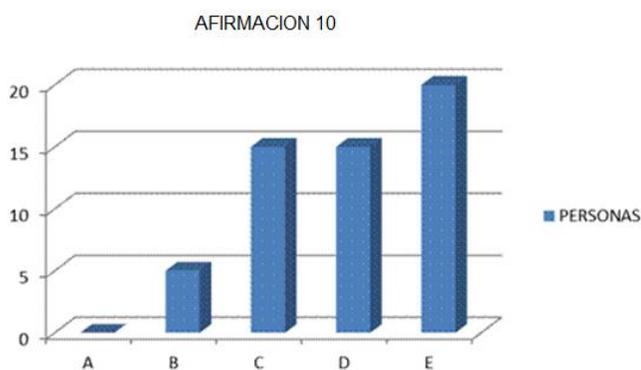
Posee espacios adecuados para atender al cliente. El 50% está totalmente de acuerdo. El 40% está parcialmente de acuerdo y el 10% situación promedio. La mitad está totalmente de acuerdo con que Gepetto posee espacios adecuados para atender al cliente, sin embargo haciendo las observaciones percibimos que hace falta una mesa con 4 sillas para negociar con los clientes y no tener que diligenciar las órdenes de compra de pie.

AFIRMACIÓN 9.	A	B	C	D	E
El almacén cuenta con un lugar especializado para lijar y lacar.		30	15	5	



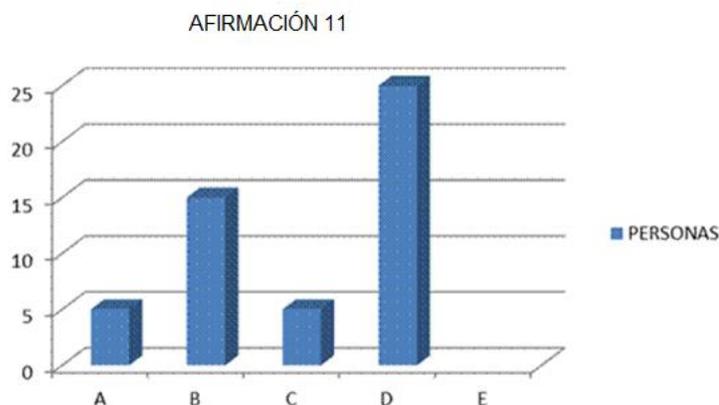
El almacén cuenta con un lugar especializado para lijar y lacar .El 60% está parcialmente de acuerdo, El 30% situación promedio, y el 10% parcialmente en desacuerdo. El espacio para lijar en la actualidad es el patio del almacén que queda contiguo a la sala de exhibición, lo que genera incomodidad en los clientes puesto que esos químicos se esparcen por toda el área. Aunque más de la mitad de los encuestados están parcialmente de acuerdo, el resto dan una calificación regular a este ítem.

AFIRMACIÓN 10.	A	B	C	D	E
La distribución de los espacios en Gepetto es la más adecuada y se distingue un área de otra.		5	10	15	20



La distribución de los espacios en Gepetto es la más adecuada y se distingue un área de otra. El 40% está totalmente de acuerdo, El 30% está parcialmente de acuerdo, El 20% situación promedio. El 10% parcialmente en desacuerdo. Esta pregunta complementa la anterior y es que el área de la exhibición está enseguida del taller, lo que hace que el polvo que emana los objetos lijados vaya a dar a los productos exhibidos.

AFIRMACIÓN 11	A	B	C	D	E
El almacén posee parqueaderos adecuados para los clientes	5	15	5	25	



El almacén posee parqueaderos adecuados para los clientes. El 50% parcialmente de acuerdo. El 10% situación promedio. El 30% parcialmente en desacuerdo. El 10% totalmente en desacuerdo. Aunque la mitad de los encuestados están parcialmente de acuerdo con que el almacén posee parqueaderos adecuados, tienen sus dudas al respecto puesto que no dieron la mayor calificación, además existe otro 50 por ciento que dieron una calificación regular con respecto a este ítem.

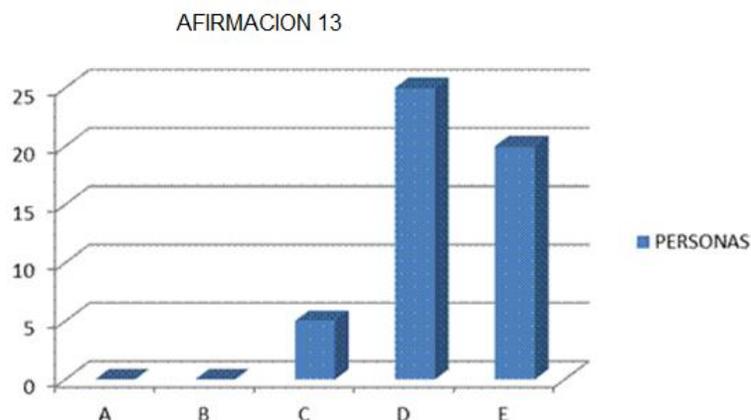
3. EL PRODUCTO DE GEPETTO

AFIRMACIÓN 12	A	B	C	D	E
Los productos son de alta calidad.	5		10	5	30



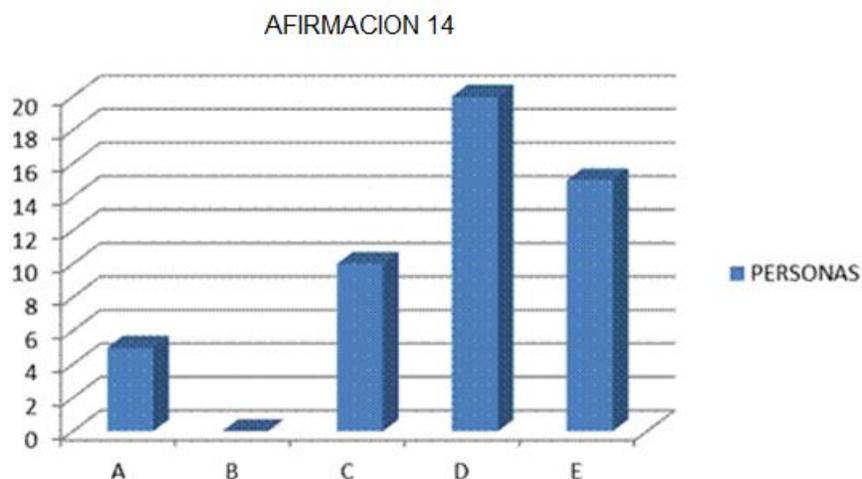
Los productos son de alta calidad. El 60% Está totalmente de acuerdo. El 10% parcialmente de acuerdo. El 20% situación promedio. Y el 10% totalmente en desacuerdo. Ya que la mitad de las personas están de acuerdo con que Gepetto maneja productos de alta calidad pudimos darnos cuenta que estas son unas de las fortalezas del almacén, que no se puede descuidar sino antes bien, trabajar por hacer controles de calidad antes de entregar los productos a los clientes.

AFIRMACIÓN 13	A	B	C	D	E
Los productos exhibidos llenan sus expectativas.			5	25	20



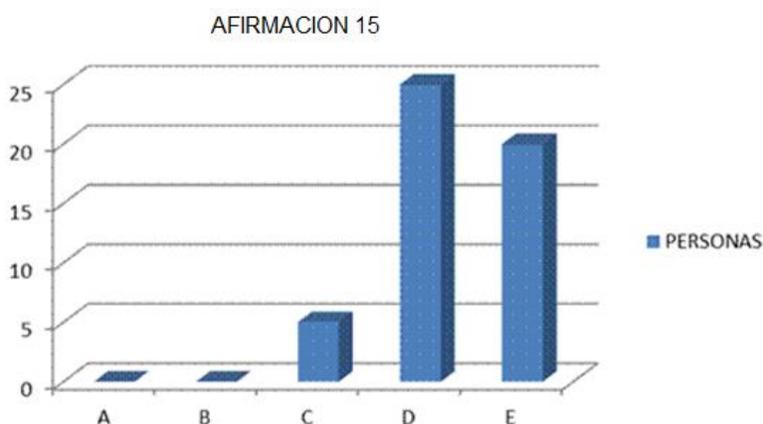
Los productos exhibidos llenan sus expectativas. El 40% totalmente de acuerdo. El 50% parcialmente de acuerdo. El 10% situación promedio. Concluimos que en general las personas están satisfechas con los productos exhibidos, sin embargo existe un pequeño porcentaje que da una calificación regular a este aspecto. En conversación con algunos clientes indicaron que algunos productos de la exhibición se ven empolvados debido a que Gepetto queda al frente de una avenida principal con alta afluencia vehicular.

AFIRMACIÓN 14	A	B	C	D	E
Existen catálogos para conocer la diversidad de productos y precios.	5		10	20	15



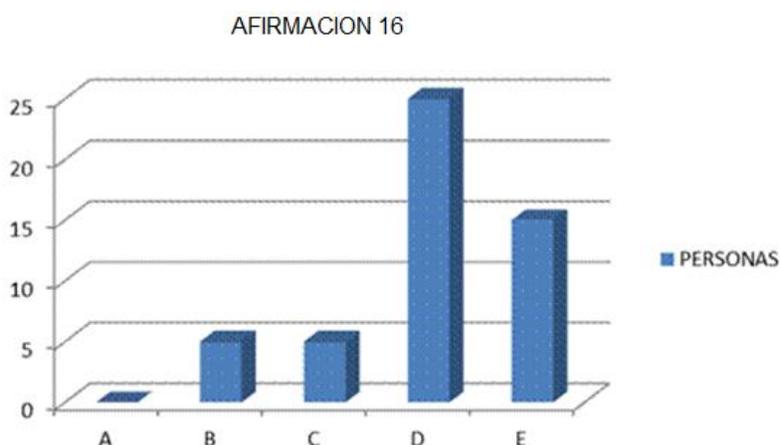
Existen catálogos para conocer la diversidad de productos y precios. El 30% totalmente de acuerdo. El 40% parcialmente de acuerdo. 20% Situación promedio. El 10% totalmente en desacuerdo. En las observaciones realizadas nos dimos cuenta que Gepetto manejaba catálogos impresos. En la actualidad se utilizan con muestrarios los diseños que están en la página web. Sugerimos que se vuelvan a utilizar los catálogos físicos, además del muestrario virtual, puesto que son de fácil acceso y una herramienta fundamental cuando hay varios clientes en el almacén. De igual manera, en los catálogos que se utilicen como muestrarios deben ir los precios de los productos para dar una idea real a los clientes de los diversos diseños y precios que maneja el establecimiento. Comercial.

AFIRMACIÓN 15.	A	B	C	D	E
La decoración y los muebles infantiles en Gepetto son sumamente innovadores.			5	25	20



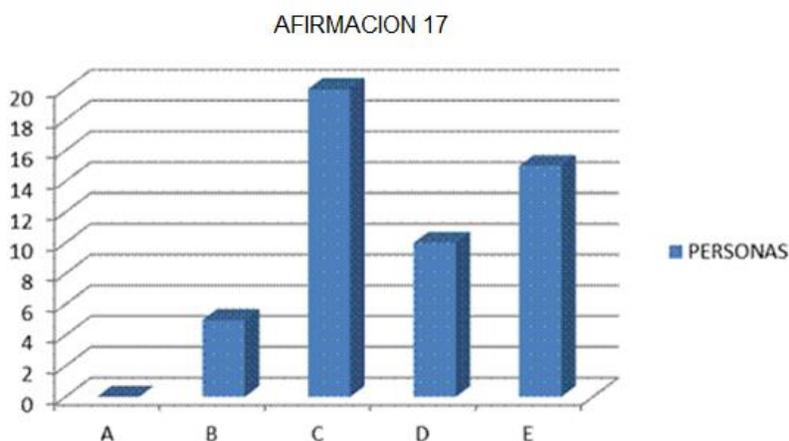
La decoración y los muebles infantiles en Gepetto son sumamente innovadores. El 40% totalmente de acuerdo. El 50% parcialmente de acuerdo y el 10% situación promedio. Nos pudimos dar cuenta que los clientes valoran mucho la innovación en el almacén, lo que demuestra que esta es otra fortaleza de Gepetto. Por este motivo se sugiere que los propietarios estén frecuentemente actualizando en últimos diseños y tendencias en materia de decoración y muebles infantiles para que ofrezcan cada vez más colecciones creativas y logren fortalecer esta ventaja competitiva que poseen.

AFIRMACIÓN 16.	A	B	C	D	E
Cumplen eficazmente las garantías pactadas.		5	5	25	15



Cumplen eficazmente las garantías pactadas. El 30% totalmente de acuerdo. El 50% parcialmente de acuerdo. El 10% situación promedio, el 10% parcialmente en desacuerdo. Consideramos que es muy poco el porcentaje que están totalmente de acuerdo con este ítem. El 50% Están parcialmente de acuerdo, lo que quiere decir que hay cierta inconformidad con el tema de las garantías. A pesar que los propietarios afirman que las garantías se están atendiendo oportunamente, se considera necesario agendar con mayor rigurosidad el préstamo de las garantías.

AFIRMACIÓN 17.	A	B	C	D	E
Los productos son entregados en buen estado al cliente, y de forma oportuna.		5	20	10	15



Los productos son entregados en buen estado al cliente y de forma oportuna. El 30% totalmente de acuerdo, El 20% parcialmente de acuerdo. El 40% situación promedio. El 10% parcialmente en desacuerdo. La mayor parte de los encuestados califican este aspecto muy regular, porque no se cumplen los compromisos pactados. Valdría la pena colocar en un lugar visible del almacén un tablero con el cronograma de

entregas, y trabajar en la planeación de cada una de estas para evitar los olvidos y los incumplimientos.

AFIRMACIÓN 18.	A	B	C	D	E
El almacén llama a sus clientes para conocer cómo les fue con la entrega y si los productos llenaron sus expectativas.	5	15	15	10	5



El almacén llama a sus clientes para conocer cómo les fue con la entrega y si los productos llenaron las expectativas. El 10% totalmente de acuerdo. El 20% parcialmente de acuerdo. El 30% situación promedio. El 30% parcialmente en desacuerdo. El 10% Totalmente en desacuerdo. Pudimos concluir que este aspecto es uno de los puntos débiles de Gepetto, junto con el de la entrega oportuna. Se sugiere establecer más puntos de contacto en las postventa y hacerle seguimiento a los clientes del almacén.

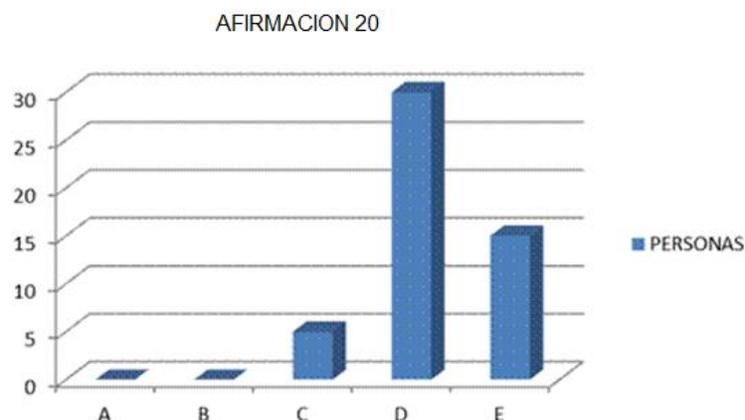
4. PRECIOS DE PRODUCTOS EN GEPETTO

AFIRMACIÓN 19.	A	B	C	D	E
El almacén realiza promociones en fechas especiales.		10	25	15	



El almacén realiza promociones en fechas especiales. El 10% parcialmente de acuerdo. El 50% situación promedio. El 40% parcialmente en desacuerdo. La mayoría de las personas calificaron este ítem regular, debido en su mayoría a que no conocían que este tipo de eventos se realizará en Gepetto y se desconoce precisamente porque falta elegir fechas especiales, (aniversarios, día de la madre, día del niño,. Navidad) para hacer eventos y promociones.

AFIRMACIÓN 20.	A	B	C	D	E
El almacén posee diversas formas de pago que se adaptan a las necesidades del cliente.			5	30	15



El almacén posee diversas formas de pago que se adaptan a las necesidades del cliente. El 30% Totalmente de acuerdo. El 60% parcialmente de acuerdo. El 10% situación promedio. La mayoría de los encuestados dan una calificación muy regular a este aspecto debido a que Gepetto solo maneja formas de pago como el separado y contado, Se sugiere establecer el pago con tarjetas débito y crédito.

AFIRMACIÓN 21.	A	B	C	D	E
Los precios de los productos en general son competitivos con respecto al mercado.		20	25	5	

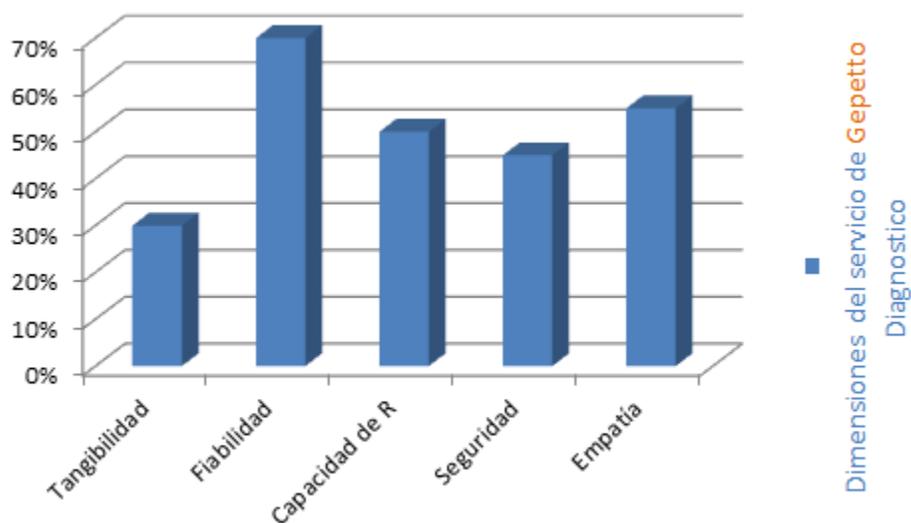


Los precios de los productos en general son competitivos con respecto al mercado. El 30% parcialmente de acuerdo. El 50% situación promedio, y el 20% Parcialmente en desacuerdo. Aunque el 30% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación en conversación con los clientes, nos dimos cuenta que a varios de ellos les interesa más que los precios, comprar artículos creativos de alta calidad.

6.3.2 Análisis del servicio al cliente que viene prestando Gepetto, a partir de la observación realizada en el almacén y los resultados de la encuesta

En el trabajo realizado que tiene por objetivo identificar las percepciones de los clientes internos y externos de Gepetto se puede resumir en la siguiente gráfica, demuestra que la empresa requiere crear conexiones significativas con sus consumidores y clientes y atender las recomendaciones que se hacen en el presente trabajo, presentado como una hoja de ruta para medir y mejorar la experiencia del cliente. La interacción del consumidor de hoy está cambiando y las empresas de todos los tamaños, necesitan tomar una nueva mirada a la forma en que está participando con los clientes en formas que son realmente relevantes.

Los resultados de las encuestas, elaboradas para el trabajo "Matriz para el montaje de una estructura del servicio al cliente en la empresa "Gepetto"", fueron adaptadas a los criterios básico de los consumidores en la valoración de la calidad establecidos en las dimensiones de la calidad del servicio.



Las expectativas de los clientes de Gepetto sobre cada una de las dimensiones de la calidad del servicio se encuentran en un punto medio entre importante y totalmente importante, mientras que su percepción se sitúa alrededor de satisfecho. En resumen, los resultados de la encuestas indican que el servicio de Empresa se acerca a la expectativa de los clientes; sin embargo, en las diferencias que existen entre las expectativas y las percepciones reside la oportunidad para la mejora del servicio.

6.3.3 El ambiente de trabajo en Gepetto es el adecuado para la imagen que se quiere proyectar. ¿Cuál imagen?

Gepetto quiere ser reconocida como una empresa líder en decoración de muebles y ambientes infantiles, en donde se resalta el diseño, la calidad y creatividad en su productos. El ambiente de trabajo de la empresa debe ir más de la mano con la imagen que ella desea reflejar. En la actualidad, las relaciones laborales son

armoniosas, basadas en el respeto, la cordialidad y la responsabilidad. Sin embargo falta trabajar en aspectos que fortalezcan la imagen corporativa de la empresa:

Que la asesora de ventas tenga vinculación directa con la empresa y cuente con sus prestaciones de ley en aras de lograr un mayor sentido de pertenencia por parte del empleado.

Que el taller de producción se separe de la sala de exhibición.

Que haya una mejor selección del personal, utilizando perfiles definidos y los referidos del Sena.

Que cada uno de los trabajadores utilice los elementos de seguridad industrial como tapabocas, guantes, delantal.

Que haya una cabina donde se pueda lacar con extractor de olores para no incomodar a los clientes.

Que haya un espacio adecuado para atender a los clientes donde se llenen las órdenes de compra.

Que se aumente el número de ventiladores, pues algunas alcobas son muy calurosas.

6.3.4 ¿Que obstáculos al servicio se va a derrumbar?

La poca flexibilidad en los horarios de atención al cliente. Sugerimos que se atiende en jornada continua de 8 a.m. a 7 p.m.

Facilitar el acceso del cliente con vehículo: Se hace necesario la adecuación del frente de Gepetto a través de una rampa que posibilite el mejor estacionamiento de sus carros.

Mejor organización en los espacios: Trabajar por separar el taller de producción de la sala de exhibición.

La falta de atención oportuna al cliente: El asesor que está en la sala de exhibición debe dirigirse al cliente, no esperar a que el cliente se dirija a él.

Mayor ventilación en las habitaciones decoradas: Incrementar el número de ventiladores en la sala de exhibición teniendo en cuenta que son calurosas y el embarazo genera mayor temperatura en las futuras mamás.

Mejorar la imagen corporativa en los empleados: Que los colaboradores vuelvan a tener un delantal o una bata con el logo de la empresa, así como lo utilizaban cuando recién nació Gepetto.

Presentar una imagen de empresa especializada en ambientes infantiles: Si Gepetto tiene como visión recrear la fantasía, debe colocar elementos que generen movimiento y le den vida al local, por ejemplo: Más caballitos de madera, pistas con trenes, carritos, móviles, tapetes en rompecabezas para que los niños armen, de igual forma, ambientar el almacén con música infantil.

Corregir el retraso en las entregas: Planear el momento de las entregas y establecer horarios para las mismas.

Atender con prontitud las garantías, quejas y reclamos de los clientes externos: que sea una política en la empresa atender el teléfono de forma inmediata y agendar las garantías.

3.3.4 ¿Qué creencias maneja los empleados de Gepetto en la actualidad?

Que se debe huir a las quejas y reclamos, cuando deben ser vistas como oportunidades de cambio.

Que los clientes deben acomodarse a sus horarios, cuando es la empresa que debe ajustarse a la necesidad de los clientes.

Que el cliente debe esperar para entregarle el producto cuando se haya terminado, cuando al cliente no debemos hacerlo esperar.

3.3.5 ¿Qué actitudes deben tener los empleados de Gepetto?, 5 estándares de servicio
Actitudes:

Aceptación: Dieron el aval para llevar a cabo la investigación y piensan que hace falta mejorar en algunos aspectos.

Optimismo: Ven con ojos de esperanza la propuesta de cambio que se va a hacer.

Responsabilidad: Piensan poner su mayor empeño en llevar a cabo los correctivos necesarios.

Inquietud: Les genera mucha expectativas los resultados que pueda arrojar el diagnóstico.

3.3.6 Estándares de servicio que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa:

Estándares de servicio que se llevan a cabo en la actualidad en la empresa:
Mirar a los ojos al cliente.

Saludar cortésmente.

Ser paciente con el cliente difícil.

Ser positivo y optimista con el cliente.

Realizar la instalación completa de los productos comprados por el cliente.

3.3.7 ¿Con qué habilidades cuentan los empleados de Gepetto?

Conocimiento integral del producto

Conocimiento y comprensión del cliente

Cortesía

Dinamismo

Creatividad en los diseños.

Destreza en la elaboración del trabajo manual.

Buenas relaciones interpersonales

6.3.8 ¿Cuáles son los comportamientos del personal?

Amabilidad, responsabilidad, disposición, inclinación al detalle.

6.3.9 ¿Con qué nivel de compromiso se trabaja?

En general, los integrantes de la empresa afirman tener alto nivel de compromiso, sin embargo los carpinteros y las modistas en varias ocasiones quedan mal en las entregas de los productos por factores externos como clima, problemas de salud, etc lo que haría prioritario mandar a hacer todo el pedido al día siguiente de elaborada la orden de compra.

De otra parte el compromiso debemos medirlo evaluando que tanto los proveedores, el asesor y las directivas dan ejemplo con hechos, del grado de lealtad que tienen hacia la empresa, las políticas de la misma y la comunidad en la que se actúa. Desde este punto de vista vemos que hace falta mayor grado de compromiso con los clientes y la empresa en general.

6.3.10 ¿Están los directivos involucrados? ¿Qué tanto?

Los propietarios están totalmente involucrados en cada una de las actividades que se llevan a cabo en Gepetto, ya que ellos son los directos beneficiados con el buen funcionamiento de la empresa.

6.3.11 La ruta actual del cliente

La ruta actual :

Parquear el vehículo, moto

Entrar al almacén, ser atendido por el asesor comercial,(conocer el nombre, conocer los catálogos de los productos)

Negociación, cierres de venta, diligenciamiento de la orden de compra y recibo de caja, (cuota inicial). En la orden de compra va estipulado: Artículos que se mandan a realizar con todas las características, acuerdos de pago, fechas de entrega, obsequios que da el almacén, despedida del cliente estrechándole la mano.

Se entrega el producto instalado, el cliente cancela el excedente, se diligencia el recibo de pago.

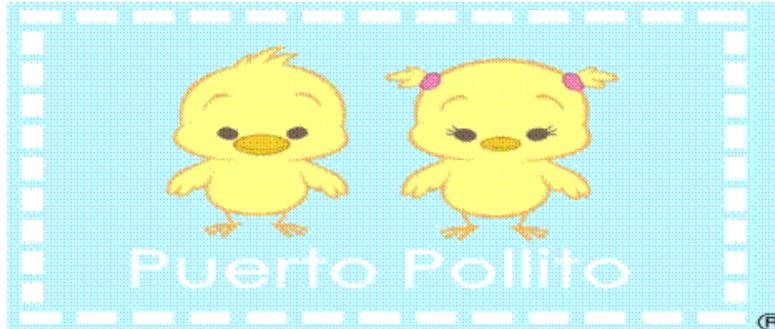
Se presta el servicio de garantía si lo requieren.

6.3.12 Los puntos de contactos existentes

En la actualidad, Gepetto tiene contacto con sus clientes hasta el día en que se les hace la entrega de los productos pedidos, porque después la empresa no vuelve a llamar al cliente, es decir no hay una post-venta para hacer retroalimentación con el cliente, de cómo le parecieron los productos.

6.3.13 La competencia: ¿que se conoce de ella?

PUERTO POLLITO



Dirección: Calle 9 No. 6-92 Centro

Horario de atención: 9:00 A.M. a 8:00 P.M.

PRODUCTOS

Ropa para bebé

- Blanquería
- Accesorios y Artesanías
- Peluches
- Perfumería
- Envío de Regalos

Almacén nuevo de 4 años de creado.

Dentro de los productos (aparte de los ya señalados) están: Cama Cunas, Lencerías

La dueña es la que diseña la lencería,

El espacio para exhibición es reducido

La atención a los clientes no es la mejor ya que hay algunas personas de mal humor y contestan de mala forma al cliente.

FORTALEZAS:

- Que el almacén es nuevo
- Que las áreas de exhibición y taller están separadas.
- Que el almacén se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad de Neiva.

DEBILIDADES:

- No tiene zonas de parqueo.
- El precio de los productos es más costoso que en Taller de Geppeto con una diferencia de \$150.000.

GARABATOS

Dirección: Calle 6 N. 11-67 Local 4

Horario de atención De 9a.m. A 8 p.m.

PRODUCTOS:

Cama Cunas

Cunas

Muebles Infantiles

Ropa Infantil

Peluches

Lámparas

Murales

Lencería

Decoración Habitaciones

El producto fuerte es el country, es decir los elementos decorativos en mdf (madeflex), la fortaleza es que la misma dueña los pinta, manejan precios similares a los de Gepetto.

FORTALEZAS:

Está ubicado en el centro de Neiva, cerca de los consultorios pediátricos, lo que hace que las madres gestantes puedan conocer el local y los productos, con mayor facilidad.

DEBILIDADES

No cuenta con parqueadero, el local es muy pequeño sólo se puede exhibir una cama cuna o una cuna y el resto son artículos en country.

6.3.14 Gepetto y la competencia

No existe una diferencia significativa entre Gepetto y su competencia, en productos, modelos, precio. Garabatos y Gepetto ofrecen garantía de cinco años por los productos, respaldados por la calidad de los insumos o maderas de buena calidad. en cuanto a los puntos de venta, la decoración es muy similar, varían en espacio o tamaño de los locales, (garabatos es el más pequeño de los 3, le sigue puerto pollito y luego Gepetto) pero se asemejan en que todos están enfocados en el producto y tiene a un lado el servicio al cliente.

6.3.15 La competencia: ¿cómo ve a Gepetto?

Como la más fuerte competencia puesto que lleva muchos años en el mercado, lo ven como el almacén pionero en muebles y decoración infantil.

Piensan que maneja buena calidad en los productos, precios competitivos, sin embargo opinan que al almacén lo opacan mucho las rejas (pues en la actualidad no las bajan).

7. MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA GEPETTO

El modelo de calidad de servicio al cliente para Gepetto está estructurado en los fundamentos teóricos expresados en el marco referencial y en el diagnóstico de la misma y el objetivo es mostrar el camino que le permita a la empresa, tomar las decisiones y realizar las actuaciones que correspondan para hacer del cliente el norte de su gestión en el mercadeo de sus productos.

Gepetto deberá cerrar las cuatro brechas o falencias que se pueden presentar en las diferentes etapas de los procesos de planeación, de diseño, ejecución y de relaciones externas, con el objetivo de minimizar las discrepancias entre las expectativas y percepciones del cliente acerca de la calidad del servicio.

Conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes es el primer paso para prestar un excelente servicio. Gepetto debe tener muy claro qué esperan sus clientes del servicio. Aquí es donde se presenta la primera brecha o discrepancia entre lo que los clientes esperan y lo que “piensa” o percibe Gepetto de lo que los clientes esperan.

Cuando no se comprenden las expectativas de los consumidores y clientes, es el inicio de una cadena de malas decisiones que generan una percepción de baja calidad del servicio.

7.1 CONOCER Y ENTENDER AL CLIENTE

Con un cliente no satisfecho, es probable que haya negocio ese día, pero lo más probable es que no se repita. La satisfacción del cliente se ha vuelto vital para competir en el mercado. La satisfacción por los precios bajos es muy efímera, se olvida más rápido que un mal servicio durante y después de la compra.

La satisfacción del cliente debe ser el principio básico de toda organización. La experiencia de un buen servicio debe canalizar correctamente las expectativas del cliente brindándole una experiencia de compra extraordinaria, atender sus necesidades

conforme a lo que espera que se le atienda, ofreciendo en lo posible un valor agregado al producto que aumente su utilidad o valor para el cliente.

Un servicio al cliente será exitoso cuando éste tenga una percepción del servicio superior a las expectativas que tenía antes de la compra o consumo, en términos aritméticos se puede expresar como:

$$\text{Satisfacción del Servicio} = \text{Percepciones} - \text{Expectativas} = (P - E)$$

Si : $(P-E) > 0$ o $P > E$, Exitoso.

Si : $(P-E) < 0$ o $P < E$, Insatisfacción.

Si : $(P-E) = 0$ o $P = E$, Indiferencia.

La expectativa será el reflejo de otras experiencias anteriores en relación a productos/servicios semejantes, definidos en términos de personas, instalaciones, sistemas operativos, marketing, entre otros, salvo que se trate de un producto nuevo o desconocido para el consumidor. Sin embargo, esta comparación entre percepciones y expectativas no es tan fácil porque pueden ser influenciadas por la interacción que se tenga con otras personas.

Las expectativas asociadas al servicio, se establecen de dos maneras: uno el deseado y otro el adecuado, el cual crea una zona de tolerancia, espacio dentro del cual, los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio.

Estas percepciones representan el resultado "real" para el cliente o consumidor y por lo tanto son fundamentales para su actuar posterior. Estas percepciones afectarán el comportamiento futuro.

7.2 CERRAR BRECHAS

El modelo se enfoca en cerrar la diferencia que se presenta entre las expectativas y las percepciones, es decir, de lo que espera y recibe al demandar un producto o servicio. Expectativas alimentadas por una parte, por las acciones de mercadeo (precio, publicidad, promesas de venta, etc.) de la empresa o proveedor, o por otros

que la empresa no puede controlar como las necesidades particulares, ofertas competitivas, la comunicación con las personas de su entorno.

Las empresas generalmente están enfocadas en desarrollar y proporcionar ofertas de productos o servicios-productos, tratando de atender las necesidades del mercado y asegurar su propia supervivencia.

Sin embargo, se les olvida comprender la forma en que los consumidores y clientes eligen y evalúan esas ofertas

7.2.1 Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

Examinar esta diferencia, es el principio para implementar un servicio al cliente que conduzca al cierre de la primera brecha: la discrepancia entre las expectativas de los clientes y la percepción de Gepetto de esas expectativas.

Posibles causas:

Una de los posibles factores que pueden causar la brecha puede ser la inexistencia de una cultura orientada a la investigación del mercado, con el uso inadecuado de las investigaciones hechas y posiblemente una falta de interacción entre los Directivos de Gepetto y personal de primera línea con los clientes.

El desaprovechamiento de la información que obtiene Gepetto de sus clientes a partir de las órdenes de compra.

¿Cómo se soluciona esta brecha?

Gepetto tiene que investigar quienes son sus clientes, a qué se dedican, cuáles son sus gustos, sus intereses, cuáles son sus hábitos de consumo, cuál es su frecuencia de compra, cuál es su núcleo familiar, cuáles son sus clientes representativos, etc. Se debe tener en cuenta siempre que el cliente es el número 1, por ello es muy importante saber que es lo que los clientes quieren y esperan. Y la única manera de saberlo a ciencia cierta es preguntándoselos.

Una manera de hacerlo es la que proponen Sewell y Brown (2000 p.22):

Primero, cuando los clientes llegan a la caja, se les pide que contesten las tres preguntas en la forma siguiente:

Nos gustaría saber si:

- ¿Fueron los precios (menores), (iguales), (mayores) que el presupuesto final que se le dio? (Marque su respuesta con un círculo).
- ¿Estuvo lista su cama cuna o sus productos pedidos a la hora prometida?
- Si no
- ¿Cumple con las especificaciones ofrecidas de la cama cuna o producto recibido? Si no
- Muchas Gracias.

Estas preguntas pueden llevar al núcleo de cada transacción de servicio y con una pequeña modificación, podría hacerse en casi cualquier negocio.

El propósito general de estas tres preguntas consiste en destacar que la empresa realmente está preocupada por sus clientes.

Los grupos de enfoque son otro mecanismo que ayudan a no perder de vista las lo que los clientes quieren y esperan. Se reúnen los directivos de Gepetto con diez o doce personas en un salón a quienes se le hace una serie de preguntas sobre lo que les gusta o les disgusta de hacer negocios con la empresa, sobre cuáles consideran que son los puntos fuertes y las debilidades. Después de eso, centrar la atención en un aspecto concreto. Una vez se hacen unas diez preguntas sobre el trabajo de servicio. Otra vez indagamos sobre su experiencia con nuestro personal de ventas. ¿Se sintieron a gusto hablando con nosotros? ¿Conocemos nuestros productos? ¿Los llamó el vendedor que los atendió a las dos semanas de haber concretado la venta para preguntarles si estaban satisfechos con su compra?

Al escoger a los asistentes de una de estas reuniones, se debe ser cuidadoso para seleccionar a los clientes más representativos o con prospectos de clientes. Algunas

veces vale la pena tomar en cuenta un comentario, aun cuando sea el de una sola persona.

7.2.2 Brecha 2: No seleccionar el diseño y los estándares del servicio correcto

Ocurre cuando la percepción o creencia de servicio que tiene la empresa no se expresa claramente o consecuentemente en las normas, procesos y procedimientos que se transmiten a los empleados, o no se entregan las herramientas y recursos necesarios para la entrega.

Gepetto debe entender con exactitud lo que quieren los clientes para con ese conocimiento se establezcan las especificaciones de calidad del servicio.

Posibles causas:

La posible causa es que la dirección de la empresa se ha enfocado en el producto como objetivo primordial, y no se ha comprometido completamente por enfatizarse en la calidad del servicio al cliente que presta. De modo que se conjugue la calidad técnica (el qué se da), más la calidad funcional (el cómo se da). Mezcla ganadora, que al ponerse en práctica, permitiría valorar todos los esfuerzos que se hagan para mejorar la calidad del servicio al cliente, pues la suma de ellos generaría un impacto positivo en los ingresos y rentabilidad de Gepetto.

La sensación de que satisfacer los deseos de los clientes resulta una tarea quijotesca, puede ser una posición contraproducente, que puede limitar las capacidades reales que tiene la Empresa.

Las dificultades de realizar normas precisas de servicio, trasladar las percepciones de la Empresa sobre las expectativas de los clientes, en normas específicas que aseguren altos estándares de calidad, depende del grado en que se interioricen las tareas para realizar un excelente servicio, y se conviertan en actividades rutinarias, es decir se establezca una cultura organizacional.

La falta de objetivos basados en los estándares de los clientes, donde se analice hasta qué punto los objetivos de la calidad del servicio están basados en los estándares o expectativas de los clientes o estos están sustentados únicamente en los estándares de la Empresa.

¿Cómo se soluciona esta brecha?

La mejora de la brecha se logra mediante compromisos con la calidad y la elaboración de objetivos realistas centrados en el cliente y aceptados por los empleados.

Para lo anterior se requiere de un alto grado de compromiso y liderazgo por parte de la Dirección, principalmente, y todos los empleados de Gepetto, mediante una formación adecuada y el establecimiento de una gestión del talento adecuada que incluya recompensas y estímulos por los esfuerzos que se puedan percibir al alcanzar la excelencia del servicio al cliente.

Establecer una actitud abierta a la innovación: ser receptivos y buscar activamente nuevas manera de hacer las cosas para mejorar el servicio al cliente

Convertir algunas de las actividades que requiere el servicio al cliente en algo estandarizado, acudiendo a la tecnología o perfeccionando los procedimientos de trabajo. Normalizar estas actividades va permitir de disponer de tiempo para personalizar el servicio.

Establecer objetivos o políticas para satisfacer las expectativas de los clientes, los cuales deben ser aceptados por todos los miembros de la Empresa, los cuales deben ser claros, concretos y realistas, acompañados con información que permita evaluar y controlar.

Ser atento con las personas sólo equivale al 20% de brindar un buen servicio al cliente. La parte importante es el diseño de sistemas que le permitan realizar un buen trabajo desde la primera vez. De nada habrán de servirle todas las sonrisas del mundo si el producto o servicio no es lo quiere el cliente.

Como lo afirma Sewell y Brown, (2000, p.29): “Los enfoques sistemáticos conforman 80% del servicio al cliente. Integran la parte realmente importante de éste, en contraste con las sonrisas y las palabras de agradecimiento. La clave consiste en idear sistemas que nos permitan ofrecer al cliente lo que quiere cada vez.”

Los autores proponen algunas preguntas que pueden orientar las actividades pensando en el cliente y en los beneficios de la empresa.

- ¿Cuál es el beneficio para el cliente?
- ¿Captará fácilmente este beneficio el cliente?
- ¿Qué efectos podría tener esa idea, programa o sistema para nuestros empleados?
- ¿Cómo se van a ver afectados los sistemas actuales?
- ¿Lo está utilizando con éxito alguien más? ¿qué se puede aprender de la experiencia?
- ¿Qué podría salir mal?
- ¿Dará una ventaja sobre nuestros competidores?
- ¿Cuánto va a costar?
- ¿Va a ser rentable?
- ¿Cada cuándo se debe evaluar?

7.2.3 Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares diseñados

Si la dirección comprende las expectativas de los clientes y consumidores y establece normas de calidad correctas, pero a pesar de esto la prestación del servicio no corresponde a lo que esperan los clientes, es debido a que los empleados no tienen la actitud o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados.

Las empresas para llevar unos servicios muy interactivos requieren una amplia participación del factor humano. Las deficiencias del personal de primera línea se ven reflejada en la tercera brecha.

Posibles causas

Ambigüedad en las funciones, cuando no se tiene la información o la formación suficientes para realizar las funciones propias del puesto de trabajo. Los empleados reflejan serias dudas sobre lo que los Directivos esperan de ellos, no disponen del entrenamiento o la experiencia necesaria para prestar adecuadamente el servicio como los clientes esperan y además, no saben que sus actuaciones serán evaluadas o recompensadas.

Otros problemas son los conflictos funcionales, se refiere a que los empleados deben hacer las veces de personal de ventas y a su vez deben pintar, lijar, lacar, tareas que no permiten que se especialicen y le dediquen el tiempo y la atención necesaria y oportuna a los clientes que llegan a la empresa.

El bajo nivel de formación y entrenamiento de los subalternos, hace que no dispongan del lenguaje, de las habilidades interpersonales u otras técnicas que se requieren para servir de manera eficaz al cliente. Los directivos no le prestan mucha atención al proceso de selección y contratación del personal adecuado.

Los equipos inadecuados de seguridad, así como la falta de sistematizar procesos pueden interferir seriamente la actuación de los empleados.

Sistemas de control y supervisión inadecuados. El desempeño y rendimiento del personal de primera línea se calcula con los resultados obtenidos en lugar de utilizar medidas de calidad en la prestación del servicio.

La falta de control percibido, o la capacidad de respuesta ante situaciones adversas y la capacidad de escoger el resultado o meta que se quiere alcanzar. Cuando no se percibe un sentido de autocontrol sobre la calidad del servicio prestado, el empleado se siente incapaz de ayudar a los clientes y muy poco motivado.

La falta de sentido de trabajar en equipo, es un elemento fundamental para alcanzar un alto nivel de la calidad, se trata de averiguar hasta qué punto ellos se ven como clientes o hasta qué punto se sienten personalmente comprometidos e implicados con la empresa.

¿Cómo se soluciona esta brecha?

La dirección de Gepetto, deberá esforzarse de describir de forma clara las tareas que deben realizar los empleados, comunicación permanente de lo que se debe hacer, los objetivos y la filosofía de la empresa, sistema de retroalimentación que le permita al empleado conocer si las tareas son realizadas como lo desea la dirección, generar confianza y capacidad para el desempeño de las funciones a través de la formación técnica de relaciones interpersonales

Deben de buscar nuevas formas de incentivar a los empleados dando prioridad a los objetivos de calidad del servicio al cliente en lugar de la metas de eficiencias internas

Introducir variaciones en las tareas que realizan los empleados que permita atenuar los problemas de sobrecarga de trabajo cuando no sea posible contratar más personal, reducir el ausentismo de los empleados.

Gepetto debe procurar hacer una rigurosa selección los empleados de primera línea, así como de formarse y promocionarse a puestos más altos en la organización.

¿Cómo asegurarse de contar con el mejor personal?

Carl y Brown (2002 p.83) recomienda tener en cuenta a la hora de seleccionar el personal:

- Seleccionar personal que califique con 10 con una escala de uno a diez.
- para poder encontrarlos y contratarlos debemos tener mucho tiempo en entrevistarlos.
- Quienes han tenido un buen desempeño en el pasado es muy probable que lo sigan teniendo en el futuro. Por ello durante las entrevistas debemos buscar a quienes hayan tenido éxito y hayan sobresalido.
- Buscamos en ellas cinco cualidades específicas:
 1. Antecedentes exitosos
 2. Inteligencia

3. Energía (buena condición física)
4. Carácter
5. Capacidad de adaptación.

Después de contratar a alguien... Carl y Brown (2002 p.109) nos dice:

“Al personal de primera línea o de contacto se le debe proporcionar los equipos y elementos necesarios para poder prestar un servicio de calidad.

Introducir un sistema de control y supervisión que consiga motivar a los empleados, recompensándolos con estímulos monetarios o programas de reconocimiento por la excelencia en el servicio.

Delegar autoridad al personal de contacto o primera línea, que les permita tomar ciertas decisiones, ya que esto va a permitir aumentar la percepción de control y motivación y al mismo tiempo solucionar problemas en el servicio de una manera más rápida y ágil.”

Fomentar el espíritu del trabajo en equipo, que los empleados y las Directivas de Gepetto colaboren hacia una meta común. Los círculos de calidad pueden servir para conseguirse.

Pagar de acuerdo con el desempeño. Ponga a todo el mundo a comisión, a destajo o a un porcentaje sobre las utilidades netas. Tiene lógica. Sólo se debe pagar a las personas por lo que hacen. Sin un desempeño excelente no habrá utilidades que repartir y finalmente trabajo ni compañía.

7.2.4 Brecha 4: No igualar el desempeño a las promesas.

Una comunicación precisa y apropiada, que no prometa en exceso y que presente correctamente la realidad de la empresa. Las promesas exageradas y/o la falta de

información pueden afectar fuertemente la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

Posibles causas:

Deficiencia en las comunicaciones horizontales, entre las distintas áreas funcionales de la empresa es necesaria para conseguir los objetivos comunes de Gepetto. Estas deficiencias o brechas aparecen cuando las decisiones de la publicidad no tiene en cuenta la parte operativa o los vendedores elevan demasiado las expectativas sobre el servicio.

¿Cómo se soluciona esta brecha?

¡Diciendo la verdad! Prometiendo aquello que en realidad se puede dar. Y además implementa un programa de comunicaciones integradas de marketing mediante estrategia estará compuesta de las siguientes técnicas:

Marketing de Proximidad:

Acudir a los sitios que son frecuentados por mujeres embarazadas como: consultorios ginecológicos, pediátricos, donde realizan ecografías tridimensionales y cursos psicoprofilácticos, con el fin de pactar con los médicos, la decoración de su oficina y darles recetarios con publicidad de Gepetto, a cambio ellos coordinarán con la secretaría para que ellas se encarguen de invitar a las pacientes (se entrega volante), a que hagan parte de una charla (como obsequio), para asesorarlas en temas de decoración de las habitaciones de sus hij@s y algunos cuidados del bebé, en el taller de Gepetto.

En la ciudad de Neiva, las personas son dadas a recibir detalles para sentirse bien atendidos, esta será la oportunidad para que la empresa proyecte su mejor imagen dando a conocer sus productos. Después de la charla se realiza la preventa y se registran la información de los padres de familia en una base de datos para hacerles seguimiento.

Visitar a las constructoras y proponerles la posibilidad de ambientar una habitación modelo, a cambio de que les dejen colocar la publicidad allí del almacén.

Participar en la feria del Mueble y Decoración, que se realizan en el Centro Comercial San Pedro Plaza y el Centro de Convenciones una vez al año cada una. Esto nos garantiza llegar a nuestro público objetivo. (En el sitio de la exhibición se entregarán volantes a los interesad@s).

Marketing Viral:

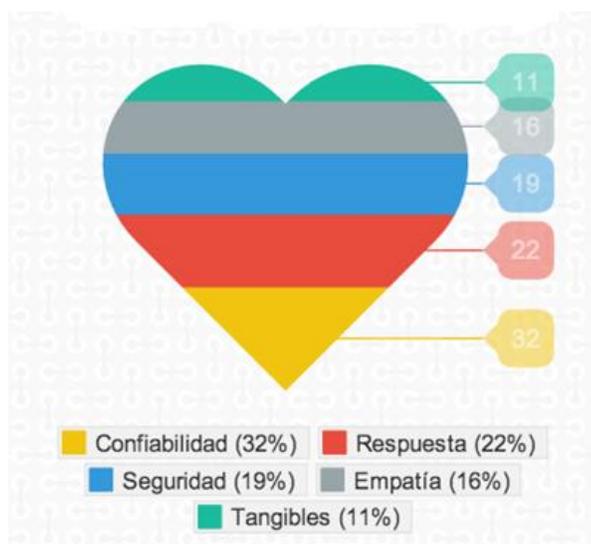
También se van a utilizar las redes sociales como medio fundamental de publicidad. Gepetto cuenta con una página web donde se encuentra registrada toda la información respectos a los productos y servicios que se ofrecen. Además de esto es necesario crear una cuenta en Facebook donde se conforme una red de amigos; es importante que se realice un seguimiento diario a las fechas especiales, por ejemplo, el día de las madres, cumpleaños de las seguidor@s, además se publicarán periódicamente tips que informen a la comunidad acerca de temas de interés para las madres y los niñ@s. La idea es crear un espacio interactivo donde las personas manifiesten sus inquietudes y sugerencias, con el propósito de que Gepetto proyecte una imagen de empresa que se preocupe por el bienestar de las familias. Finalmente, este espacio también puede aprovecharse para dar a conocer las promociones, felicitar a las parejas cuando nacen sus hijos, etc. La principal ventaja de las redes sociales es que permiten que muchas personas conozcan la empresa y además no requieren de una alta inversión.

7.2.5 Las Dimensiones del Servicio en orden de importancia.

Los gurús del servicio Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry nos indican que podemos visualizar un servicio de calidad a través de 5 dimensiones del servicio y pueden conducir a un buen desempeño para brindar un servicio de excelencia y alcanzar el objetivo de tener clientes que nos entregarán su confianza y lealtad.

Al cerrar las brechas mencionadas en el modelo se debe hacer a través de las dimensiones del servicio, teniendo en cuenta que no todas las dimensiones son de

igual importancia para los clientes. Los autores mencionados establecieron que para los clientes estas dimensiones son muy importantes, unas más que otras como se puede establecer en la siguiente gráfica, ¿qué le importa a los clientes?:



Gráfica 8 Orden de importancia que los clientes da a las dimensiones del servicio, adaptado de Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry. Marketing de servicio. México yotross McGraw-Hill, 2002

Los primeros y mejores esfuerzos deben estar concentrados en ser fiables o confiables impactando con mayor fuerza el servicio al cliente. Esto se expresa en el día a día en la empresa cuando:

Cuando un cliente tiene un problema y la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.

La empresa realiza bien el servicio la primera vez.

La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.

La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Cuando se promete hacer algo en cierto tiempo, se hace (un proyecto, el envío de un archivo, una llamada telefónica o una cita)

Mostrar un sincero interés por las problemáticas del cliente

Cumplir con los acuerdos establecidos con nuestros clientes externos e internos

Esta dimensión del servicio se puede ejemplificar en este video: Mala y buena atención
- Caso: Honda: <https://www.youtube.com/watch?v=qyFS3pF8h3A>

El siguiente en orden de importancia, la respuesta inmediata o capacidad de respuesta, cuando en la empresa ofrece un servicio rápido a sus clientes, los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

La seguridad se da cuando el comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes, Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios, Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Empatía se presenta cuando la empresa da a sus clientes una atención individualizada, La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes, se preocupa por los mejores intereses de sus clientes, comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Y por último, la tangibilidad se expresa en la empresa cuando sus equipos e instalaciones tienen apariencia moderna, los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra, Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos. La importancia de la imagen de la empresa se puede ejemplificar en los siguientes videos:

<https://www.youtube.com/watch?v=IOPdVYS-szY>

<https://www.youtube.com/watch?v=kb3Jh8CoUvc>

<https://www.youtube.com/watch?v=cDNanf-jc-A>



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Podemos concluir que el modelo centrado en el cliente debe orientar a cumplir con el Ciclo Comercial de Gepetto, que debe empezar con:

Conocer y entender al cliente, que implica identificar los requerimientos de investigación y análisis, conducir los análisis para generar conocimiento del cliente y del mercado, comprender las necesidades y el comportamiento de los clientes y/o prospectos, estar enterado de las tendencias del mercado y de la competencia.

Estrategia de clientes, identificando y estableciendo los objetivos del negocio y desarrollar una estrategia de clientes para Marketing, Ventas y Servicios.

Generar propuestas de valor para cada uno de los segmentos de clientes y/o, desarrollar nuevas ofertas de productos que satisfagan las necesidades del cliente.

Mercadear, creando la estrategia de marketing y de posicionamiento de la marca, desarrollar un plan de marketing.

Vender, Implementando la estrategia de clientes en toda la organización, ofreciendo sus productos y paquetes de productos diferenciados definidos en la estrategia de clientes.

Servir, generando y entregando niveles de servicios diferenciales por cliente y enfocar a Gepetto hacia el servicio a clientes con calidad.

Optimizar desempeño, Definir métricas y establecer objetivos que permita analizar el desempeño de clientes, productos, plaza, promoción, precio y servicio

Y por último administrar la información, definiendo una correcta estrategia de datos, capturar datos relevantes de clientes en los sistemas de canales de interacción, extraer datos internos y complementarlos con datos externos transformar, depurar e ingresar datos, administrar los datos y proveer un apropiado acceso a la información.

Crear una cultura de servicio implica una metodología disciplinada: un proceso a largo plazo, con una secuencia estructurada de intervenciones que mantengan a todos activos y enfocados. Y para hacerlo, Gepetto debe diseñar una política de personal que permita promover la calidad y a excelencia, para reorientar la cultura de la organización, para asistir o regir los procesos de cambio, para incrementar la participación y el compromiso, para asistir y perfeccionar los programas de formación para mejorar los procesos humanos en la organización.

8.2 RECOMENDACIONES

Recomendaciones a tener en cuenta para ser implementados en Gepetto:

1. Estándares de cortesía
 - Sonreír más cuando se está atendiendo al cliente.
 - Conocer el nombre del cliente.
 - Contestar el teléfono inmediatamente suene el timbre.
 - Normatizar los puntos de contacto que se deben llevar a cabo con el cliente.
 - Averiguar el día de cumpleaños del cliente y felicitarlo en la fecha correspondiente o mandarle una tarjeta.

- Averiguar la fecha en que la cliente (mamá) va a dar luz y mandar una tarjeta de felicitación.
 - Tener claro que toda relación con el cliente es un momento de la verdad.
 - Saludar: Bienvenido a Gepetto, presentarse mirando a los ojos, estrechar la mano y decir: ¿en qué le puedo colaborar?
 - Buenas relaciones interpersonales
2. Habilidades que se deben trabajar más:
- Persuasión
 - Cierre de ventas.
 - Trabajo en equipo
 - Conocimiento de la empresa.
 - Ser más puntuales.
3. que falta trabajar más:
- Rapidez en las entregas, sinceridad en las fechas que se dan para la entrega, exactitud, puntualidad.
4. Mejoras a la ruta actual del cliente.
- Mejorar la zona de parqueo.
 - Que el ingreso del cliente al almacén sea acogedor, por esta razón se sugiere que se tenga música infantil. y móviles infantiles visibles .
 - Que a los ventanales se les baje la reja todos los días para mejorar la visibilidad del almacén y se le coloque cortinas con diseños infantiles..
 - Que el asesor comercial tenga uniforme con el logo de la empresa.
 - Que haya un lugar especial para atender adecuadamente al cliente.
 - Que se separe la zona del taller con la sala de exhibición
5. Los nuevos puntos de contacto que se deben implementar en Gepetto.

- Después de haberle vendido y entregado los productos al cliente, la empresa deberá comunicarse con él una vez terminada la entrega para preguntar si se siente satisfecho con los productos recibidos, como califica la entrega y que nos de el placer de seguirlo atendiendo.
 - Otro punto de contacto importantísimo es cuando la cliente va a dar a luz, ese día la empresa debe llamar a felicitar a los nuevos padres por la dicha de tener la bendición de su hijo y diciéndoles que para la empresa es su honor estar presente en ese momento tan importante para ellos, en esta fecha es importante que Gepetto les haga llegar una tarjeta de felicitación: la tarjeta se hará de la siguiente forma: El día de la entrega terminará con la foto de los papás felices al lado de la cama cuna, con esa foto se hará un portarretrato con un mensaje que diga: Hacemos realidad el sueño de tu bebe o a Gepetto le encanta hacer parte de tu felicidad. Entonces este portarretrato es el que entregará a los nuevos padres el día del nacimiento de su bebé.
 - Esta llamada también se puede hacer 1 día antes de tener el niño (si el embarazo lo permite) deseándole a la pareja muchas bendiciones y que todo les salga bien en el día del parto.
 - Se debe llamar a los nuevos padres un mes después para preguntarles cómo están mamá e hijo y diciéndoles que a Gepetto le agrada mucho saber que ellos están bien.
 - Tres meses después se debe llamar a los papás para saber cómo está su hijo e invitado al familia a hacer parte del hall de felicidad de Gepetto que será una pared o un cuadro en la que Gepetto coloca la fotografía de la familia feliz teniendo como fondo la habitación decorada.
6. Cómo se deben a manejar los momentos de la verdad.
- Con una actitud de disposición y servicio, en la actualidad pudimos ver que la vendedora del almacén por tener que hacer labores en el taller esperaba a que el cliente se acercara hasta ella para ella ponerse de pie y atenderlo, aquí debe darse un cambio y es que la vendedora no debe dedicarse a labores del taller o en su defecto debe utilizar un delantal de modo que cuando vea que un cliente

va entrando , lo mire a los ojos, salude amablemente y rápidamente se quite el delantal para atenderlo con una presentación pulcra.

- El momento de la entrega se debe planear para que no hayan olvidos, el personal que vaya a instalar debe llevar una bata o un overol que diga la maraca de la empresa y ante todo con la mejor actitud: Dinámica, entusiasta, comprometida, se le debe instalar todo a los clientes y dejar barrida y trapiada la habitación, finalmente se debe invitar a los padres a ver cómo quedó todo si les gustó y tomar la foto que posteriormente se les entregará en el día del parto.
- Otro momento de la verdad es el día en que haya que dar una garantía, se debe hacer de forma oportuna, entusiasta, y cálida.
- Se debe tener claro que toda relación con el cliente es un momento de la verdad.
- Habilitar un canal de comunicación para que los clientes puedan expresarse, manifestar su desagrado, y que encuentren la vía necesaria para hacerlo en la empresa. Capacidad de resolver rápidamente los problemas; es un factor de éxito
- Brindar al cliente una buena atención, con un trato amable, un ambiente agradable, un trato personalizado y una rápida atención. Con todo esto, el cliente se sentirá muy cómodo en Gepetto.
 -
- El mantener contacto con el cliente permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que se preocupan por él, pero también permite comunicarle eventualmente los nuevos productos y promociones.
 -
- Procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

7. Cuáles son los detalles con los que va a sorprender a los clientes.

Producto no esperado que ha venido manejando la empresa: Dentro de los aspectos que manejó Taller de Gepetto para atrapar clientes fue:

- **Asesoría personalizada:** Es la orientación que brinda Gepetto a sus compradores, donde los asesora en color, forma y últimas tendencias.
- **Entrega a domicilio con instalación:** Cuando la empresa abrió sus puertas no era frecuente que las empresas llevaran los muebles hasta la casa del cliente y dejaran todo instalado, pero Gepetto lo hizo y esto agrado a los compradores, quienes se volvieron clientes. Sin embargo estas dos prácticas se volvieron frecuentes y la empresa tuvo que buscar otros diferenciadores, como los diseños.
- **Calidad:** madera en cedro, lencería en algodón, herrajes en aluminio, colchón en algodón limpio.
- **Estilo:** Gepetto Neiva trabaja de la mano con Gepetto Bogotá para saber cuáles son las últimas tendencias en muebles y decoración infantil. Averiguan lo que se está imponiendo en materia de muebles para niños, a través de páginas especializadas , revistas como Ideas y Mobiliary, que muestran lo que está marcando la pauta en el hogar, pero que manejan con alguna frecuencia separatas que indican lo más utilizado en materia de muebles y ambientes infantiles. Esto les permite ser selectivos en modelo de camas cunas y decoración.
- **Etiqueta:** Aunque al principio Gepetto utilizó etiquetas en la lencería, decidieron no volver a invertir en esto, puesto que hacía más costoso el producto.

Observamos que Gepetto está corto en los detalles con el cliente interno y externo, hace falta retribuir con un detalle al cliente interno y externo:

Cliente Interno. Mejora salarial, estabilidad laboral, reconocimiento por ventas.

- **Cliente Externo:** Mantener ojalá dulces y agua en el almacén para ofrecer a los clientes. Regalar chocolates y una tarjeta a las clientes en el día de la mujer, y en el día de las madres y en su cumpleaños enviarles una tarjeta con un mensaje bien lindo y con el logo de Gepetto.
- Además de esto, se va a sorprender al cliente con los elementos que hemos dicho en puntos anteriores: La actitud de servicio, la disposición, el saludo, no esperar a que el cliente vaya a hasta la vendedora sino la vendedora ir hasta el

cliente, la instalación con actitud de entusiasmo y disposición, la foto de ellos en el portarretrato que se le va a dar el día del nacimiento del bebé, la foto de la familia en el Hall de la felicidad de Gepetto.

BIBLIOGRAFIA

Albrecht, Karl Marketing de Servicios; 2da edición, editorial: McGraw Hill; 1996.

Blackwell, Roger D. et al. Comportamiento del consumidor. 9° Edición. México: Thomson. 2001

http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

<http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/experiencia-5771.html>

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

http://www.freelancecolombia.com/articulos/mercadeo-canal_de_distribucion.php

http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/RevistaAbril2005.pdf

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios>.

Johnson, Gerry, Dirección estratégica, 5ta edición, Pearson Education, S.A. Madrid 2001.

Juran, Joseph M. "Juran y la Planificación de la Calidad" Edición Díaz de Santos Editorial Española 1990

Páramos Morales, Dagoberto y Ramírez Plazas, Elías. Gerencia estratégica de Marketing: un enfoque cultural. Editorial Universidad Surcolombiana. Primera edición. Febrero de 2007.

Sewell, Carl y Paul B. Brown. Clientes para siempre. Cómo convertir a un comprador ocasional en un cliente para siempre. Editorial McGraw – Hill. 2000.

Solarte Esparza, Ernesto. Gerencia de servicio. USCO: Especialización en marketing Estratégico. 2.014.

Zeithaml, Valarie A. y Mary Jo Bitner. Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente con la empresa. México y otros: McGraw Hill.2002.

ANEXO

ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN TALLER DE GEPETTO

A continuación se muestra un grupo de proposiciones asociadas a la calidad del servicio que oferta Taller de Gepetto. Para cada propósito exprese su grado de conformidad. Utilice la siguiente escala para manifestar su grado de conformidad.

1. totalmente en desacuerdo, 2 Parcialmente en desacuerdo, 3. Situación promedio. 4. Parcialmente de acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

CLIENTE EXTERNO

1. Influencia del servicio	1	2	3	4	5
El personal que atiende el servicio es siempre amable					
Es atento con las necesidades del cliente					
Atiende de manera inmediata las solicitudes del cliente					
Inspira confianza debido a que conocen sus productos.					

Los vendedores son claros para explicar la especificación del producto.					
Los horarios establecidos por el almacén se adaptan a las necesidades de los clientes.					

2. El taller de Gepetto como lugar	1	2	3	4	5
La temperatura ambiente en Gepetto es agradable					
Posee espacios adecuados para atender al cliente					
El almacén cuenta con un lugar especializado para lijar y lacar					
La distribución de los espacios en Gepetto es la más adecuada y se distingue un área de otra.					
El almacén posee parqueaderos adecuados para los clientes					

3. El producto de Gepetto	1	2	3	4	5
Los productos son de alta calidad					
Los productos exhibidos llenan sus expectativas					
Existen catálogos para conocer la diversidad de productos y precios					
La decoración y los muebles infantiles en Gepetto son sumamente innovadores.					
Cumplen eficazmente las garantías pactadas					
Los productos son entregados en buen estado al cliente, y de forma oportuna.					
El almacén llama a sus clientes para conocer cómo les fue con la entrega y si los productos llenaron sus expectativas.					

4. Precios de productos en Gepetto	1	2	3	4	5
Los precios de los productos en general son competitivos con respecto al mercado.					
El almacén posee diversas formas de pago que se adaptan a las necesidades del cliente					

El almacén realiza promociones en fechas especiales					
---	--	--	--	--	--