

ANÁLISIS DE INSATISFACCIÓN EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
EMPRESA JM MARTÍNEZ

JAIME LEZAMA ROBLES
NELY ALEXANDRA PACHON VELASQUEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIONES
BOGOTÁ D.C.

2018

ANÁLISIS DE INSATISFACCIÓN EN EL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA
EMPRESA JM MARTÍNEZ

JAIME LEZAMA ROBLES

NELY ALEXANDRA PACHON VELASQUEZ

DIRECTOR: CARLOS RENE JIMENEZ CASTAÑEDA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN LA QUE SE INSCRIBE EL PROYECTO
INNOVACIONES SOCIALES Y PRODUCTIVAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Introducción	9
1.Dimension del estudio	10
1.1Problema	11
1.1.1Planteamiento del problema.....	11
1.1.2Formulación del problema.	12
1.1.3Sistematización del problema.	12
1.2Objetivos del proyecto	12
1.2.1Objetivo general.....	12
1.2.2Objetivos Específicos.....	12
1.3Justificación y alcance	13
1.3.1Justificación.	13
1.3.2Relación con la línea de investigación institucional.	13
1.3.3Alcance.	14
2.Revisión de literatura	14
2.1 Estado del arte.....	14
2.1.1 Definición de Servicio al Cliente.....	15
2.1.2 El cliente.	15
2.1.3 Estrategia de Servicio al Cliente - Aplicación y campos de acción del servicio al cliente.	16
2.1.4 Características del Servicio al cliente.	16

2.1.5 Ventajas.....	17
2.1.6 Índice de satisfacción del cliente.	17
2.1.7 Barreras contra el buen servicio.....	18
2.1.8 Elementos de servicio al cliente.....	18
2.2 Normas ISO	19
2.3 Marco Político y legal.....	19
3. Diseño metodológico	20
3.1 Tipo de estudio.....	20
3.1.1 Alcance o tipo de investigación.	20
3.1.2 Temporalidad del proyecto.	21
3.2 Población y muestra.....	21
3.3 Instrumentos.....	22
3.4 Procedimiento	22
4. Presentación de la Empresa.	22
4.1 Reconocimiento de la Empresa.....	22
4.1.1 Plataforma estratégica de la organización.....	23
4.1.1.1 Misión.	24
4.1.1.2 Visión.....	24
4.1.1.3 Principios y valores corporativos.....	24
4.1.1.4 Objetivos organizacionales.	24
4.1.1.5 Política de calidad.	25
4.2 Organigrama	25

5. Diagnóstico del estudio	26
5.1 Diagnóstico de la empresa a partir de la percepción del servicio prestado a clientes.	26
5.2 Resultados de la encuesta.....	27
5.2.1 Pregunta 1.	27
5.2.2 Pregunta 2.	28
5.2.3 Pregunta 3.	29
5.2.4 Pregunta 4.	29
5.2.5 Pregunta 5.	30
5.2.6 Pregunta 6.	31
5.3 Estudio de Mercados.....	31
5.3.1 Segmentación del mercado.	31
5.3.2 Tamaño de Segmento centros comerciales.	31
5.3.3 Proyección de crecimientos sector centros comerciales.	32
6. Estrategia - Propuesta de mejora	32
6.1 Presentación del plan de mejora	32
6.2 Objetivos del plan de mejora	33
6.3 Fases para la implementación del plan de mejora	33
7. Conclusiones	39
8. Recomendaciones	40
9. Referencias.....	41
10. Anexos	42

Listas especiales

Índice de figuras

Figura 1: Mapa procesos JM MARTINEZ S.A.23

Figura 2. Organizagrama JM MARTINEZ S.A.25

Índice de tablas

Tabla 1- Síntomas, causas, pronósticos y control de pronóstico proceso SAC ...10

Tabla 2 -Normatividad Vigente empresas aseo19

Tabla 3. Novedades de retiro último año Clientes JM MARTINEZ S.A.26

Tabla 3. Flujo financiero del plan de acción.....35

Tabla 4. Planes de acción.....36

Índice de Gráficos

Grafico 1. Calificación servicio actual27

Grafico 2. Calificación atención requerimientos.....28

Grafico N° 3. Reporte de novedades.29

Grafico N°4. Contacto para requerimiento de servicios.29

Grafico No5. Tiempos de respuesta.....30

Grafico N°6. Continuidad del servicio.31

Resumen

El presente documento muestra un análisis de la percepción de los clientes actuales de la empresa JM MARTINEZ S.A. frente al proceso de servicio al cliente; motivo por el cual, durante el año 2017, diez (10) clientes, tomaron la decisión de terminar su relación comercial y trasladaron los servicios con una empresa de la competencia.

Para realizar el análisis fue necesaria la aplicación de una encuesta a los clientes actuales, mediante la cual se identificaron las principales causas de insatisfacción de servicio dentro de las cuales se encuentra la falta de atención a los requerimientos realizados por el cliente, demoras en los tiempos de respuesta, novedades el tema operativo como demoras en pagos de nómina, faltantes operativos y la falta de calidad en la prestación del servicio. A partir de lo anterior, como estudiantes de especialización de gerencia de proyectos proponemos generar una propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente que lleva JM MARTINEZ S.A. en la actualidad. Buscando mantener, fidelizar, obtener nuevos clientes y prestar un servicio de calidad y competitivo para mantenerse en el mercado.

PALABRES CLAVES: Insatisfacción, Cliente, percepción, propuesta mejora, servicio.



Introducción

Con base en que el servicio al cliente es uno de los factores más importantes que debe otorgar una organización a sus clientes, se crea la necesidad de establecer una propuesta de mejora para la empresa JM MARTINEZ S.A. que logre mantener los clientes actuales y atraer nuevos, prestando un servicio de calidad y que sea diferenciado frente a la competencia.

La propuesta busca mediante la asignación de recurso humano, cambiar la percepción que tienen en su mayoría los clientes de falta de servicio, gestión y atención oportuna a sus requerimientos.

El presente documento es el resultado de un proceso de recolección de información que nos lleva a proponer una estrategia de mejora a JM MARTINEZ S.A para atender de forma adecuada las solicitudes de sus clientes buscando la satisfacción de los niveles de servicio, su fidelización y el aumento de los clientes que fortalecerán la organización y la mantendrán un mayor nivel competitivo.

1. Dimensión del estudio

Tabla 1- Síntomas, causas, pronósticos y control de pronóstico proceso SAC

Síntomas	Causas	Pronostico	Control Al Pronostico
Demora en la reposición del personal, faltante	Disgusto del Cliente, por prestación del servicio incompleto.	El descuento en la facturación, por servicios no prestados	Se debe contar con un Clúster operativo, que permita tener personal, para cubrir los faltantes
No hay gestión directa a requerimientos especiales del cliente	Inconformidad de los clientes, por la mala respuesta en sus solicitudes	Búsqueda de otros proveedores por parte del cliente que suplan sus requerimientos	Se requiere generar un cargo de servicio al cliente, enfocado en atender de forma directa y eficaz solicitudes adicionales de los diferentes clientes.
Para los clientes nacionales, no se tiene soporte en sitio	Los clientes nacionales se ven desatendidos por la distancia con la sede principal	El cliente buscara como mejor opción un proveedor local con atención para eficiente	Se requiere colocar funcionarios en cada región, que visite y atienda requerimiento por zonas del país.

Fuente: Los autores de la investigación.

1.1 Problema

1.1.1 Planteamiento del problema.

JM MARTINEZ S.A es una empresa con 35 años de experiencia en el mercado. Presta servicios de aseo y cafetería a diferentes entidades del sector económico, enfocada en centros comerciales, propiedad horizontal, y empresas privadas. En la actualidad cuenta con más 2000 empleados a nivel nacional, y con 80 clientes, teniendo un 1% de los clientes, entre las empresas que prestan este mismo servicio.

Durante el año 2017 perdió 10 clientes, 4 de ellos representativos para JM MARTINEZ S.A. como lo fue Fundación Cardio Infantil, Corporación universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, Centro Comercial Vivero (Diverplaza), y Banco Colpatria multibanca Colpatria. Dejando sin empleo a más de 100 personas, que laboraban en la Empresa, lo que hace crecer la preocupación de los dueños, ya que es constituida como una empresa de familia en donde sus integrantes se sostienen de los ingresos de esta Empresa.

Adicionalmente al validar el motivo del retiro de estos clientes fuera de una propuesta económica más atractiva, están las constantes quejas que presentaron por la indebida prestación del servicio, que sumado a lo económico optan por cambiar de empresa prestadora de servicios de aseo.

Esta no conformidad también está siendo reflejada en algunos de los clientes que aún continúan con la Empresa, y más cuando son clientes de sectores unidos por agremiaciones, en donde es reuniones o sesiones internas discuten todas las novedades que les pueden ocurrir dentro del sector. (ejem. Reuniones con asociación de centros comerciales Acecolombia).

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cuáles son las situaciones que hacen que los clientes actuales de la empresa JM MARTINEZ S.A. se encuentren insatisfechos con la prestación del servicio al cliente y los lleva a dar por terminada la relación contractual?

1.1.3 Sistematización del problema.

¿Qué áreas o personas intervienen en el proceso de servicio al cliente y cuáles son sus falencias?

¿Con que procesos y recursos cuenta la organización para el manejo del servicio al cliente?

¿Se puede dar una propuesta para implementar un área de servicio al cliente, que gestione requerimientos del cliente

1.2 Objetivos del proyecto

1.2.1 Objetivo general.

Analizar la insatisfacción del proceso de servicio al cliente de la empresa JM MARTINEZ S.A., proponiendo una opción de mejora que permita la fidelización de sus clientes a través de la gestión de requerimientos.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Presentar la situación actual de la Empresa JM Martinez S.A.
- Diagnosticar en la empresa la percepción de servicio prestado a los diferentes clientes, y validar su nivel de satisfacción.
- Diseñar una propuesta de implementación del área de servicio al cliente, que permita gestionar oportunamente los requerimientos del cliente.

1.3 Justificación y alcance

1.3.1 Justificación.

La empresa de aseo JM MARTINEZ S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de aseo en diferentes sectores comercial, empresarial, hospitalario y residencial, en la ciudad de Bogotá y en algunas ciudades a nivel nacional. Sin embargo, en el último año la organización ha perdido cuatro clientes representativos afectando sus utilidades.

Se evidencia en algunos clientes inconformidades en la atención oportuna a sus requerimientos en cubrimiento de las vacantes, incumplimiento en el envío de los perfiles solicitados, demoras y entregas incompletas en las entregas de pedidos, incumplimientos en las entregas de dotación entre otros, lo que conlleva a la terminación de la relación comercial.

De acuerdo con lo anterior nos proponemos entonces evaluar las diferentes situaciones que hacen que los clientes se sientan inconformes, buscando alternativas que lleven a JM MARTINEZ S.A. a mantener sus clientes, fidelizarlos y aumentarlos; buscando que sus relaciones comerciales sean duraderas. Adicional, que su planta administrativa y operativa pueda mantenerse, ya que en la actualidad genera más de 2.000 empleos, especialmente a madres cabeza de hogar y a personas con niveles de educación académica básica y a nivel de sus socios mantenga y mejore las utilidades.

1.3.2 Relación con la línea de investigación institucional.

Dentro del análisis de insatisfacción de los clientes y en la búsqueda de una propuesta de mejora del proceso de servicio al cliente de la empresa JM MARTINEZ S.A. buscaremos dentro de la línea de investigación descrita por UNIMINUTO, en el portal Web, con referencia a investigación número 4: Gestión Social, participación y desarrollo comunitario, por el cual se propondrá una solución que permita disminuir las inconformidades presentadas por los clientes,

mejorando los tiempos de respuesta a los requerimientos y al tratamiento preciso, oportuno y eficaz a cada novedad presentada, fortaleciendo cada vez el proceso estudiado.

1.3.3 Alcance.

La propuesta de análisis parte desde la recepción de requerimientos especiales de los diferentes clientes, hasta la solución oportuna de sus solicitudes. Con una verificación del cumplimiento y la solución de raíz de cualquier novedad de acuerdo con su criticidad.

2.Revisión de literatura

2.1 Estado del arte

Dentro de las organizaciones, sin importar su objeto social se debe tener un enfoque de constante innovación y mejora continúa buscando posicionarse y mantenerse en el mercado.

Las organizaciones deben estar en continuo crecimiento y no solamente se debe sostener de los ingresos, a través de la venta de un producto o servicio.

Una de las razones para que haya sostenimiento y por su puesto estabilidad en el negocio es mantener las clientes actuales, pues mediante una buena imagen de la organización y una excelente voz a voz como el que se maneja en el medio, lograra la llegada de nuevos clientes a través de buenas referencias por la prestación del servicio con los clientes actuales.

Es por este motivo, se realizará en la empresa JM MARTINEZ un análisis de la situación actual, que llevará a dar respuesta a los problemas internos en el proceso de Servicio al cliente.

2.1.1 Definición de Servicio al Cliente.

Según el autor Humberto Serna en su libro “Conceptos básicos de servicio al cliente” (2006) lo define como: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una Empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (pág. 19).

De lo anterior se deduce que toda empresa tiene como misión fundamental la generación de actividades planificadas o estrategias que le permitan cubrir las necesidades de los clientes, enfocándose en poder dar una mejor prestación del servicio, con referencia a sus competidores.

2.1.2 El cliente.

Nuevo diccionario ilustrado Sopena (1980), define al cliente como “persona que está bajo la protección o tutela de otra. Respecto del que ejerce una profesión, persona que utiliza sus servicios”. Todo aquel individuo que tenga en su frente una necesidad también puede tener la opción de contar con una Empresa que la pueda suplir. Y para tal caso está definido como el cliente. Dentro de los objetivos trazados por las diferentes organizaciones está el hecho de tener pleno conocimiento de sus clientes, y de las necesidades que pueden ser satisfechas.

2.1.3 Estrategia de Servicio al Cliente - Aplicación y campos de acción del servicio al cliente.

Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006) define que:

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una Empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”

De igual forma según afirma Alfred Chandler, define la estrategia como “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”

De lo anterior se puede deducir que el servicio al cliente debe contemplarse en todos los niveles de la organización y abarcar a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes. El proceso de servicio al cliente debe ser planificado y pensando a futuro, diseñando los objetivos trazados para alcanzarlos de manera dinámica e ir enfocado cada vez a las necesidades más sofisticadas y especializadas de cada cliente.

2.1.4 Características del Servicio al cliente.

En relación con este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que; entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- ✓ Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- ✓ Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- ✓ Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- ✓ Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- ✓ La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- ✓ El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.

- ✓ El Valor agregado, plus al producto.

Adicionalmente a lo anterior, otras características a tener en cuenta para la prestación de un adecuado servicio al cliente deben ser:

- ✓ Se debe tener una formación especial para todo el personal que tenga contacto con el cliente.
- ✓ El vestuario debe ser impecable de quienes traten con los clientes.
- ✓ Se debe tener autoridad a la hora de solucionar un problema.
- ✓ Nivel de complejidad, deben prestar apoyo personas con la capacidad y el conocimiento de solucionar.
- ✓ Resolver rápidamente y de la mejor manera las novedades de los clientes difíciles.

2.1.5 Ventajas.

La ventaja de tener un excelente servicio al cliente lleva a la organización a tener una mayor estabilidad en el mercado, a proyectar planes de mejoramiento de manera conjunta a los servicios prestados, a conocer lo que cada cliente valora de manera particular.

2.1.6 Índice de satisfacción del cliente.

En su texto, Humberto Serna Gómez (2006) lo define como:

La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

De acuerdo con lo explicado por Serna, las empresas deben dentro de sus procesos de servicio al cliente, realizar una medición constante del nivel de servicio prestado hacia sus clientes. Con la única finalidad de evaluarse internamente y conocer las falencias frente al cliente que permitan el sostenimiento de sus clientes, y la potencial consecución de cliente eventuales.

2.1.7 Barreras contra el buen servicio.

Gómez Escobar (2009) afirma que:

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- ✓ Cuando las políticas de la Empresa no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- ✓ Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- ✓ Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- ✓ Alta prioridad en las rebajas de costos
- ✓ Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- ✓ No se escucha la voz del consumidor
- ✓ La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas. (p.9)

2.1.8 Elementos de servicio al cliente.

En relación con el tema a tratar, Gómez Escobar (2009) afirma que:

En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

2.2 Normas ISO

La empresa JM MARTINEZ S.A. se encuentra certificada por el ICONTEC en la norma ISO 9001:2018 desde el año 2006, la cual ha venido renovando anualmente. Su última recertificación fue el pasado mes de junio del año 2017.

Según lo indicado en la NTC – ISO 9001:2008 numeral 8.2.1. “*Satisfacción del cliente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información*”; se debe tener presente mediante que con el análisis de insatisfacción de servicio al cliente y la propuesta de mejora que desarrollaremos, se buscará que la empresa JM MARTINEZ S.A. mejore y mantenga las relaciones comerciales con sus clientes.

2.3 Marco Político y legal

Dentro del marco político y legal resaltamos el siguiente resumen de la normatividad vigente aplicable al sector de servicios de aseo en Colombia.

Tabla 2 -Normatividad Vigente empresas aseo

TEMA	NORMATIVIDAD	DETALLE
CONTRATACION DE PERSONAL	Código sustantivo del trabajo.	Condiciones mínimas para la contratación de personal en Colombia
GESTION AMBIENTAL	Norma de gestión ambiental NTC ISO-14001	Regula sistema de gestión de calidad en el tema ambiental

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	Norma de gestión de la calidad NTC ISO-9001	Regula el sistema de gestión de calidad con el cumplimiento de los requisitos según el sector.
IVA SOBRE EL AIU (IMPUESTOS)	art. 462-1 del E.T	Base IVA especial para el sector de servicios de aseo

Fuente: Los autores de la investigación.

3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de estudio

3.1.1 Alcance o tipo de investigación.

En relación con el tema a tratar, Bernal, (Metodología de la investigación, 2016) lo define: Como la modalidad investigativa que se utiliza ampliamente desde inicios del siglo XXI, en campos de la economía y la administración. El objetivo de los estudios de caso es el de estudiar a profundidad una unidad de análisis específica. (pág. 149).

Teniendo presente la definición anterior y complementando con la definición también de Bernal, sobre estudio explicativo “como investigaciones en la que el investigador se plantea como objetivo estudiar el porqué de las cosas, hechos los fenómenos o las situaciones, y analiza causa y efectos de la relación entre variables”. Se define que el proyecto actual, se remite a este tipo de estudio ya que se analiza la situación puntual del manejo del proceso de servicio al cliente de la empresa JM MARTINEZ, llevándolo a dar una serie de alternativas, con la información dada tanto por el cliente, como con la información obtenida por la revisión interna del proceso.

3.1.2 Temporalidad del proyecto.

Luego de presentada la propuesta de mejora como trabajo de grado para la especialización en gerencia de proyectos, será mostrada en el mes de Mayo a la Empresa JM MARTINEZ S.A. para su inicio, dicha propuesta de mejora no tiene culminación.

3.2 Población y muestra

Para poder definir el tamaño de la muestra se procede a realizarlo bajo la siguiente formula.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde: N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada q= probabilidad de fracaso d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Teniendo presente que conocemos que el No de clientes con que cuenta JM MARTINEZ, obtenemos el siguiente resultado.

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

6,0%
85

Tamaño para un nivel de confianza del 95% 65

3.3 Instrumentos

El análisis de la información suministrada por el cliente será recopilado a través de una encuesta realizada por la herramienta “Formularios”, la cual es trabajada por la aplicación Google.com, y el cual se encuentra en el siguiente Link. (Ver encuesta anexo 1).

3.4 Procedimiento

Por medio de un aplicativo WEB (formulario Google), se aplica la encuesta en mención, teniendo en cuenta el tipo de población y muestra definida, en el numeral 3.2, el cual permite de forma efectiva recopilar los datos obtenidos, con las respuestas de los diferentes clientes de la empresa JM MARTINEZ

4. Presentación de la Empresa.

4.1 Reconocimiento de la Empresa.

JM Martínez, fue constituida el 25 de marzo de 1980, bajo escritura pública No. 664 de la Notaría 18, del círculo de Bogotá, bajo el No. 84744, con el nombre de J.M. MARTINEZ Y CIA LTDA, como objeto de la sociedad se determina la prestación de servicios de aseo y cafetería, esta labor se presta a través de la labor desarrollada por trabajadores vinculados laboralmente mediante contrato con JM MARTINEZ. El primer cliente con que conto la Empresa fue Banco Colpatria.

El 16 de julio de 2004 por medio de la escritura pública No. 2466 de la Notaria 51, la sociedad cambia de nombre y pasa a denominarse JM MARTINEZ S.A.

JM Martínez S.A es una Empresa familiar con más de 35 años de experiencia prestando servicios de aseo y cafetería a instituciones públicas y privadas entre las cuales se encuentran universidades, centros comerciales, hospitales, empresas, instituciones financieras y conjuntos residenciales.

La Empresa ofrece una amplia variedad de servicios que permiten a los clientes mantener una imagen impecable de sus instalaciones. Dentro de sus servicios se encuentran la selección, entrenamiento y manejo de personal para el aseo, suministro maquinaria requerida y de insumos necesarios para el desarrollo de las labores de aseo, servicios de cristalizado y sellado de pisos, lavado de fachadas, lavado de tapetes, limpieza hospitalaria, desinfección y manejo de desechos, limpieza de vidrios y servicios de cafetería.

La planta de personal de la empresa está conformada por más de 2000 personas a nivel directivo, administrativo, supervisoras y en su gran mayoría personal operativo.

En la actualidad continúa siendo una empresa familiar, dirigida por su creadora Elsa Iregui de Martínez y por sus dos hijos asignados a dos de sus gerencias.

4.1.1 Plataforma estratégica de la organización.

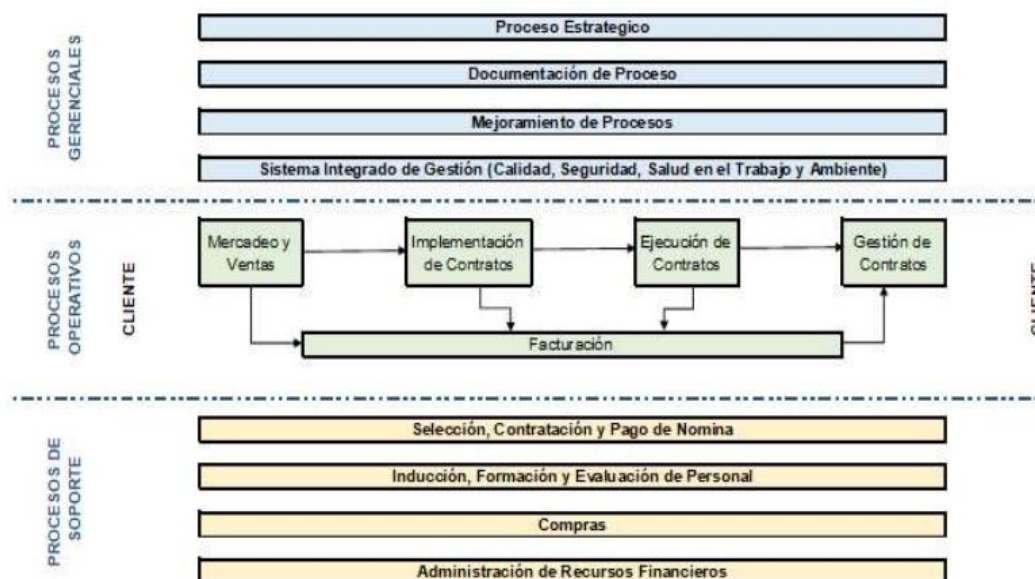


Figura 1: Mapa procesos JM MARTINEZ S.A.

Fuente: Tomado de manual de calidad JM MARTINEZ S.A.

4.1.1.1 Misión.

Nuestro compromiso se soporta en tecnología avanzada y en la calidad, responsabilidad y experiencia de nuestros recursos humanos en la prestación de servicios de aseo y cafetería, dando su mejor esfuerzo a nuestros clientes.

4.1.1.2 Visión.

JM MARTINEZ, continuará su rápido y sólido crecimiento en la prestación de servicio de aseo, en los diferentes sectores del mercado a través del continuo apoyo y motivación de su potencial humano, en la búsqueda de la satisfacción total de nuestros clientes.

4.1.1.3 Principios y valores corporativos.

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Calidad
- ✓ Servicio

4.1.1.4 Objetivos organizacionales.

- ✓ Mantener y aumentar la satisfacción del cliente a través de la prestación de un servicio responsable y la respuesta oportuna de sus requerimientos.
- ✓ Mejorar la eficiencia de los procesos de JM MARTINEZ S.A, a partir del uso adecuado de los recursos, el mantenimiento y/o aumento de la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Promover estrategias de capacitación, que fortalezcan las competencias de los trabajadores
- ✓ Apoyar todos los procesos de la empresa en la mejora continua.

4.1.1.5 Política de calidad.

“Nuestro compromiso con la calidad, se soporta en la responsabilidad y experiencia de cada una de las personas que forman parte de esta empresa. La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes son para JM MARTINEZ S.A su principal objetivo de negocio, por tal motivo directivos y empleados están comprometidos, en mejorar continuamente el servicio al cliente, dándole un óptimo aprovechamiento a los recursos necesarios para la realización de las

labores, también a rentabilidad esperada por los accionistas y manteniendo el talento humano competente y motivado para hacer su trabajo cada día mejor”.

4.2 Organigrama

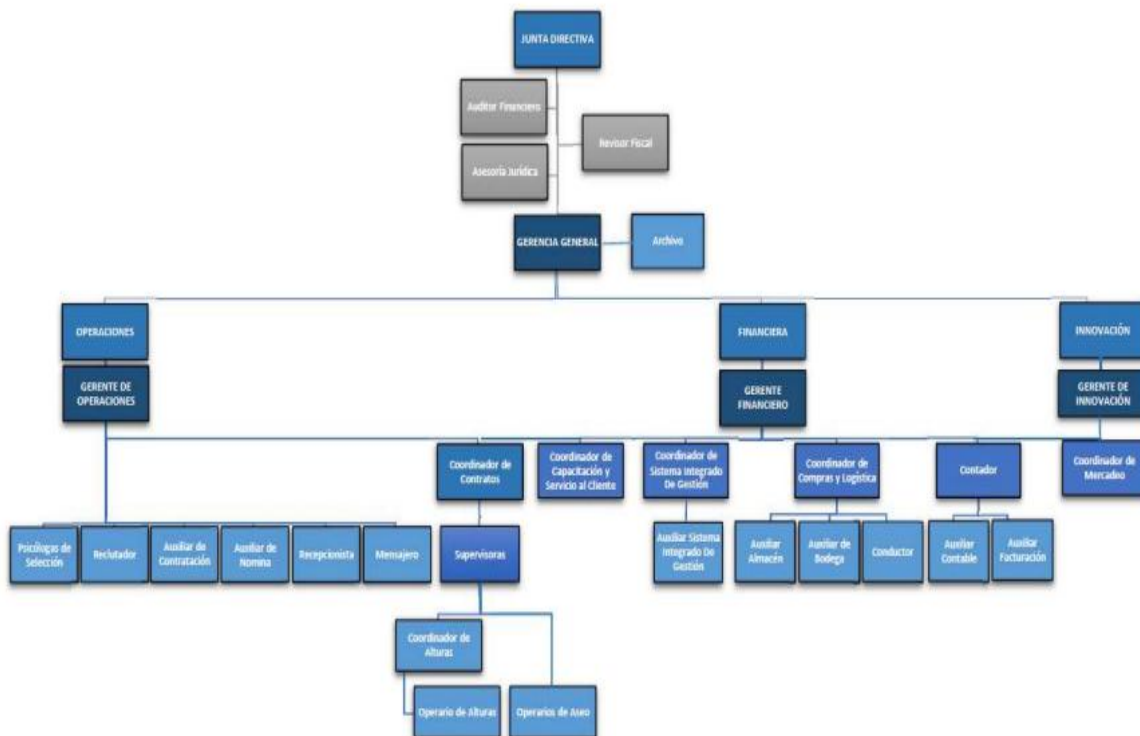


Figura 2. Organigrama JM MARTINEZ S.A.

Fuente: Tomado de manual de calidad de JM MARTINEZ S.A.

5. Diagnóstico del estudio

5.1 Diagnóstico de la empresa a partir de la percepción del servicio prestado a clientes.

Como primer elemento y como se menciona en el planteamiento del problema. La empresa JM MARTINEZ ha perdido valiosos clientes que llevaban más de 10 años trabajando con la Empresa.

Al realizar la validación de las observaciones colocadas por ellos en el retiro, se muestra en la siguiente **tabla**.

Tabla 3. *Novedades de retiro último año Clientes JM MARTINEZ S.A.*



Fuente: los autores de la investigación.

Validando el motivo de retiro de los diferentes clientes en el 2017, se muestra que el 60% de ellos, terminaron el contrato con JM MARTINEZ por motivos diferentes la oferta económica, en su mayoría por novedades presentadas con la prestación del servicio (Faltantes de personal, falta de visita periódicas por parte de los administrativos – alta gerencia al contrato para revisión de contrato), falta de respuesta a las solicitudes, entre otras, las cuales son reportadas y no se

atienden de manera oportuna, lo que se refleja una gran falla en el proceso de servicio y un gran inconformismo por los clientes.

Al validar dentro de la Empresa, no se cuenta con un área de servicio al cliente y como tal no se tiene un responsable directo. Todas las llamadas realizadas por los clientes se dirigen a la Gerencia de operaciones, ejecutivas de servicio y/o Coordinación de mercadeo, pero en su mayoría no son atendidas de la forma adecuada, no se lleva un control de atención a requerimientos ni seguimiento a respuesta o acciones tomadas frente a los mismos, como tampoco con indicadores de gestión de los mismos.

5.2 Resultados de la encuesta

5.2.1 Pregunta 1.

Como Califica de 1 a 5, el servicio al cliente prestado actualmente?

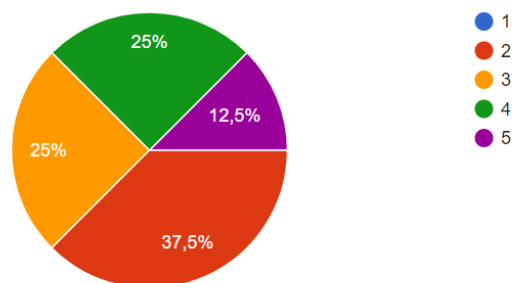


Gráfico 1. *Calificación servicio actual*

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

El 37,5% de los clientes encuestados, califican el servicio prestado por la empresa JM MARTINEZ con dos puntos, lo que indica la mala percepción en la prestación del servicio, a los diferentes clientes.

5.2.2 Pregunta 2.

Considera que sus requerimientos son atendidos por el área de Servicio al cliente

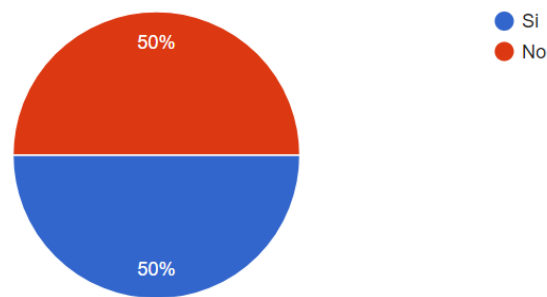


Grafico 2. Calificación atención requerimientos.

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

El 50% de los clientes encuestados afirman que sus requerimientos no son atendidos por el área de servicio al cliente. Y el otro 50% indican que sí. Mostrando un alto nivel de insatisfacción dentro de los clientes de la empresa.

5.2.3 Pregunta 3.

En que proceso reporta mayor numero de novedades en servicio

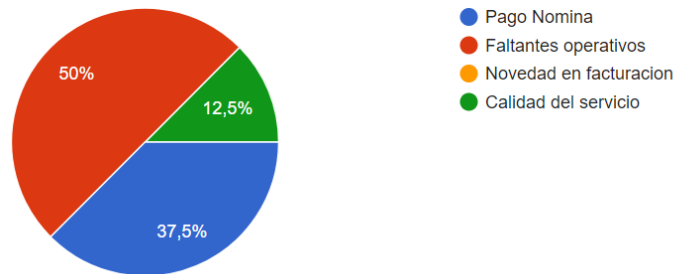


Grafico N° 3. Reporte de novedades.

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

De acuerdo con la encuesta realizada las principales novedades del servicio obedecen en un mayor porcentaje a faltantes de personal operativo en cada uno de los clientes, reflejando una falencia significativa en el factor recurso humano.

5.2.4 Pregunta 4.

A quien se dirige siempre para realizar un requerimiento de servicio?

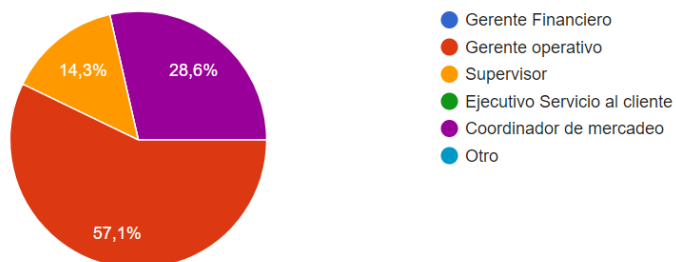


Grafico N°4. Contacto para requerimiento de servicios.

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

En las respuestas de la figura 5, los encuestados indican que el gerente operativo es la persona a quien más presentan todos sus requerimientos de servicio, siendo este cargo quien también realiza el proceso operativo.

5.2.5 Pregunta 5.

Cuantos días demoran en solucionar un requerimiento

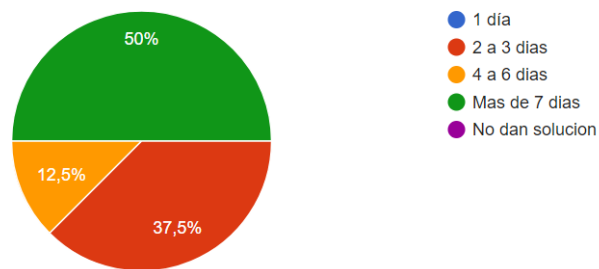


Grafico No5. Tiempos de respuesta

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

Para los clientes de JM Martinez S.A, la respuesta recibida para la solución de sus requerimientos es muy demorada, y en su mayoría sus requerimientos, son resueltos después de 7 días, lo cual es muy ineficiente frente a lo que el cliente espera.

5.2.6 Pregunta 6.

De acuerdo al servicio prestado, sin tener en cuenta costo, continuaría con nosotros al finalizar el contrato actual?

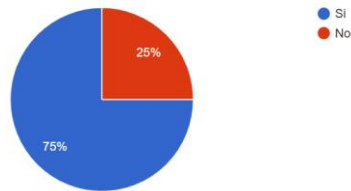


Grafico N°6. Continuidad del servicio.

Fuente: Autores de la investigación a partir de la encuesta realizada a los clientes de la empresa JM MARTINEZ S.A.

Aunque en las anteriores respuestas los clientes denotan su inconformismo, el 75% continuaría solicitando los servicios de JM Martínez, lo que muestra que mejorando su atención al cliente, puede llegar a asegurar las relaciones comerciales con sus clientes.

5.3 Estudio de Mercados

5.3.1 Segmentación del mercado.

Actualmente la empresa tiene dos grandes fuentes de ingreso, el cual esta sementado en centros comerciales que representan el 80% de sus ingresos, universidades representadas en el 15% y un 5% en conjuntos residenciales y oficinas empresariales.

5.3.2 Tamaño de Segmento centros comerciales.

Actualmente Bogotá cuenta con un inventario de 1,5 millones de metros cuadrados, según el más reciente informe de Colliers International. En la capital del país el precio de venta por (mts²) ronda en promedio los \$20 millones, lo que la ubica como una de las ciudades más

costosas para la comercialización. Y adicionalmente se prevé que para el año 2018 se inauguren 24 nuevos centros comerciales de acuerdo con lo indicado por Carlos Hernan Betancur, director ejecutivo de Acecolombia (Asociación Colombiana de Centros Comerciales). Fuente (La republica).

5.3.3 Proyección de crecimientos sector centros comerciales.

Según artículo del 7 de junio de 2017 de la revista Dinero, se indica que para el periodo 2018 – 2020 se proyectan 40 nuevos centros comerciales, de acuerdo con la firma Mall & Retail. Lo que abre la puerta a un incremento en clientes potenciales en el segmento de mejor manejo para la empresa JM MARTINEZ, lo que hace fundamental el posicionamiento de la marca frente a posible crecimiento en los próximos años.

6.Estrategia - Propuesta de mejora

6.1 Presentación del plan de mejora

Se plantea frente a la alta gerencia de la Empresa JM MARTINEZ, mejorar la percepción del cliente, a través de la implantación de una propuesta de mejora que impacte el proceso de servicio al cliente, con respecto al servicio Posventa. Buscando fidelizar los actuales y atraer nuevos.

Esto se haría a través de la creación de un área de Servicio al cliente, de forma transversal a la Gerencia de operaciones, permitiendo trabajar de la mano, y realizar un seguimiento constante al cumplimiento de los requerimientos del cliente.

La alta gerencia lo verá de forma positiva, siempre y cuando este refleje un beneficio importante a JM MARTINEZ S.A y genere valor a la operación y especialmente a la prestación del servicio, aunque sabe que tendrá costos adicionales para la Empresa.

Se propone asignar un analista de servicio al cliente quien se encargará junto con las ejecutivas de servicio al cliente asignadas a los contratos, las supervisoras de aseo y al responsable de cada área involucrada, de atender las solicitudes de los clientes, hacer seguimiento, dar trámite a los requerimientos, garantizar la respuesta de manera oportuna y en tiempos establecidos, y hacer seguimiento estricto a cada una de las necesidades, buscando mantener un alto estándar de calidad y de servicio que diferencia a JM MARTINEZS.A. de sus competidores y mantenga satisfechos a los clientes

6.2 Objetivos del plan de mejora

- ✓ Mejorar la percepción del cliente, frente a los requerimientos expuestos.
- ✓ Generar mayor oportunidad de negocio, con el mantenimiento del buen nombre de la Empresa, y el manejo adecuado del Know How.
- ✓ Definir el área de Servicio al cliente que permita gestionar oportunamente los requerimientos del cliente.

6.3 Fases para la implementación del plan de mejora

Fase 1. Se realiza una validación de los recursos físicos con que contará el área teniendo presente el requerimiento actual de cliente, para lo cual se tiene en cuenta:

- ✓ Puesto de trabajo para funcionario, el cual actualmente la empresa JM MARTINEZ, tiene disponible de un puesto que fue eliminado hace más de un año
- ✓ Equipo de cómputo para recepción y gestión de requerimientos.
- ✓ Analista de Servicio al cliente, con experiencia en recepción y gestión de clientes, así como experiencia en manejo y seguimiento de indicadores.

Fase 2. A continuación, relacionamos el presupuesto financiero inicial y mensual para la implementación del plan de mejora en el proceso de servicio al cliente de la empresa JM MARTINEZ S.A.

Tabla 3. Flujo financiero del plan de acción

PRESUPUESTO FINANCIERO IMPLEMENTACION PLAN DE MEJORA	
INVERSION INICIAL	
DETALLE	VALOR
Instalación de teléfono Fijo - creación nueva extensión	100.000
Compra de silla	95.000
Compra de computador	1.700.000
Compra de teléfono Celular	400.000
TOTAL INVERSION	2.295.000
INVERSION MENSUAL	
Servicio Mano de obra mensual Analista de servicio al cliente (Salario \$1.200.000)	1.920.000
Plan de datos	90.000
Presupuesto de rodamiento para visitas de clientes	100.000
	2.110.000

Fuente: Los autores de la investigación.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, no se requiere de una inversión significativa en el plan de mejora propuesto, sin embargo, la puesta en marcha del mismo traerá un valor agregado a la prestación del servicio y a la fidelización de los clientes.

Actualmente este valor representa el 0,07% de la facturación mensual de JM MARTINEZ, por lo que no afecta el margen de utilidad general de la empresa.

Fase 3. Se procede a realizar un plan de contratación y capacitación del funcionario que realizará la actividad, así como conocimiento de los diferentes clientes con que cuenta la

Empresa y a brindarle a información necesaria de cada contrato en temas de alcance de servicio.

Fase 4. Implementación de indicadores que permitan medir la gestión de requerimientos de los clientes, así como evaluación y generar planes de acción a aquellos requerimientos que pueden ser tomados como quejas, por la afectación directa e impacto en el servicio prestado.

Fase 5: Implementación de Plan de acción para el seguimiento de las actividades a proponer en el plan de mejora.

Se presenta a continuación el plan de acción para el seguimiento al plan de mejora mencionado para el área de servicio al cliente en la empresa JM MARTINEZ S.A. Este plan de mejora permitirá a los clientes mantener su lealtad frente a la empresa prestadora de servicios de aseo, manteniéndolos satisfechos, fidelizados y superando sus expectativas, atraer nuevos clientes, crecer en el negocio, reorientar los servicios prestados y aportar un valor real a cada una de las operaciones.

Tabla 4. Planes de acción

OBJETIVO	FECHA INICIO	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes por la atención a los requerimientos por los empleados de la organización	01/12/2018	Encuestas de satisfacción por encima de 85%	Analista de servicio al cliente	Recurso humano, plan de beneficios e incentivos para el personal	Recursos financieros
Reducir los tiempos de respuesta en la	01/05/2018	Atención a los requerimientos	Analista de servicio al cliente, personal de las	Recurso humano, equipo de cómputo, toma de	Recursos financieros

atención a los requerimientos de los clientes		máximo en dos días	demás áreas encargadas	decisiones en el cargo	
Realizar seguimiento diario a cada uno de los contratos con el fin de identificar los faltantes de personal, enviar los supernumerarios para cubrir y confirmar su llegada al sitio de trabajo	01/05/2018	Respuesta envió personal supernumerario por faltantes presentados en un tiempo máximo de 3 horas	Analista de servicio al cliente	Recurso humano, teléfono celular, equio de computo	Recursos financieros
Capacitar al personal en temas relacionados con nomina para evitar inconformismo en temas relacionados con la misma por desinformación	01/05/2018	Encuestas de satisfacción por encima de 85%	Analista de servicio al cliente - Ejecutivas de servicio al cliente, Capacitadoras y supervisoras (Clientes pequeños)	Recurso humano y sala de capacitación	Disponibilidad de horario del personal
Canalizar los requerimientos de servicio al cliente únicamente por la persona asignada para la gestión de los mismos, brindando respuestas en los tiempos establecidos	01/05/2018	Envío de requerimientos de clientes en un 85% al responsable del área	Analista de servicio al cliente, personal de las demás áreas encargadas, ejecutivas de servicio al cliente y supervisoras.	Recurso humano	Recursos financieros

Fortalecer y alimentar de manera continua la información, seguimiento y control de los requerimientos de los clientes en las bases de datos	01/05/2018	Medición, seguimiento y control del 100% de las solicitudes de los clientes	Analista de servicio al cliente	Recurso humano, equipo de computo	Recursos financieros
---	------------	---	---------------------------------	-----------------------------------	----------------------

Fuente: Los autores de la investigación.

7. Conclusiones

JM MARTINEZ, es una empresa con 35 años de experiencia en el mercado de servicio de aseo, lo que conlleva a que siga en la búsqueda de mejora continua dentro de sus procesos, que le permita ser más competitiva frente a otras empresas del sector y a mantenerse en el mercado.

De acuerdo con el análisis de percepción realizada a los clientes actuales de JM MARTINEZ S.A. evidenciamos un alto nivel de insatisfacción frente a la atención oportuna a los requerimientos realizados. Con la propuesta realizada de la asignación del analista del servicio al cliente; JM MARTINEZ S.A. brindará una mejor atención a los requerimientos tanto de sus clientes internos como externos, logrando la medición en los tiempos de respuesta; también logrará mejorar algunos de sus procesos y procedimientos, llevando a perfeccionar y a prestar día a día un mejor servicio.

El servicio prestado a los diferentes clientes no depende únicamente de la función de un buen producto ofrecido. Siempre debe ir acompañado por un excelente servicio posventa.

Como siempre se ha indicado lo difícil no es conseguir un cliente, lo realmente difícil es mantenerlo, y esto se realiza a través de una buena representación del producto o servicio prestado por medio del servicio al cliente.

8.Recomendaciones

- ✓ De acuerdo con lo anterior se debe de manera inmediata, buscar una solución para disminuir la insatisfacción de los clientes frente al servicio de sus requerimientos y cambiar la percepción al 25% de clientes según la encuesta realizada y que no continuaría con el servicio. Buscando fidelizarlos y darles la atención requerida.
- ✓ La puesta en marcha de esta propuesta de mejora beneficiara a JM MARTINEZ S.A. y a sus clientes. Ponerla en práctica traerá mayor fidelización y satisfacción a los clientes, aumentará las utilidades de la organización, mantendrá los clientes actuales y posiblemente traerá nuevos clientes por medio de una buena referenciación.
- ✓ Se debe implementar indicadores de medición de satisfacción del servicio dos meses después de la implementación de la propuesta, evaluando la percepción de los clientes y su satisfacción en cuanto a la atención a sus requerimientos.
- ✓ Consideramos que con un recurso en el área administrativa exclusivamente para centralizar los requerimientos de los clientes y donde se realice el respectivo seguimiento a estas solicitudes, se verá una mayor gestión de servicio, reflejadas en respuestas adecuadas dentro de los tiempos establecidos y con un estricto control de tramite a las mismas. Mejorando la percepción de los clientes y los niveles de calidad en la prestación de los servicios de aseo de la empresa JM MARTINEZ S.A.
- ✓ No se requiere designar un presupuesto muy alto para la puesta en marcha del plan de mejora, aunque la asignación de este presupuesto estará cargada al área administrativa, representara beneficios económicos e incrementará los niveles de servicio a la organización.

9. Referencias

- Bernal C, (2016). Como elaborar un anteproyecto de investigación científica, Pearson 4 edición, Metodología de la investigación. (p 101 – 140) Colombia.
- Jaimés Nicolás Ochoa Camilo. “Documento de Normas APA” Bogotá
<http://www.uniminuto.edu/documents/1000000716281/1000001502729/Normas%20APA>
- Méndez L. Rafael. (2016). Formulación y evaluación de proyectos 9ª. Ed. Bogotá D.C, Innovate
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos en Servicio al cliente. (p.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Peralta Sánchez, (apuntes 2009) Wl. Estrategia de servicio al cliente. Córdoba, AR: El Cid Editor.
- Serna, H. (2014). Gerencia estratégica. (pp.19-20). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Nunez, H. (2003). Servicio al cliente. México: Edamsa impresiones.
- Bernal C, (2016). Estudio de Caso, Pearson 4 edición, Metodología de la investigación. (p. 149 – 151) Colombia.

10. Anexos

Anexo 1. Encuesta de calificación del servicio.

Nombre de la Empresa *

Texto de respuesta corta

Como Califica de 1 a 5, el servicio al cliente prestado actualmente? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Considera que sus requerimientos son atendidos por el área de Servicio al cliente *

- Si
- No

⋮

En que proceso reporta mayor numero de novedades en servicio *

- Pago Nomina
- Faltantes operativos
- Novedad en facturacion
- Calidad del servicio
- Otra...

Cuantos días demoran en solucionar un requerimiento *

- 1 día
- 2 a 3 días
- 4 a 6 días
- Mas de 7 días
- No dan solucion

De acuerdo al servicio prestado, sin tener en cuenta costo, continuaría con nosotros al finalizar el contrato actual? *

- Si
- No

Sugerencias de mejora

Texto de respuesta larga
