



FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA
Proyecto de grado - Modalidad monografía

Especialización en: Gerencia de proyectos				
Información del equipo de trabajo				
Nombre	Cédula	Correo electrónico	Teléfono	Grupo
Sindy Julieth Gil Atehortua	1.017.172.399	sgilatehort@uniminuto.edu.co	3002528947	Sábados
Viviana Díaz	39.283.776	vdiazdiaz@uniminuto.edu.co	3015202835	Sábados
Daniel Alejandro Moros	1.017.162.893	dmososreyes@uniminuto.edu.co	3003663392	Sábados

IDENTIFICAR EL NIVEL DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES
COMO FACTOR DIFERENCIADOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA OFERTA
DE VALOR
DE LA EMPRESA “RASTREO SATELITAL SIGLO XXI”

AUTORES:

SINDY JULIETH GIL ATEHORTUA

VIVIANA DÍAZ DÍAZ

DANIEL ALEJANDRO MOROS REYES

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN

2015

IDENTIFICAR EL NIVEL DE RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES
COMO FACTOR DIFERENCIADOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA OFERTA
DE VALOR
DE LA EMPRESA “RASTREO SATELITAL SIGLO XXI”

AUTORES:
SINDY JULIETH GIL ATEHORTUA
VIVIANA DÍAZ DÍAZ
DANIEL ALEJANDRO MOROS REYES

Trabajo exigido como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de
Proyectos

ASESOR
SANDRA MILENA COLONIA DUQUE

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN

2015

CONTENIDO

TÍTULO DEL PROYECTO	6
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA	7
1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA	7
3 OBJETIVOS	11
3.1 Objetivo General.....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
4 JUSTIFICACIÓN.....	12
5 ESQUEMA TEMÁTICO DEL MARCO TEÓRICO – ESTADO DEL ARTE.....	14
5.1 Aspectos conceptuales.....	14
5.1.1 La influencia del Ambiente y del Entorno Comercial	15
5.2 Conociendo al cliente.....	16
5.2.1 Importancia de relacionamiento	17
5.2.2 Importancia de la satisfacción del cliente	17
5.2.3 Papel de la Comunicación en la Atención de Calidad	18
5.2.4 La Calidad en la Atención al Cliente.....	19
5.2.5 Confianza.....	20
5.3 Enfoque en el cliente.....	21
5.3.1 Lealtad: concepto y componentes	22
5.3.2 Lealtad cognitiva.....	23
5.3.3 La gestión de la lealtad del cliente a la organización.....	23
5.3.4 Fidelización de clientes.....	23
5.4 Marketing relacional	24
5.4.1 La satisfacción de clientes como estrategia de Marketing para la venta	25
5.4.2 El Marketing como estrategia de relación.....	26
5.4.3 El marketing de relaciones como estratégica encaminada al logro de ventajas	26
5.4.4 La atención al cliente como ventaja competitiva	27
5.5 El Papel del talento humano en la Atención al Cliente.....	28
5.5.1 Entrenamiento del Personal.....	29
5.5.2 Motivación, Incentivos y Recompensas.....	29
5.6 Implicaciones empresariales	31

5.6.1	Satisfacción del cliente Versus Rentabilidad	31
6	DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR	32
6.1	Enfoque.....	32
6.2	Método de estudio.....	32
6.3	Tipo de Investigación	32
6.4	Población y muestra.....	32
6.5	Variables o categorías de análisis	32
6.6	Técnicas e instrucciones de recolección de la información.....	33
7	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	34
7.1	Metodología.....	34
7.2	Hipótesis	34
7.3	Resultados.....	35
7.3.1	Nivel de Contacto	35
7.3.2	Satisfacción	39
7.3.3	Percepción de los canales	40
7.3.4	Expectativas	42
7.3.5	Otras Anotaciones	45
7.3.6	Pruebas de normalidad y bondad de ajuste.....	46
7.3.7	Conclusiones y recomendaciones	48
8	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	49
8.1	Recursos requeridos.....	50
8.2	Cronograma de actividades.....	51
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

TÍTULO DEL PROYECTO

Identificar el nivel de relacionamiento con los clientes como factor diferenciador para el mejoramiento de la oferta de valor de la empresa "Rastreo satelital siglo XXI"

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

1.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA¹

RASTREO SIGLO XXI SAS, es una empresa creada en el año 2008, inicialmente fue creada como sociedad comercial anónima S.A y más adelante en el año 2010 se hizo modificación a los estatutos sociales en la cual quedó registrada como sociedad por acciones simplificada S.AS; estamos dedicados al monitoreo satelital vehicular a través de dispositivos tecnológicos que permiten establecer la ubicación de los vehículos en tiempo real, administrar flotas, realizar apagados remotos, y generación de eventos de alertas; todo esto operado a través de una plataforma propia. En el inicio de nuestras operaciones estuvimos enfocados solo a vehículos de carga pesada, pero con el tiempo nuestro mercado objetivo se fue expandiendo hasta el punto de ofrecer nuestro servicio a todo el parque automotor (taxis, particulares, motos, maquinaria amarilla.)

Nuestra empresa cuenta actualmente con dos socios y con 15 personas laborando en las diferentes áreas que son las que hacen posible prestar el mejor servicio a los clientes que han depositado la confianza en nosotros como empresa. Actualmente operamos desde una sede ubicada en la Calle 28 N 80 67 en Medellín.

Gracias al trabajo que Rastreo Siglo XXI SAS ha realizado hasta ahora, donde prevalece la calidad humana y la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes se ha logrado establecer el BUEN NOMBRE, y así mismo ser gran competencia de las empresas que ya existían antes de nuestra creación y de las demás que se han venido creando a nivel nacional.

Rastreo Siglo XXI SAS pretende aumentar para el 2020 el número de clientes en su plataforma a 2.000 clientes y así mismo pretende aumentar su variedad de dispositivos tecnológicos con el fin de cubrir las diferentes necesidades que presenta cada cliente que llega a nuestra empresa buscando una solución a la seguridad de sus activos móviles.

¹Rastreo Siglo XXI S.A.S. (2014). Recuperado de <http://www.rastreosigloxxi.com/>

1.2 ELEMENTOS CORPORATIVOS²

1.2.1 Misión

“Brindarle a nuestros clientes soluciones efectivas y confiables, en tiempo real, a sus necesidades de logística, de desarrollo de software, seguimiento satelital, seguridad y administración de automóviles, flotas vehiculares, equipos pesados, y otros activos, mediante la utilización de productos de la más moderna tecnología de posicionamiento satelital GPS y de comunicación celular (GSM/GPRS)”

1.2.2 Visión

“Para el año 2020 ser una empresa de prestigio y líder a nivel nacional en el suministro, a empresas y personas, de productos y soluciones vinculadas a la tecnología satelital, y desarrollo de software, ofreciendo un servicio innovador, confiable y de calidad.”

1.2.3 Valores

Honestidad: Actuamos con la debida transparencia entendiendo que los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular para alcanzar los propósitos misionales.

Convivencia: Mantenemos la disposición al diálogo en la interacción cotidiana como punto de partida de la solución de conflictos.

Respeto: Comprendemos y aceptamos la condición inherente a las personas, como seres humanos con deberes y derechos, en un constante proceso de mejora espiritual y material.

Pertenencia: Realizamos nuestro proyecto de vida compatible con el proyecto laboral, manteniendo el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física.”

²Rastreo Siglo XXI S.A.S. (2014). Recuperado de <http://www.rastreosigloxxi.com/>

1.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Skypatrol 8750 / Enfora FTS36 (para carros, camiones)
- DCT Antares (para camiones)
- Skypatrol 8750 Plus (para carros, retros y camiones)
- Skypatrol TT8850 (móvil) (para rastrear carga)
- Smart One (para retros y camiones)
- Skypatrol TT9200 (para motos)
- Precinto de seguridad (para camiones)
- Cámara Black Box (para vehículos)
- Alarma sónica para conductores
- Micrófono (Skypatrol- Antares)
- El sapo para motos o carros

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

Debido a que la empresa no cuenta con un área de mercadeo madura, se han evidenciado situaciones de poco acercamiento con los clientes, pues en el último año ha disminuido considerablemente la retención de éstos, es decir, el volumen de clientes se basa principalmente en la captación de usuarios nuevos, donde el objetivo es cumplir con las metas en términos de presupuestos.

Desde la creación de la empresa la gestión de los clientes ha sido realizada por el proceso de ventas, presentando una falencia en cuanto a la comunicación con éstos, pues se desconoce el nivel de satisfacción que perciben frente a la calidad del servicio, respuesta oportuna y calidad de los equipos.

En la tarea de identificar la razón por la cual clientes antiguos deciden no contar con el servicio de rastreo satelital, se ha observado que la gran mayoría no dan respuesta del motivo que los lleva a desvincularse de la empresa, otros reconocen que ya no le ven importancia a mantener sus vehículos vigilados, pues no se ha presentado ningún tipo de situación que amenace la seguridad de éstos y finalmente, otros presentan inconformidad con la prestación del servicio.

Al no conocer las necesidades de los consumidores, la empresa no tiene cómo identificar iniciativas estratégicas que apunten a fortalecer la relación con el cliente. Esta notable deserción impacta directamente los resultados de la empresa, los cuales se ven reflejados en una disminución en las ventas, comparados con el año 2013.

2.2 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de relacionamiento con los clientes como factor diferenciador para el mejoramiento de la oferta de valor de la empresa “Rastreo Satelital siglo XXI”?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar el nivel de relacionamiento con los clientes como factor diferenciador para el mejoramiento de la oferta de valor de la empresa “Rastreo Satelital siglo XXI”

3.2 Objetivos Específicos

- Medir mediante encuesta la percepción que tienen los clientes de la empresa “Rastreo Satelital siglo XXI” frente a los canales, expectativas, productos, servicios y relacionamiento
- Elaborar una propuesta para fortalecer el relacionamiento con los clientes de modo que se mejore la oferta de valor de la empresa.
- Sugerir acciones que desarrollen el relacionamiento con los clientes de Rastreo Satelital siglo XXI.

4 JUSTIFICACIÓN

En el actual contexto de competencia de mercado, es importante que las empresas mantengan siempre un factor que las diferencie de las demás, en donde hacer énfasis en el nivel de comunicación con los clientes puede hacer la diferencia entre retener o perder uno, ante dificultades inherentes a la operación.

- Social:

En primera instancia serán los clientes los principales beneficiados de esta investigación, hay que recordar que la existencia misma de las organizaciones tiene su origen en satisfacer las necesidades de éstos.

Los clientes son el corazón de cualquier negocio, son en esencia los engranajes que mantienen la operación en marcha, éstos son los protagonistas de la acción comercial; dar una buena respuesta y resolver cualquier tipo de situaciones que se presente es imprescindible para garantizar su permanencia en el largo plazo y por ende tendrá un impacto en el futuro de la empresa.

Se debe destacar que la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones dependen en gran medida de los clientes, pues son éstos los que posibilitan los flujos de dinero, y una correcta gestión de los mismos, requerirá de todos los conocimientos adquiridos en esta formación académica.

- Teórica:

En ocasiones las organizaciones se olvidan del hecho que los clientes son la clave para lograr ser competitivas y enfocan todos sus esfuerzos en aumentar productividad y ventas, donde el objetivo fundamental es la consecución de clientes, sin tener en cuenta que cuidar y retener los actuales puede ser mucho más beneficioso.

Invertir tiempo y recursos en estrategias de fidelización, puede ser un factor diferenciador que permite mantener leales y satisfechos los consumidores, los cuales se convierten en potenciales vendedores por medio del voz a voz.

Para conseguir esta lealtad se deben desarrollar constantes relaciones y vínculos que logren conocer de manera individual, los gustos, preferencias y necesidades de los clientes y sobre todo cómo dar respuesta eficaz a estas necesidades.

Al finalizar esta investigación, se pretende dejar un trabajo bien estructurado que permita extender la metodología y aplicarse en otras organizaciones de modo que en el futuro se pueda llegar a resultados generalizados.

- Personal:

La mayoría de las empresas se dedican al lanzamiento de productos nuevos y novedosos al mercado, dejando a un lado el hecho que cada vez está más saturado.

Mucho se ha hablado de la creación de océanos azules; sin embargo, vemos en el relacionamiento con los clientes una posibilidad infinita para mantener a las empresas vigentes. Lo verdaderamente crucial y atractivo de esta investigación será conseguir un buen relacionamiento que permita establecer relaciones de largo plazo.

- Académico e Institucional:

Para el Grupo de estudios e investigación educativa y pedagógica -GEIEP- este análisis le permitirá desarrollar conocimiento en la línea "Educación y Gerencia" sub-línea "Cultura Organizacional" debido a que le amplía el espectro de conocimiento desde adentro (carácter interno) hacia afuera (perspectiva cliente) ya que el tratamiento a los clientes parte de la cultura interna que existe en las organizaciones.

A partir de todos los elementos anteriores, consideramos que establecer un correcto relacionamiento con los clientes puede posibilitar un mecanismo para la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones en un marco estratégico, en donde adicionalmente los costos asociados a la implementación de esta estrategia pueden llegar a ser inferiores a los costos en I+D.

5 ESQUEMA TEMÁTICO DEL MARCO TEÓRICO – ESTADO DEL ARTE

5.1 Aspectos conceptuales

El servicio al cliente como concepto se forma de manera fragmentaria, es decir que no es posible relatar un desarrollo histórico único al respecto; encuentra su origen en acciones individuales que se registran en la historia, por ejemplo, desde un punto de vista teológico se plantea que la base del servicio al cliente ahonda sus raíces en una primera idea de “servir a los demás”, dotada de un alto contenido de altruismo desde luego, pues es precisamente Dios el primer servidor al crear todas las cosas para las personas; seguidamente Dios que creó todas las cosas envía a su propio hijo Jesucristo, quien afirma que “no vino a ser servido, sino a servir”, continuando con esta línea aparecen personajes como el judío Moisés entre otros personajes considerados por los minimalistas, como personajes más no como figuras históricas.

En épocas más actuales aparecen otras figuras como Gandhi en la India y Nelson Mandela en Sudáfrica, que dedicaron sus vidas a la búsqueda del bienestar de los demás.

En la era cristiana la figura más representativa fue Cristo, que se sacrificó por la redención del género humano. Es la muestra por excelencia que evidencia el profundo espíritu de servicio, al punto de dar su vida para beneficiar a los demás (Diago, 2012).

En la modernidad esta idea de servicio al cliente ha dejado de ser un acto individual, para convertirse en un conjunto de políticas orientadas a servir al usuario, al tiempo que se generan rasgos diferenciables y competitivos debido a la alta exigencia del mundo empresarial.

Se comienza entonces por definir qué es un cliente; frente a este elemento se tiene que:

Cliente es aquella persona que tiene necesidades y expectativas y requiere de respuestas favorables a ellas (...) sus necesidades se satisfacen por medio de bienes o servicios (...) sus expectativas se compensan con una actitud orientada a hacer sentir altamente complacido al cliente (Diago, 2012).

Así las cosas, el cliente está representado por una necesidad y el servicio se debe enfocar en satisfacer esa necesidad de forma tal que genere en el cliente un sentimiento de agradecimiento, de esta manera encontrará compensada su expectativa.

De esta forma el concepto de Servicio al cliente es: "... la actitud motivacional e interés de dar de sí lo mejor para generar en el cliente un sentimiento positivo de atención y respeto." (Diago, 2012).

Analizado el elemento cliente, se continúa con el componente servicio del cual se encuentra que es:

...conjunto de actividades diseñadas para construir procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien los requiera; realizados por personas y para personas, con disposición de entrega generosa a los demás y de esta forma promover y crear valor nuevo en un marco axiológico, tal que derive desarrollo mutuo y cambios duraderos. (Vargas & Aldana, 2011).

5.1.1 La influencia del ambiente y del entorno comercial

El ambiente se define como la atmósfera o el aire que rodea un cuerpo; por su parte el entorno es simplemente "lo que rodea"; así las cosas, el ambiente y el entorno comercial es todo lo que debe rodear al cliente, se dice al cliente, porque es él quien percibe el ambiente, el entorno que lo rodea en ese primer momento, y de ello depende en gran medida un momento de verdad, la primera impresión que debe ser impactante. En ese orden de ideas, el establecimiento de comercio debe diseñarse pensando en la comodidad del cliente, con el objetivo de que visite el lugar frecuentemente y, consecuentemente frente a lo anterior se dice: "...de manera que la disposición de la tienda, su ambientación y decoración tienen influencia en la decisión del comprador" (Peñaloza, 2004).

De igual forma la disposición del producto es importante, al igual que las luces del lugar, la música, los colores e incluso la presentación personal de los empleados, según Solomón, como se cita en Peñaloza, 2003: "Se estima que las compras impulsivas aumentan 10 por ciento cuando se presentan en exhibiciones adecuadas".

Finalmente el ambiente y el entorno comercial no es otra cosa que el espacio de venta, de acuerdo con Landor Associates (citado por Schmitt y Simonson, 1980, como se cita en Peñaloza, 2004) define el espacio de venta como..."espacio físico en el que los productos o servicios de la empresa se presentan y se ofrecen a los clientes".

Es importante resaltar que este aspecto tiene plena utilidad en lo referente a clientes finales, pues cuando se trata de clientes institucionales el tratamiento es diferente.

Se concluye entonces, que el ambiente y el entorno comercial ejercen una fuerte influencia en la decisión del cliente a la hora de elegir dónde adquirir un bien o servicio.

5.2 Conociendo al cliente

En la medida en que se desarrollan estrategias de mercado cada vez más eficaces, en esa misma medida la competitividad aumenta y la innovación se convierte en una herramienta de obligado uso; no obstante, a diferencia de la innovación que exige en esencia un cambio constante, el concepto de cliente ha sido el centro gravitacional de todos esos cambios y es él a quien va dirigido todo el esfuerzo, pues el cliente es la razón de ser del mercado.

Este enfoque ha exigido un conocimiento del cliente objetivo que, para ser alcanzado, requiere de un acercamiento al mismo, es decir, que el contacto con el cliente toma mayor significado y deja de lado la idea primaria de satisfacer meramente la necesidad que representa ese cliente para dar paso a una actitud interesada en satisfacer más que la necesidad, al punto de conocer no solamente los gustos y preferencia de los clientes en general, sino que en algunos casos, dependiendo del mercado, llegar a conocer los gustos y preferencias individuales.

No obstante lo anterior, de acuerdo con los expertos en la materia existen dos tipos de clientes, esta clasificación da cuenta de un cliente externo y un cliente interno; en este enfoque el cliente externo lo es en el sentido tradicional, mientras que el cliente interno no lo es.

Por un lado en lo referente al cliente externo dice:

Los clientes externos son las personas que usted atiende, personalmente o por teléfono, cuando le compran productos o servicios, Son sus clientes en el sentido tradicional de la palabra. Sin ellos no habría ventas, negocios, salarios. Si su definición de cliente solo llega hasta aquí, usted no está viendo sino la mitad del cuadro. (Keith, 2001, como se cita en Diago, 2012).

Por otro, en cuanto al cliente interno, lo define de la siguiente manera:

Los clientes internos. La otra mitad del cuadro la constituyen las personas que trabajan dentro de su empresa y cuentan con usted para obtener servicios, productos y la información que necesitan para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes externos. (Keith, 2001, como se cita en Diago, 2012).

Sobre este postulado se tiene que, conocer al cliente implica no solo conocer a las personas que adquieren el producto o servicio, sino que exige además conocer a los empleados que tienen contacto directo con el cliente externo.

5.2.1 Importancia de relacionamiento

El concepto de servicio al cliente en la actualidad es una construcción diseñada para establecer relaciones sólidas con los clientes, a través de un valor agregado que en algún momento nada tuvo que ver con el producto o servicio ofertado, pero que hoy, debido a la proliferación de productos y servicios, reclama un cambio paradigmático en cuanto a las relaciones sociales del mercado, la oportunidad de observar con detenimiento todas las variables involucradas con el fin de alcanzar las metas y los objetivos de la compañía. Es precisamente a partir de esa necesidad que se fundamentan las diferentes estrategias de acercamiento con el cliente, de modo que el relacionamiento con la razón de ser de cualquier actividad de mercado es esencial, fundamental y determinante para el éxito del quehacer comercial.

Al respecto se tiene que: “No hay que olvidar que las relaciones con los clientes implican ingresar en ese mundo personal en donde se desarrollan las diversas fuerzas que rodean al individuo”. (Diago, 2012).

5.2.2 Importancia de la satisfacción del cliente

Se dijo en aparte anterior que el cliente representa una necesidad, necesidad que busca satisfacer; sin embargo, se ha sostenido que esta satisfacción no se circunscribe a la compra y venta del producto o servicio; el cliente precisa un valor agregado que genere en él un sentimiento de agradecimiento, es decir que la interacción con el cliente debe crear lazos que si bien no son de carácter afectivo, sí constituyen un vínculo de confianza, es por eso que:

Los clientes no compran bienes y servicios para encontrar únicamente solución a sus necesidades, esto debe estar acompañado de una actitud de servicio para enriquecer el proceso y para atenderlo de manera integral. No hay que olvidar que los clientes son seres humanos, los cuales en su interior experimentan sentimientos y emociones que van más allá de las sencillas o complejas decisiones racionales. (Keith, 2001, como se cita en Diago, 2012).

En el mismo sentido:

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que el producto o servicio en sí mismo,

proporcionan un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. (Jo, 2002, como se cita en Diago, 2012).

5.2.2.1 Elementos que conforman la satisfacción del cliente

La actividad comercial en general, se centra en ofrecer bienes y servicios que los clientes deseen, que les llame la atención o que simplemente satisfagan una necesidad urgente; sin embargo, cuando de buscar la satisfacción del cliente se trata, no todos los que ofertan bienes o servicios se preocupan por este aspecto importante del desarrollo comercial.

Son factores fundamentales para lograr la satisfacción del cliente las siguientes variables: Las relacionadas con el producto; las relacionadas con las actividades de venta, las relacionadas con los servicios post-ventas

- a) **Las relacionadas con el producto:** Comporta aspectos tales como el diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los consumidores, procesos de producción y sistemas de control de calidad.
- b) **Las relacionadas con las actividades de venta:** Incluye el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios y la actitud que estos proyectan hacia los consumidores.
- c) **Las relacionadas con los servicios post-ventas:** Encierra temas importantes como la garantía, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes.
- d) **Las relacionadas con la cultura empresarial:** Cubre los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles. (Lefcovich, 2009).

5.2.3 Papel de la comunicación en la atención de calidad

Desde tiempos inmemoriales la comunicación ha sido fundamental para las relaciones de cualquier índole, se requiere de un lenguaje común que facilite el entendimiento; hablar el idioma del cliente es supremamente importante para ofrecer una atención de calidad, desarrollar la capacidad de escucha es

fundamental, no es posible conocer lo que realmente desea el cliente si no existe comunicación y sería imposible la comunicación si no se habla el mismo lenguaje.

Es importante comenzar resaltando que la comunicación debe empezar al interior de la empresa u organización, básicamente se requiere de un emisor que es quien emite el mensaje; un receptor destinatario del mensaje, el mensaje que se informa, un canal que puede ser escrito u oral, un código o conjunto de signos y símbolos con los que se transmite el mensaje, el idioma, y el contexto que se refiere al lugar, tiempo, cultura de quienes participan; en fin las circunstancias en las que se transmite el mensaje. (López, Pérez&Pérez, 2012).

Estos elementos posibilitan la comunicación, ahora bien, incide en gran medida la comunicación en una atención de calidad, pues este aspecto es tan básico como hablarle a alguien que no mira a su interlocutor; ese hecho genera la sensación de no ser escuchado y además produce malestar, la comunicación juega un papel importante en la atención a los clientes tanto externos como internos, esa es la razón por la cual la comunicación se debe fortalecer desde el interior de la organización.

5.2.4 La calidad en la atención al cliente

Este elemento centra sus esfuerzos en comprender de manera acertada cuáles son las necesidades del cliente y sumarle un valor agregado que genere no solo la sensación de satisfacción, sino que además de eso produzca en el cliente agradecimiento y respeto.

De acuerdo con Brown, 2007, la atención al cliente es una especie de gestión que comienza desde lo más alto de la organización, es decir que primeramente debe ser concebida desde la dirección de empresa, no es un tema exclusivo del departamento de servicio al cliente sino que debe involucrar a todo el personal de la compañía.

Con relación a este punto, el citado autor dice: “La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental”. (Brown, 2007).

La calidad depende también de la percepción que los empleados de la empresa tienen de sus clientes, es importante además de la atención al cliente externo, atender al cliente interno, pues es éste quien tiene contacto directo con el cliente en sentido tradicional, en el mismo sentido:

Resulta irónico que, en muchos sectores, las personas que han de tener más contacto con los clientes sean, en realidad, las peor formadas, las menos motivadas, las peor pagadas y las más jóvenes. Es algo así como si el trato con los clientes fuera un trabajo sucio que todo el mundo delega en un inferior tan pronto como le es posible, como si se tratara de preparar café o ir a comprar bocadillos.(Brown, 2007).

Según el mismo autor, se resalta la importancia de la atención al cliente porque contiene un factor integrador:

La atención al cliente se refiere a *personas*, no a cosas. Consisten en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. (Brown, 2007).

5.2.5 Confianza

Se debe partir siempre de una premisa, el cliente busca satisfacer una necesidad, se supone que quien le oferta un bien o servicio es porque lo conoce muy bien (el bien o servicio), de modo que la importancia no radica solamente en suministrarle lo que busca, se requiere generar confianza en el cliente, la sensación de que lo que se le está vendiendo es lo que realmente necesita.

Al respecto se ha encontrado que:

Más allá de satisfacer una necesidad, es intuir que el cliente que nace de una relación o contacto con la empresa para satisfacer una necesidad, genera un vínculo que no necesariamente es afectivo y práctico, sino que debe despertar en él seguridad y confianza, porque finalmente el usuario cuando llega a nosotros es un sujeto que busca una solución y trata de encontrar a aquel que es capaz de despertar en él la seguridad, el control de la situación, que mantenga siempre soluciones a sus necesidades y por supuesto hacia las expectativas del mismo. (Diago, 2012).

La confianza es un elemento decisivo a la hora de fidelizar un cliente, es por eso que el departamento de atención al cliente es importante en la empresa; frente a esto se encuentra que:

Así, por un lado, la existencia de este departamento transmite sensación de confianza a los clientes, ya que ante cualquier posible incidencia que puedan tener con la empresa perciben que va a hacer fácilmente resuelto o, al menos, adecuadamente gestionado. (López, Pérez& Pérez, 2012).

El cliente califica el servicio que se le presta, no se debe olvidar que tanto el servicio como la atención se ofrecen a personas, que tienen percepciones y sacan conclusiones, al respecto se tiene que la confiabilidad es:

La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables; por ejemplo, si la factura del teléfono o gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados. (Grande, como se cita en Méndez, 2009).

5.3 Enfoque en el cliente

Anteriormente se hizo énfasis en la importancia fundamental y determinante que tiene el cliente en todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, la actividad de cualquier empresa gira en torno al cliente, éste es su centro gravitacional, pues no habría empresas sin la existencia del cliente.

En consonancia con lo dicho: “A través de las aperturas, y no necesariamente las de tipo internacional, sino de mentalidad empresarial, día a día se están orientando más hacia el cliente. (Diago, 2012).

Mucho se dice sobre el cliente; existen frases que se han convertido en clichés como por ejemplo: “el cliente siempre tiene la razón”; “el cliente es lo primero” entre otras muchas más; sin embargo, son expresiones que con el tiempo suenan desgastadas; el elemento cliente siempre se encuentra ligado al concepto de servicio; desde este punto los expertos conciben al cliente como el centro del triángulo de servicio al cliente.

Como enfoque al cliente lo primero a tener en cuenta es que el concepto encierra dos tipos de clientes: Cliente externo y cliente interno ya explicados en el desarrollo del presente marco teórico; se concibe entonces los elementos del triángulo de servicio al cliente de la siguiente forma:

Frente al cliente externo se tiene que está rodeado por LOS MÉTODOS, LOS PLANES DE ACCIÓN Y EL RECURSO HUMANO, EL CLIENTE se ubica en el centro del triángulo, con el fin de hacerlo sentir satisfecho integralmente.

En lo referente a los dos tipos de clientes, para mayor claridad: “El cliente externo está a merced del accionar de la empresa; el cliente interno, de igual manera está sujeto a la organización, de la cual espera recibir sus servicios profesionales.” (Diago, 2012).

El cliente representa la razón de ser de la actividad comercial, sin dejar de lado la calidad del producto o servicio que se oferta, aspectos que inciden en la satisfacción del cliente; el enfoque en el cliente surge como una necesidad de fidelizarlo, a partir de hacerlo sentir humano e importante, no como una cifra, sino como ser humano que siente, piensa y decide; importante no con respecto a su capacidad adquisitiva, sino como cliente potencial inclusive; en razón de todo lo anterior se coincide con que:

La conclusión importante del tema del cliente es que sin importar en dónde esté situado, dentro o fuera de la organización, se deben tener en cuenta las necesidades y expectativas. Es por esto que hoy en día no es extraño que las relaciones humanas se traten dentro de este concepto. Es tan cliente quien compra un bien o servicio porque lo necesita, como la pareja afectiva que requiere amor, comprensión y compañía. En ambos casos existe una necesidad insatisfecha latente. (Diago, 2012).

5.3.1 Lealtad: concepto y componentes

Este es un concepto que tiende a confundirse con la fidelidad, de acuerdo con (González, 2004). “La lealtad es la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento.”

De acuerdo con este enfoque la fidelización es el método que la empresa diseña para conseguir la lealtad, es decir, que el medio es la fidelización y el fin es la lealtad, la fidelización es entonces un proceso por medio del cual se busca alcanzar un objetivo llamado lealtad.

Ahora bien, la lealtad en materia de clientes se aborda teniendo en cuenta dos componentes:

Lealtad cognitiva: Se entiende como la actitud positiva en este caso hacia un establecimiento determinado.

De comportamiento: Es el grado de repetición de compra que observa un individuo

Al respecto se afirma: “Para este último beneficio se plantean dos medidas alternativas, una de lealtad cognitiva y otra de comportamiento.”(Pedraja& Rivera, 2002).

5.3.2 Lealtad cognitiva

Este concepto alude al tipo de cliente que tiene conocimiento del producto y de la marca; se entiende como la actitud positiva, en este caso, hacia un establecimiento de comercio determinado.

5.3.3 La gestión de la lealtad del cliente a la organización

El mercado es cambiante, las relaciones que se dan en su interior son dinámicas y con los desarrollos tecnológicos se ha hecho vertiginoso, como consecuencia la competitividad se ha tornado muy reñida; este escenario crea la necesidad de enfocar el marketing hacia las relaciones individuales, en lugar de pensar solamente en relaciones genéricas.

La lealtad es el resultado de un proceso llamado fidelización y se concluye que el medio es el proceso de fidelización y el fin es la lealtad. Esto permite pensar que naturalmente la lealtad requiere de una gestión debidamente planeada, gestión que necesariamente se enfoca en el cliente utilizando como herramienta apropiada el marketing de relaciones.

En este sentido de acuerdo con (Morgan y Hunt, como se cita en Pedraja& Rivera, 2002): “El marketing de relaciones ha sido definido como el que se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos”.

Estos intercambios generan valor para la empresa lo que constituye una ventaja competitiva sostenible.

De acuerdo con los citados autores la creación de valor derivada de las relaciones construidas; se pueden desarrollar en tres ámbitos: a) a través de la asociación con los proveedores; b) a través de alianzas horizontales con otras empresas, permitiendo así la existencia de colaboración donde solo existía competencia; c) a través de la asociación de clientes. (Morgan y Hunt, como se cita en Pedraja& Rivera, 2002).

5.3.4 Fidelización de clientes

Con base en la afirmación que es más barato mantener un cliente satisfecho que captar un cliente nuevo, se concibe el concepto de fidelización; sin embargo, éste debe entenderse como el conjunto de actividades encaminadas a generar lealtad en el cliente, en consecuencia con lo anterior se tiene que:

Es transformar la fidelización de clientes para miembros de la misión de la empresa, integrando sistemas de información, creando valor superior, es decir,

convirtiendo clientes satisfechos en clientes leales. (Dalongaro&Froemming). Ahora bien, según (Santos como se cita en Dalongaro&Froemming) la lealtad del cliente es medir, gestionar y crear valor. Pero el interés no se agota ahí, se debe medir cada proceso para determinar de manera objetiva la percepción que el cliente tiene de la compañía; para mayor claridad se encontró que: “Medir la lealtad es necesario, como también el impacto del sistema de gestión de relaciones con el cliente en fidelización.” (Dalongaro&Froemming,).

5.4 Marketing relacional

El marketing ha sufrido cambios importantes, uno de ellos es la transición de un marketing transaccional a un marketing de carácter relacional, este enfoque busca establecer relaciones de largo plazo, interactivas y generadoras de valor agregado con el cliente.

Una definición de marketing es:

El proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como de las organizaciones. (Renart, 2004).

Una definición de marketing relacional:

El marketing de relaciones ha sido definido como «el que se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos» (Morgan y Hunt, como se cita en Pedraja& Rivera, 2002).

Ahora bien el marketing relacional tiene unas características propias como son:

Interactividad: Es precisamente el cliente quien toma la iniciativa del contacto cuando quiere, puede constituirse en emisor o receptor y puede iniciar transacciones.

Direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización: Las empresas pueden ofrecer diferentes productos o servicios a cada cliente, desde luego adecuados a la necesidad de cada uno en particular.

Memoria: Es el registro de la identidad, los datos, las características, las preferencias y los detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.

Receptividad: Las empresas deben hablar menos y escuchar más.

Orientación al cliente: La empresa debe concentrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos para satisfacerlas.

Participación en cada cliente: Considerarlo más que la participación de mercado.

Disposición a tratar de manera diferenciada a los clientes más valiosos: Segmentar y clasificar sofisticadamente los clientes.

En un contexto de hipercompetencia, la importancia del marketing relacional consiste en que es más costoso identificar y captar un cliente nuevo que mantener fiel y satisfecho a uno que ya lo está.

5.4.1 La satisfacción de clientes como estrategia de marketing para la venta

La estrategia de venta se relaciona con la planificación de un programa de venta, enfocado en el cliente, es importante tener en cuenta lo que se va a vender, el precio y los objetivos.

En el mismo sentido es fundamental la definición de estrategia, al respecto:

Para (Porter como se cita en Dalongaro&Froemming), la estrategia es la posición con respecto a algunos productos en determinados mercados. Ya, (Drucker como se cita en Dalongaro&Froemming), cree que la estrategia es la perspectiva, es decir, de qué manera actúa la organización.

La complejidad que comportan las negociaciones hoy, han generado la necesidad de pensar en estrategias cada vez más complejas, pues el cliente de la actualidad es muy exigente y se encuentra inmerso en un mar de opciones; por ello es importante saber que: “Para cambiar de estrategia o acción, es necesario, primeramente, conocer a fondo la opinión de la colectividad de los clientes.” (Giuliani como se cita en Dalongaro&Froemming).

La satisfacción del cliente es importante para la empresa porque informa sobre la percepción que el cliente tiene de la compañía, por eso se requiere la implementación del marketing relacional, por ser apropiado para la creación de vínculos duraderos con los consumidores.

Para mayor soporte:

Las empresas, por lo tanto, deben darse cuenta de que sus clientes no son sólo compradores de producto, es importante incorporar el concepto de marketing relacional que implica la creación de vínculos duraderos con los consumidores

para, así, satisfacerlos y garantizar su permanencia en el futuro. (Giuliani como se cita en Dalongaro&Froemming).

5.4.2 El marketing como estrategia de relación

El marketing relacional como estrategia busca un acercamiento con el cliente, establecer una relación con él, interactuar; al respecto se tiene que: “El marketing relacional busca un diálogo directo con los clientes de una marca.” (Azevedo&Pomeranz, 2010).

El término relación da a entender una dinámica de acción y reacción; se requiere entonces para establecer relaciones efectivas con los clientes un mensaje que hable con cada uno de ellos, que genere una respuesta; es fundamental para ello conocer al público objetivo, sus preferencias, hábitos personales y valores socioculturales; todos estos elementos son necesarios para personalizar la comunicación.

Respecto al marketing de relaciones se afirma que: “Las compañías que entiendan y sepan cómo aplicar las nuevas estrategias de marketing relacional recuperarán el control que perdieron debido a la complejidad del escenario competitivo existente.” ((Azevedo&Pomeranz, 2010).

5.4.3 El marketing de relaciones como estratégica encaminada al logro de ventajas

Para adentrarse en este aspecto se hace necesario definir qué es una estrategia; sin embargo, es de advertir que este concepto ha cambiado sustancialmente debido a la dinámica del mercado; así las cosas:

Siguiendo a Segal (como se cita en Dalongaro y Froemming) la estrategia de venta tiene que ver con la planificación de un programa de ventas orientado al cliente, teniendo en cuenta lo que se debe vender, a qué precio y cuáles son los objetivos, preguntas diseñadas de acuerdo con las técnicas de comercialización aplicables.

Por su parte, para Porter (como se cita en Dalongaro&Froemming), “la estrategia es la posición con respecto a algunos productos en determinados mercados.”, en el mismo sentido Drucker (como se cita en Dalongaro&Froemming) cree que “la estrategia es la perspectiva, es decir, de qué manera actúa la organización.”

No obstante lo anterior, la dinámica del mercado exige una perspectiva diferente, este nuevo enfoque se centra en el cliente; al respecto se sostiene que: “Están aumentando las diferencias entre los consumidores. Los mercados competitivos y

heterogéneos crecen (Dalongaro y Froemming), esta comprensión es importante por tratarse de un cambio en la mentalidad del cliente o consumidor; se afirma entonces que: “Ya no es plausible concebir la comercialización desde la perspectiva de sólo hacer la venta, "vender", sino como un instrumento para satisfacer las necesidades del cliente” (Dalongaro&Froemming). Se habla entonces de la dinámica del mercado como una ruptura paradigmática en la que también cambia el lenguaje en la actividad comercial, los lemas entran a ser revisados; frente a esto se tiene que:

Frases como "el cliente siempre tiene la razón" o "nuestro cliente es nuestro jefe" pueden llevar a graves malentendidos. Para cambiar de estrategia o acción, es necesario, primeramente, conocer a fondo la opinión de la colectividad de los clientes. Giuliani (como se cita en Dalongaro&Froemming).

De esta manera, se observa que una estrategia en la actualidad ha dejado de ser una simple perspectiva frente un producto o a la compañía en sí misma, para convertirse en una herramienta útil para lograr la permanencia o fidelidad de los clientes captados, en lugar de captar nuevos clientes, lo que resulta más costoso para la empresa. Para ello es importante citar a Giuliani en lo referido: “el costo de mantener un cliente antiguo es aproximadamente cinco veces menor que el de ganar uno nuevo” Giuliani(como se cita en Dalongaro y Froemming)

En el mismo sentido afirma:

Las empresas, por lo tanto, deben darse cuenta de que sus clientes no son sólo compradores de producto, es importante incorporar el concepto de marketing relacional que implica la creación de vínculos duraderos con los consumidores para, así, satisfacerlos y garantizar su permanencia en el futuro. Giuliani (como se cita en Dalongaro y Froemming).

5.4.4 La atención al cliente como ventaja competitiva

El mercado se mueve de manera vertiginosa, cada vez son menos las fronteras y la idea liberal de un mercado sin fronteras se hace cada vez más real, esto influye en la actividad comercial haciéndola más competitiva, de modo que las empresas deben adaptarse al ritmo y las exigencias del mercado, o de lo contrario se verá comprometida su existencia en el mundo de los negocios.

Frente a esto se encontró lo siguiente:

Sin embargo, muchas empresas, inclusive en nuestro país (Revista Contacto con el cliente (2001), han comprendido que para mantenerse en mercados muy competitivos, deben enfocarse en la satisfacción del cliente, y más allá, en

desarrollar una duradera y estrecha interacción (marketing de relaciones) cuyo pilar fundamental sea la atención de calidad, por lo que orientan sus recursos tanto materiales, tecnológicos como humanos para hacer de esta una cualidad que la distinga con respecto a los demás competidores (Peñaloza, 2004).

En este punto el viejo paradigma de captar más clientes tiende a desaparecer para dar paso a la idea de fidelización de los clientes ya captados, en lugar de buscar nuevos; esto hace importante el servicio al cliente, en la medida en que se hace necesario pensar en la satisfacción del cliente captado, dándole un valor agregado al bien o servicio ofertado por la compañía, y desde luego ese valor agregado debe producir en el cliente la sensación de haber obtenido más que un producto o servicio un beneficio.

Se hace entonces insoslayable hablar de dos conceptos estructurales de la atención del cliente, como son la satisfacción y el valor; frente al primero: ¿Qué se entiende por satisfacción? Según Kotler, (como se cita en Peñaloza, 2004) “se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas”. Frente al segundo concepto se puede leer: ¿Qué se entiende por valor? De acuerdo con Carr (como se cita en Peñaloza, 2004) “es el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el costo que le supone comprárselo”

Se agrega además que:

El producto o servicio prestado, la atención del personal, los servicios que se agregan al producto, la calidad y la imagen determinan un paquete o canasta de valor que el cliente reconoce. Cuando el paquete reconocido por el cliente es superior al valor que el cliente identifica con el precio se habrá generado satisfacción para el cliente. González (como se cita en Peñaloza, 2004)

Es de resaltar lo que representa un cliente satisfecho para la actividad comercial, pues cuando un cliente se aleja de una empresa, lo hacen por aspectos relacionados con el servicio, no se puede negar que a todo ser humano le gusta sentirse bien atendido.

5.5 El papel del talento humano en la atención al cliente

Es posible afirmar que los elementos hasta ahora tratados, son parte estructural importante del servicio al cliente; sin embargo, todos estos conceptos son solo letra muerta sin la intervención del ser humano, quien es el encargado de darles

vida; ahora bien, se atiende a la expresión “ser humano” en este punto porque hablar de talento humano es hacer referencia a toda una gama de capacidades, cualidades y actitudes producto de un proceso preparatorio previo, pues cada empresa desarrolla una cultura, unos valores que de cierta manera moldean la fuerza laboral de la compañía, en especial a quienes tiene contacto directo con el cliente.

Es por esto que:

Especialmente sobre el empleado de contacto directo recae una gran responsabilidad, pues de acuerdo a su comportamiento el cliente se formará las primeras impresiones y determinará su percepción sobre la calidad de la atención y del servicio recibido... (Peñaloza, 2004).

5.5.1 Entrenamiento del personal

Este elemento surge de la necesidad de orientar oportunamente al cliente; para ello se requiere de un personal debidamente formado, que genere confianza en el cliente; frente a esto se encuentra que:

Por tal razón, el trabajador además de conocer cuáles son sus responsabilidades, sus oportunidades de ascenso y el papel que desempeña cada persona dentro de la organización y todo lo relativo a la remuneración, beneficios y otros aspectos de su interés, debe imbuirse de la filosofía y los valores corporativos de una empresa enfocada al cliente (Peñaloza, 2004).

Ahora bien el entrenamiento tiene que ver con los conocimientos técnicos y las actitudes que el personal debe asumir, no solo frente al cliente, sino también ante aquellas situaciones difíciles de manejar, de modo que el empleado que tiene contacto directo con el cliente debe responder a esa necesidad y desarrollar la capacidad de resolver problemas de manera adecuada; la importancia del entrenamiento radica en el hecho que cada elemento de la fuerza laboral de la empresa representa a la misma ante el cliente, de modo que el cliente no obtiene una impresión del empleado sino de la compañía; es por eso que el entrenamiento del personal debe ser prioridad en la empresa. De acuerdo con lo señalado: (...) una empresa puede lograr una ventaja si contrata y capacita a su personal mejor que la competencia... Kotler (como se cita en Peñaloza, 2004).

5.5.2 Motivación, incentivos y recompensas

Indiscutiblemente estos elementos guardan relación estrecha con el cliente interno de la empresa, es decir, no es suficiente con la satisfacción del cliente externo, se

requiere de la motivación del empleado (cliente interno), entendida la motivación como: “la acción de motivar, definiendo motivar como dar una finalidad o razón de ser al comportamiento, de manera que una persona se mostrará más o menos motivada según el esfuerzo que esté dispuesta a hacer” (DRAE).

En este entendido, la motivación en el personal es fundamental para el éxito de la compañía, pues finalmente la satisfacción del cliente se deriva de un servicio con calidad; al respecto se dice: “Por consiguiente, ninguna empresa puede tener éxito sin cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus trabajadores, influyendo varios factores entre los que se cuentan los incentivos financieros y no financieros” (Peñaloza, 2004).

Los incentivos, son por decirlo de alguna manera, la materialización del reconocimiento a la excelente labor cumplida, más allá de una mera obligación, en la que hay una mayor entrega por parte del empleado en el cumplimiento de su rol dentro de la empresa; frente a los incentivos financieros se ha dicho:

Un empleado que considere recibir una remuneración acorde a sus esfuerzos se sentirá motivado a desempeñarse mejor. De lo contrario, la empresa no podrá apelar al deseo natural de un trabajador a proponerse nuevos retos, ni a su sentido de pertenencia con respecto a su trabajo y a la compañía; el empleado responderá a la ley del mínimo esfuerzo Taylor (como se cita en Peñaloza, 2004).

También afirma Denton (como se cita en Peñaloza, 2004), “no todos, pero si muchos de los poseedores del servicio de calidad opinan que cuando se paga el salario mínimo, el servicio que se recibe también será de mínima calidad.”

En cuanto a los incentivos no financieros se encontró que:

Con relación a los incentivos no financieros, una oportuna felicitación por parte del supervisor por un trabajo bien hecho, un día de descanso por haber tratado y resuelto un problema de un cliente especialmente difícil, reconocimientos como una cena gratis pueden ser implementados sin incurrir en mayores costos (Peñaloza, 2004).

Se agrega:

Otra forma de motivar al personal es desarrollar y conservar un estado de ánimo favorable en la oficina haciéndoles participar en las decisiones que les afecten directamente como, por ejemplo, en la fijación de normas y procedimientos; también escucharles y apoyarles, en fin, crear un clima organizacional favorable y

una gerencia dispuesta a atender tanto a los clientes como a sus trabajadores (Peñaloza, 2004).

En este mismo sentido se afirma que: “Si el empleado tiene una remuneración adecuada, un ambiente de trabajo agradable y un jefe que le apoya y estimula, estará dispuesto a dar lo mejor de sí mismo” (Peñaloza, 2004).

5.6 Implicaciones empresariales

5.6.1 Satisfacción del cliente versus rentabilidad

De acuerdo con lo afirmado en acápite anterior, las estrategias diseñadas en la actualidad, en primer lugar se centran en el cliente, en segundo lugar canalizan sus esfuerzos en conocer al cliente, es decir, qué necesidades tiene y cuáles son sus preferencias y en tercer lugar, establecer como objetivo lograr la satisfacción del cliente; frente a esto se cita a Giuliani, quien afirma que: “La relación debe existir para que los clientes no abandonen la empresa ante la primera oferta interesante, además, es más barato mantener al cliente en relación a buscar nuevos clientes. Giuliani (como se cita en Dalongaro&Froemming).

Contar con estrategias que posibiliten relaciones duraderas con los clientes, hacen que la compañía sea más rentable; captar nuevos clientes es más costoso para la empresa que trabajar en mantener los clientes que ya han sido captados, es importante resaltar que un cliente satisfecho es un vendedor de la compañía, por decirlo de alguna manera, no así un cliente insatisfecho.

En este mismo sentido se encuentra que:

El cliente no compra solamente productos, sino también los beneficios de éstos, por lo que no se debe vender productos, sino entender cuál es la percepción de los beneficios que tiene el individuo y sorprenderlo con el servicio. Esta actitud no es meramente la de una venta, es la de encantarle. Giuliani (como se cita en Dalongaro&Froemming).

6 DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

6.1 Enfoque

Dado que el objetivo del estudio está orientado a la medición de la percepción de los clientes de la empresa “Rastreo Satelital siglo XXI” Se optó por realizar un enfoque metodológico descriptivo, aunque este estudio estará apoyado en grupos focales de modo que se pueda ahondar sobre aquellas cualidades que contribuyen al mejoramiento de la oferta de valor de Siglo XXI.

6.2 Método de estudio

Se utilizará el método experimental, es decir, se va a analizar el impacto de variables sobre el nivel de percepción del “relacionamiento” de los clientes manteniendo los principios de “*ceterisparibus*” y la aleatoriedad en la selección de la muestra a trabajar.

6.3 Tipo de investigación

Se realizará una investigación descriptiva, ya que existen diversas teorías sobre la incidencia que tiene relacionamiento con los clientes y la percepción de la oferta de valor; sin embargo, se pretende detectar relaciones particulares entre la empresa “Rastreo Satelital Siglo XXI” y sus clientes.

6.4 Población y muestra

La población que puede ser sujeta de estudio, corresponde al número total de clientes de la empresa Rastreo Satelital, en el momento son 1800 clientes. Debido a que se incurriría en costos muy altos la realización de la medición al total de la población, se establece estadísticamente un tamaño de muestra igual a 49 que representan el total de la población, siempre y cuando se garantice que los datos están idénticamente igual distribuidos a la población; a este método se le conoce como muestreo aleatorio simple.

6.5 Variables o categorías de análisis

Servicio al cliente

Oportunidad y rapidez en el servicio

Calidad de los dispositivos instalados

Calidad de las instalaciones

Comunicación con los técnicos, administrativos y la gerencia general

6.6 Técnicas e instrucciones de recolección de la información

Aplicación de un instrumento para la recolección de datos mediante la metodología de entrevistas telefónicas

EMPRESA	Rastreo Satelital XXI
ESTUDIO	Nivel de relacionamiento con los clientes Rastreo Satelital XXI- 2015
OBJETIVO	Identificar el nivel de relacionamiento con los clientes para la potenciación de las relaciones comerciales y mejoramiento de los procesos internos de la organización
NATURALEZA DEL ESTUDIO	Investigación descriptiva
COBERTURA	El Departamento de Antioquia
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista telefónica
ENTREVISTADO	Clientes Rastreo Satelital XXI
TÉCNICA DE MUESTREO	Aleatoria
INSTRUMENTO	Cuestionario estructurado
POBLACIÓN	1800 clientes
TAMAÑO MUESTRAL PROPUESTO	Total de encuestas: 49
ERROR MUESTRAL GLOBAL Y NIVEL DE CONFIANZA	Nivel de confianza: 98% Error muestral: 2%
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Durante abril y mayo de 2015

Tabla 1 Ficha técnica

7 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

7.1 Metodología

De acuerdo al contexto y a las características de la empresa y su forma de administración de los clientes, se decidió realizar un muestreo aleatorio simple a la base de datos que en la actualidad cuenta con aproximadamente 1800 clientes. El tamaño de la muestra fue de 49 clientes con el fin de garantizar las pruebas estadísticas de normalidad y bondad de ajuste.

Para la recolección de la información, se realizó una encuesta bajo la modalidad de entrevista telefónica, la cual fue seleccionada bajo un proceso de muestreo no estratificado ya que los clientes son gestionados de manera homogénea sin que exista ningún perfil o segmento para el ofrecimiento del portafolio de servicios.

Sin embargo, dado que durante el proceso de acercamiento a la compañía se logró identificar varios tipos de clientes (particulares, dueños de flota de pasajeros y vehículos de carga) se recomienda realizar un proceso de segmentación para dirigir futuras investigaciones de acuerdo a las necesidades y perfiles de los clientes.

7.2 Hipótesis

Previo al trabajo de campo, la empresa tiene algunas hipótesis sobre las oportunidades de mejora en diferentes áreas de la organización; en primera instancia se quiere validar con los clientes la percepción del servicio ofrecido y en segundo, conocer la importancia que éstos le otorgan a la comunicación con el fin de que la empresa pueda definir estrategias que permitan mejorar la oferta de valor y que ésta pueda ser percibida por los clientes.

Primera hipótesis: El servicio de atención al cliente si bien no es deficiente, debe reforzarse frente a mejorar la atención al usuario.

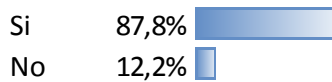
Segunda hipótesis: El cliente no desea ser contactado. La adquerencia del servicio es el elemento de mayor interés del portafolio, no están en contacto con la empresa.

En este sentido, se pretende identificar si el cliente considera la comunicación como un elemento que agrega valor a la relación comercial y de alguna manera le “fideliza” al mismo tiempo que se evalúa la percepción que tiene el cliente acerca de los productos ofrecidos.

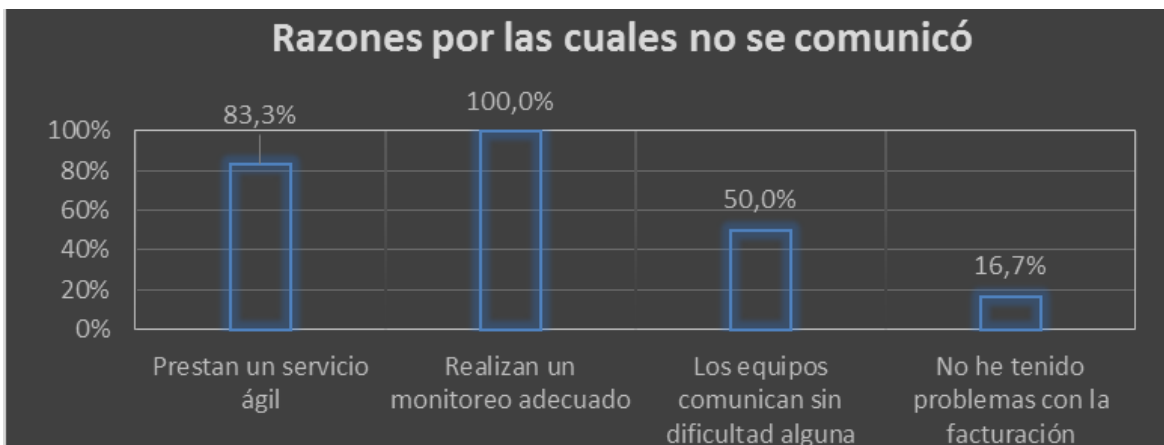
7.3 Resultados

7.3.1 Nivel de contacto

Al analizar los resultados de la encuesta de satisfacción, de los 49 clientes encuestados 43 habían realizado algún tipo de comunicación en los 12 meses anteriores a la fecha de realización de la encuesta, lo que equivale al 87.8% de los encuestados.



Por otro lado, el 12.2% de los encuestados (6) no realizó ningún tipo de contacto con la empresa debido a que manifestaron estar satisfechos con el servicio prestado, razón por la cual no tuvieron la necesidad de comunicarse dado que Rastreo Satelital Siglo XXI presta un servicio que cumple con el estándar esperado.



La lista es encabezada por razones que aluden al óptimo funcionamiento de la empresa, tanto a nivel administrativo (servicio ágil y correcta facturación) como en la parte técnica (los equipos comunican sin dificultad) y en el área operativa de la prestación del servicio (realizan un monitoreo adecuado).

En menor proporción el cliente manifestó no comunicarse con la empresa dado que el servicio que tiene contratado no lo necesita (el paquete no incluye reacción por hurto) o porque sencillamente “no se han presentado novedades de ninguna clase como para establecer contactos”.

Es de resaltar que los clientes “autónomos” (denominados así ya que no requieren soporte de ningún tipo por parte de la empresa por solicitud de información o monitoreo) corresponden a tan solo al 12% de los encuestados, por lo que en

adelante se prestará principal atención al 88% que ha tenido al menos una llamada con Rastreo Satelital S.A.S.

De este modo surge la inquietud sobre las razones por las cuales se están comunicando con mayor frecuencia los clientes. Dentro del espectro de llamadas que son atendidas por las diferentes áreas, éstas pueden ser de índole informativa, uso del servicio contratado (monitoreo) o peticiones, quejas o reclamos.



Del gráfico anterior, se observa que del 87.8% de los clientes que se comunicaron con la empresa, el principal motivo fue por solicitud de información con un 69% (información sobre servicios prestados, monitoreo, horarios de atención, puntos de pago de los servicios).

Le sigue con un 27% el porcentaje de llamadas por quejas, peticiones o reclamos, el cual es un índice alto teniendo en cuenta que representa casi que la cuarta parte de las personas entrevistadas tuvieron una connotación negativa en sus comunicaciones.

Dentro de la muestra no se encontraron casos en los cuales el cliente se hubiese comunicado con la empresa para solicitar reacción por hurto, lo que se traduce en que del volumen de llamadas es un índice muy bajo frente al tráfico total. Sin embargo, según cifras de la empresa de cada 100 vehículos se solicita un servicio de reacción por hurto, lo que se traduce en una llamada cada 2 días aproximadamente.

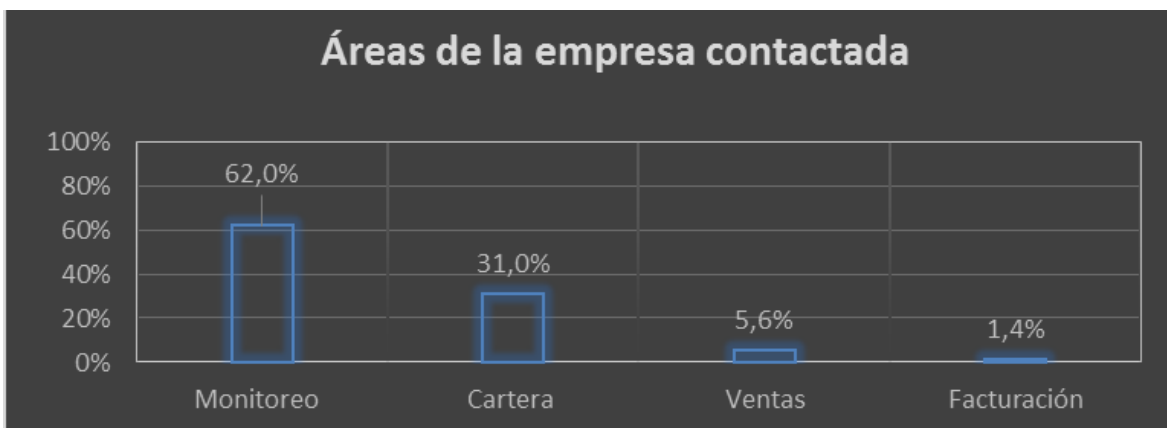
De las inquietudes que surgen del presente análisis, pero no hace parte del alcance del proyecto, consiste en analizar el tráfico de las llamadas, de modo que (a pesar de la baja probabilidad de reacción por hurto) Siglo XXI cuenta con la capacidad apropiada para garantizar la recuperación al usuario.

Se pudo observar que el tráfico de llamadas para cotización de servicio por parte de clientes activos es muy bajo (3%); estos casos se derivan de la necesidad del cliente para ampliar el servicio contratado con otros vehículos o por solicitud de servicios para un referido. En este punto la empresa ha hecho tímidos esfuerzos realizando campañas de mercadeo con el plan de referidos; sin embargo, esta puede ser una oportunidad para mercadear con beneficios y descuentos al cliente (Más adelante se ahondará acerca de las expectativas que tiene el cliente frente a la recepción de información que pueda ser suministrada por la empresa)

En este punto ya hay 2 grandes hallazgos, el primero consiste en el alto índice de comunicación entre funcionarios de la empresa y los clientes, y la segunda es que los principales motivos de las llamadas corresponden a solicitud de información y PQRs.

La inquietud que surge es ¿a qué áreas están llamando? En el procesamiento de los datos se pudo evidenciar que las llamadas por solicitud de información o mal funcionamiento de equipos estaban dirigidas al área de monitoreo (en mayor medida) mientras que la atención de PQRs eran dirigidas al área de cartera.

En términos generales, las llamadas fueron atendidas en mayor proporción por el área de monitoreo (62%) cartera (31%), ventas (5.6%) y facturación (1.4%)



De acá se observa que para el cliente, tener la opción de geolocalización vía telefónica es una herramienta para la administración de los automotores, esto puede tener origen en clientes que no están muy familiarizados con las plataformas tecnológicas y/o prefirieren hacer uso de los canales tradicionales.

Esto da luces importantes para definir la perfilación de los clientes, definir estrategias de mercadeo y fortalecer las relaciones existentes con los clientes de acuerdo a sus preferencias.

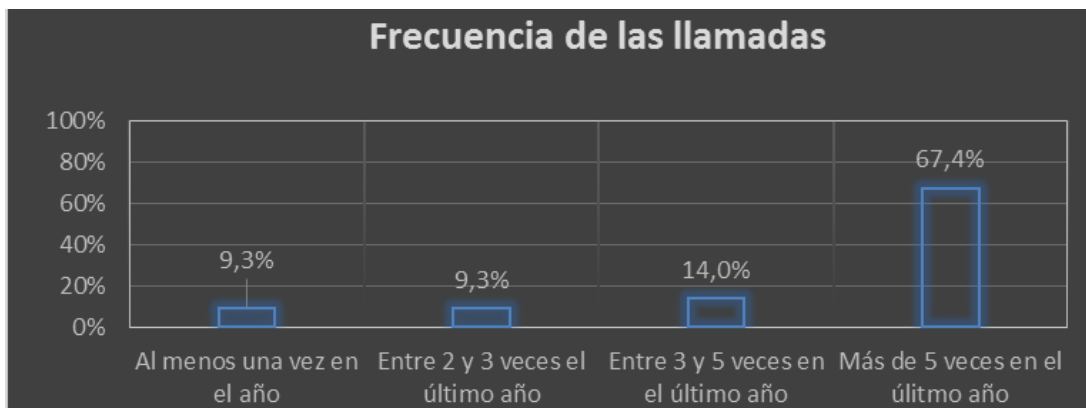
Por otro lado, se presenta un alto nivel de llamadas al área de cartera. El principal motivo es a causa del bloqueo en el sistema por no pago de las obligaciones cuando los pagos realmente fueron efectivos pero no pudieron ser identificados a causa de errores en los formatos al momento de hacer el pago en la institución bancaria.

En este punto se evidencia la necesidad de desarrollar el proceso de cobranza y/o establecer convenios de recaudo que faciliten la identificación de los pagos de cada cliente y se pueda garantizar la continuidad de la prestación del servicio.

El área de ventas y facturación reciben comparativamente menos llamadas; se reportaron muy pocos incidentes con la facturación. Rastreo Satelital debe propender por mantener su base de datos actualizada, ya que esto garantiza un bajo índice de devoluciones mientras que el área de ventas debe fortalecer la capacidad de que “el teléfono suene para traer negocios” y/o fortalecer relaciones comerciales con los clientes.

En el motivo de las llamadas al área de cobranza y facturación, se puede evidenciar el contexto negativo de las llamadas, lo que indica que puede tratarse de áreas problemáticas y deben tomarse acciones correctivas para mejorar la percepción que tiene el cliente frente al servicio prestado. Sin embargo, se pudo precisar que los clientes que realizaban llamadas con mayor frecuencia estaban relacionadas con el monitoreo de los vehículos.

Frente a la frecuencia de las llamadas se puede observar que entre quienes llamaron, el 67% lo hicieron en más de 5 ocasiones, lo que indica que si un cliente llama a la empresa, es altamente probable que realice este proceso de manera frecuente.



El 67.4% de los clientes realizan llamadas de manera activa (más de 5 veces en el último año) los cuales son aquellos clientes con tendencia a utilizar el servicio de rastreo vía telefónica y el 18.6% de los clientes restantes mantienen entre 1 y 3 llamadas al año con el fin de reportar incidentes con el servicio prestado por otras áreas de la organización.

En este punto se pudo evidenciar que la frecuencia de las llamadas del cliente está relacionada con la naturaleza que lo motiva a establecer contacto con los funcionarios de Rastreo Satelital Siglo XXI.

7.3.2 Satisfacción

En este punto se pretende evaluar cuán satisfechos están los clientes en relación con la calidad con que fueron atendidos cuando se comunicaron o recibido comunicación por parte de la empresa. Este enfoque ha tomado mucha relevancia en la gestión empresarial debido a que una correcta gestión del cliente asegura buenas relaciones comerciales en el largo plazo (o al menos por mayor tiempo) frente a clientes que no se gestionan.

La consulta se realizó a los clientes que se comunicaron con la empresa en los últimos 12 meses, y se les solicitó que evaluaran de 1 a 5 atributos frente a calidad y oportunidad de la comunicación, donde 1 es muy malo, 2 malo, 3 ni bueno ni malo, 4 bueno y 5 muy bueno, de modo que se pudieran identificar brechas y establecer planes de mejora.

Calificación	Respuesta Oportuna		Solución Efectiva		Amabilidad		Respeto	
1 Muy malo								
2 Malo	1	2%	2	5%				
3 Ni bueno ni malo	9	21%	9	21%	3	7%	2	5%
4 Bueno	14	33%	15	35%	7	16%	7	16%
5 Muy Bueno	19	44%	17	40%	33	77%	34	79%
Total	43	100%	43	100%	43	100%	43	100%
Promedio	4,19		4,09		4,70		4,74	

Respuesta oportuna:

Es un atributo que habría de esperarse tuviera una alta calificación debido a los esfuerzos que ha realizado la empresa en cuanto a la consecución de una infraestructura tecnológica que permita la excelente prestación de los servicios; sin embargo, el 21% de los encuestados valoraron el servicio como “ni bueno ni malo” y uno lo consideró malo.

Se recomienda revisar los hallazgos para determinar las causales de la valoración de 2 para establecer planes de trabajo con base en las situaciones presentadas y plantear acciones de mejora.

Solución efectiva:

Obtuvo el resultado más crítico dentro de la percepción en la encuesta, los resultados arrojaron un alto porcentaje de clientes (21%) que calificaban la amabilidad en 3 (ni bueno, ni malo) y malo 5%

La calificación promedio del atributo obtuvo una calificación de 4.09; por ser el de más baja calificación, se recomienda establecer un plan de trabajo para fortalecer este tema, puesto que entre los elementos evaluados se tuvo una respuesta diferenciada, lo que significa que el cliente tiene una percepción diferente acerca de éstos.

En términos generales, se identifican como elementos críticos a fortalecer la respuesta oportuna y la solución efectiva que se deriva en mayores facilidades para atender las peticiones e inquietudes que presentan los clientes.

Respeto:

La evaluación de este atributo fue el de mejor promedio (4,74). El 95% de los encuestados dio una calificación igual o superior a 4 y fue el atributo con mayor número de veces en obtener la calificación máxima. Esto es coherente con los principios organizacionales que están orientados hacia el respeto y buen trato de las personas, tanto a nivel interno como externo.

Amabilidad:

Fue el atributo con la segunda mejor valoración (4,70), donde el 93% de los encuestados coincidió con que la respuesta recibida fue cordial y recibieron un excelente trato.

En este ítem se realizó un énfasis importante en la capacidad de reacción; sin embargo, hubo un “algo” en cuanto al respeto y la amabilidad. “fue bueno, pero pudo ser mejor”

7.3.3 Percepción de los canales

Otro ítem importante para la evaluación de la comunicación como elemento principal que permite valorar el nivel de relacionamiento con los clientes es la medición de la satisfacción y percepción que tienen los clientes frente a los canales que dispone la empresa para establecer comunicación.

Los canales que se evaluaron fueron la oficina, teléfono fijo, celular y página web, los cuales son los medios a través de los cuales los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa. Sin embargo, algunos clientes hicieron mención de otros canales pero no fueron un elemento común, como por ejemplo el correo electrónico.

En la actualidad la gestión de correos electrónicos es un proceso que no se controla. Se sabe que éstos son canalizados a través de recepción y direccionados al área competente. Es importante establecer una metodología para hacer seguimiento de los correos ya que es totalmente desconocido si se gestionan correctamente o no. En la muestra evaluada no se encontró información suficiente para emitir conclusiones al respecto.

En el mercado existen diversas herramientas de soporte para la “mesa de servicios” en caso de encontrar evidencia de mala gestión en futuras investigaciones; una opción para la mejora del proceso consiste en la implementación de un sistema que reenvíe y controle a los responsables de gestionar las peticiones que se realicen a través de este canal.

Frente a la pregunta sobre el nivel de conocimiento de los canales, tan solo el 5% reconoció el canal oficina como un medio a través del cual había realizado algún contacto frente al servicio prestado, otorgando una calificación promedio de 3.5.

Esto se hizo evidente en las visitas realizadas a la empresa; se pudo observar la sala de espera siempre descongestionada y un área operativa enfocada en sus funciones. Esto es un hallazgo positivo de la cultura organizacional, puesto que se hace mucho énfasis en el uso de canales virtuales y electrónicos que son menos costosos en lugar del canal oficina.

Calificación	Oficina		Teléfono fijo (PBX)		Celular		Página Web	
1 Muy malo								
2 Malo								
3 Ni bueno ni malo	1	50%	4	33%	6	14%		
4 Bueno	1	50%	5	42%	18	42%	1	33%
5 Muy Bueno			3	25%	19	44%	2	67%
Total	2	5%	12	28%	43	100%	3	7%
Promedio	3,50		3,92		4,30		4,67	

En este sentido, el 100% de las personas encuestadas mencionaron el canal “celular” como uno de los canales disponibles para establecer contacto con la empresa, mientras que tan solo el 28% mencionaron el teléfono fijo y muy de lejos la página web con un 7%. A pesar del bajo nivel de conocimiento, la página web obtuvo el mayor promedio con un 4.67, seguido por el celular con una calificación de 4.3.

Analizando la calificación obtenida por el teléfono versus el celular, se pudo observar que en términos proporcionales es mejor valorada la atención recibida a través de la línea de celular que a través del PBX.

Se recomienda realizar seguimiento a los responsables de estos canales e identificar brechas con el fin de mejorar el servicio prestado. En caso de que se trate del mismo responsable establecer las causas en las diferencias de la valoración dado que se gestionan de forma homogénea.

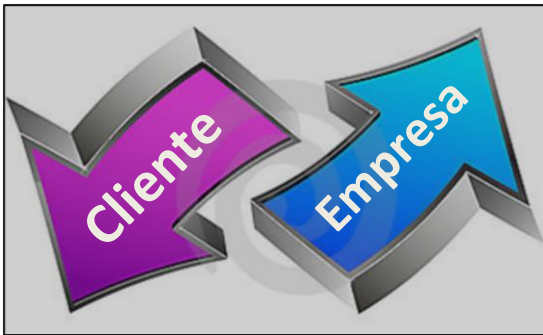
En la actualidad el monitoreo a las llamadas ha permitido mejorar los estándares del servicio frente a la amabilidad y la capacidad de reacción de los funcionarios, así como también se han realizado importantes esfuerzos como la compra de una planta eléctrica para garantizar la continuidad en la prestación del servicio.

En términos generales, el 100% de los clientes considera que los canales que tiene la empresa son adecuados; sin embargo el 6% de los encuestados manifestaron que estos podían mejorar trabajando en los tiempos de respuesta, en especial los fines de semana.

7.3.4 Expectativas

Hasta este punto hemos conocido el volumen de clientes que se han contactado con la empresa, cuáles han sido los motivos de las llamadas, la frecuencia y los canales a través de los cuales se ha hecho contacto, lo que supone la unidireccionalidad en el contacto.

Quiere decir que hasta el momento se han evaluado las motivaciones por las cuales el cliente, por iniciativa, se ha puesto en contacto con la empresa, pero **¿El cliente quiere ser contactado?** Ya sea para la oferta de nuevos productos o para simplemente conocer su opinión acerca del servicio que le ofrece la empresa.

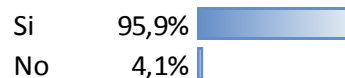


Este tema se consultó en el módulo “Expectativas” donde los clientes realizaron una valoración acerca sobre los esfuerzos que debía hacer la empresa para relacionarse con ellos, en cuanto a contenidos, canales productos y oportunidades de mejora.

En primera instancia, se debe resaltar que la totalidad de los clientes manifestaron haber recibido algún tipo de comunicación de la empresa, mediante medio escrito (correo postal), magnético (correo electrónico) o vía telefónica.

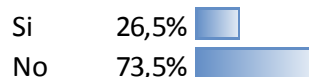
La principal causa de comunicación estaba relacionada con la facturación; sin embargo, era común recibir otro tipo de boletines, en donde **se encontraba una alta relevancia de los contenidos**, así como por los llamados realizados por el área de monitoreo para el reporte de novedades.

¿Considera importante que la empresa se comunique con usted de forma periódica?



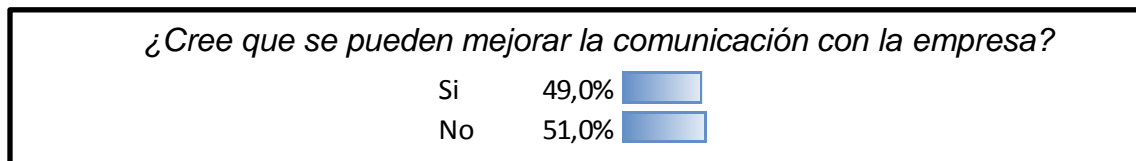
Cuando se consultó sobre su interés en cuanto a recibir **más información** sobre los servicios que ofrece la empresa, 36 de los encuestados respondió con una negativa; sin embargo los 13 restantes manifestaron estar interesados frente a recibir información adicional con el fin de estar más informado frente a las novedades y actualizaciones relacionadas con el servicio.

¿Desearía recibir boletines, información adicional sobre los servicios que ofrece la empresa?



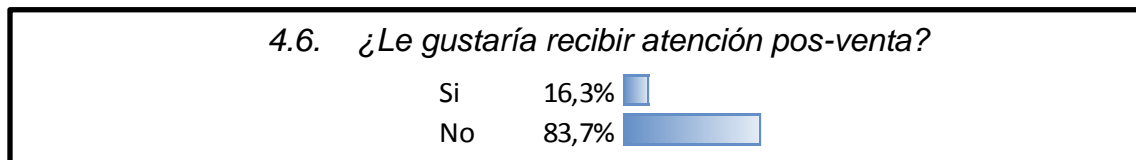
Por otro lado, cuando se consultó sobre el sí se puede mejorar el nivel de comunicación con la empresa, las respuestas estuvieron divididas casi que en la

misma proporción; sin embargo cuando se realizó la evaluación de las razones que sustentaban la respuesta se pudo observar que casi como una constante los clientes que dijeron que se podía mejorar el servicio solicitaban que el área de monitoreo les contactara con mayor frecuencia para el reporte de los vehículos, así como también fue mencionado por algunos clientes que respondieron “No” a la misma pregunta.



En este ítem llamó la atención 4 clientes que mencionaron accionar el botón de pánico y nunca obtuvieron respuesta. Para mayor detalle de este caso, se recomienda a la administración evaluar los resultados de las encuestas con IDE 8-14-37-39 con el fin de identificar las causas de la no reacción ante el llamado del cliente y cómo finalizaron los hechos que lo llevaron a accionar el botón.

En relación con los aspectos que puede mejorar la empresa, se consultó sobre los productos y/o servicios complementarios que puede ofrecer la empresa para mejorar la oferta; se obtuvo que el 90% de los encuestados respondieron estar satisfechos con el servicio que se había recibido hasta el momento, y 2 clientes mencionaron dispositivos de GPS con pantallas.



Frente al servicio postventa, el 83.7% de los encuestados manifestó no requerirlo haciendo la salvedad que bajo las condiciones en que actualmente se presta el servicio es óptimo, mientras que el 16.3% que manifestó que si le gustaría recibir este tipo de atención lo relacionó correctamente con el objeto del presente estudio, es decir, si le gustaría recibir comunicación frente actualizaciones del producto o servicio adquirido, información para estar actualizados y que exista un interés sobre su nivel de satisfacción.

Con estos resultados, se puede observar que el cliente está interesado en establecer una estrecha relación con el tema relacionado con la comunicación sobre el monitoreo de los vehículos más que por el mantenimiento de la relación comercial como cliente.

Sin embargo, se hace énfasis nuevamente en la segmentación de los clientes con el fin de identificar el perfil sociodemográfico de aquellos clientes que desean una labor de mantenimiento más constante, de modo que se garanticen relaciones de largo plazo.

7.3.5 Otras anotaciones

Finalmente, cuando se le preguntó al cliente si tenía alguna otra consideración, el 45% de los encuestados dijo no tener ningún otro comentario, el 29% reafirmaron la importancia que mejoraran la comunicación del área de monitoreo y el 8% pidió mayor agilidad cuando se oprimiera el botón de pánico.

Otras consideraciones	Nro.	% Part.
Ninguna	22	44,9%
Mayor comunicación de monitoreo	14	28,6%
Más agilidad cuando se oprima el botón de pánico	4	8,2%
Mejorar proceso de revisiones	4	8,2%
Cartera debe comunicarse con ellos antes de cortar el servicio	2	4,1%
Otro	3	6,1%
Total encuestados	49	100%

Un elemento que se debe fortalecer y solo apareció en este punto de la investigación tiene que ver con el proceso de revisiones, ya que el 8.2% manifestaron inconformidades con el servicio prestado por este proceso de la empresa hasta tal punto de querer cancelar los servicios contratados.

Finalmente como observaciones al área de cartera, 2 de los encuestados solicitaron comunicación previa a los bloqueos por no pago, de modo que ellos pudieran tomar acción antes de afectar el servicio ya que es muy importante la continuidad sus negocios.

7.3.6 Pruebas de normalidad y bondad de ajuste

Descripción del modelo

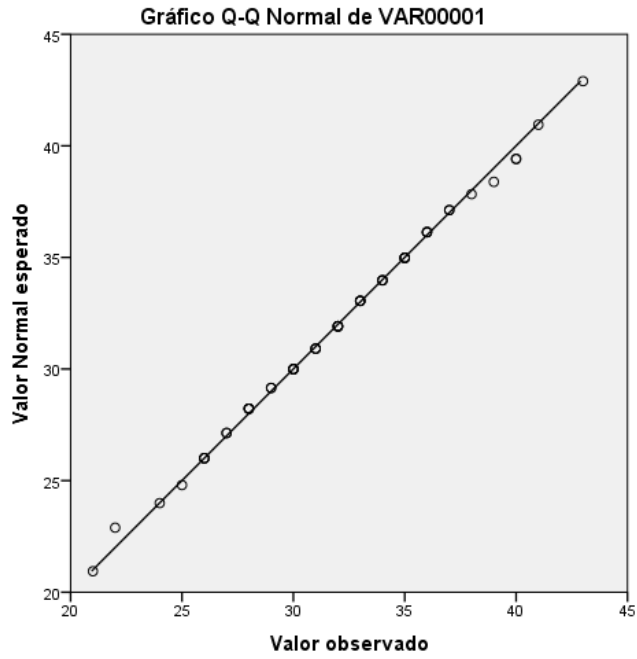
Nombre de modelo		MOD_1
Serie o secuencia	1	VAR00001
Transformación		Ninguna
Diferenciación no estacional		0
Diferenciación estacional		0
Longitud de periodo estacional		Sin periodicidad
Estandarización		No aplicado
Distribución	Tipo	Normal
	Ubicación	Estimado
	Escala	Estimado
Método de estimación de rango fraccional		De Blom
Rango asignado a empates		Media de rango de valores empatados

Aplicando las especificaciones de modelo desde MOD_1

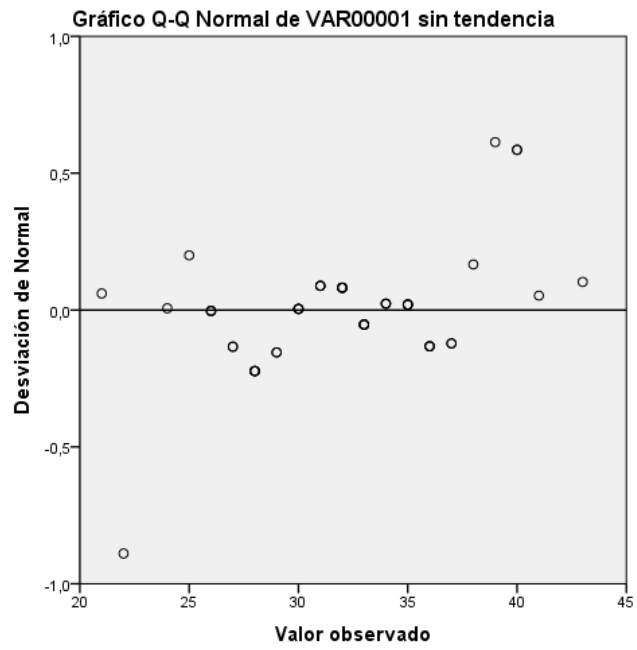
Resumen de procesamiento de casos

		VAR00001
Longitud de serie o secuencia		49
Número de valores perdidos en el gráfico	Perdido por el usuario	0
	Perdido por el sistema	0

Los casos no están ponderados.



Para que la distribución sea normal, los puntos deben situarse sobre la diagonal.



De acuerdo a la prueba se observa que el tamaño de la muestra garantiza normalidad, por lo tanto el margen de error del 7% se considera aceptable y se da validez a las conclusiones estadísticas presentadas en este estudio.

7.3.7 Conclusiones y recomendaciones

Para el cliente el factor comunicación es un elemento crucial dentro de la prestación del servicio, ya que dentro del proceso de recolección de datos se asoció frecuentemente comunicación = monitoreo en lugar de comunicación = relacionamiento y satisfacción del cliente.

En este sentido, la comunicación que debe tener la empresa con los clientes es de doble propósito, razón por la cual es pertinente que la estrategia esté relacionada con el mantenimiento de éstos y evaluar posibles herramientas para su administración.

A partir de los resultados de este estudio, se deben revisar los hallazgos y definir estrategias que permitan la toma de acciones correctivas en aquellos casos donde se evidencian fallas en los procesos o proponer procesos de mejora que aseguren la sostenibilidad de la empresa fortaleciendo relaciones de largo plazo con sus clientes.

En el capítulo siguiente se hace un planteamiento de estrategias que están orientadas al desarrollo organizacional. Tales ideas son el resultado de este trabajo de investigación y no tienen ningún orden jerárquico, queda a discreción de Rastreo Satelital la pertinencia de cada una de ellas y considerar su implementación.

8 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se recomienda realizar un proceso de segmentación de los clientes entre particulares, dueños de flota de pasajeros y vehículos de carga (o los que la empresa considere pertinente) para dirigir futuras investigaciones de acuerdo con sus necesidades y mercadear estratificadamente.

Fortalecer el proceso de geolocalización vía telefónica puesto que es un elemento altamente valorado por los clientes, y lo relacionan directamente con “el relacionamiento” que hace la empresa. Durante la investigación se encontró una alta relevancia por los llamados realizados por el área de monitoreo para el reporte de novedades, así como también fue una constante para la mejora del servicio.

Cruzando las estrategias anteriores, se puede corroborar el planteamiento de que los reportes de monitoreo vía telefónica pueden tener origen en clientes que no están muy familiarizados con las plataformas tecnológicas y/o prefieren hacer uso de los canales tradicionales.

Dado que la capacidad de reacción es un elemento crítico dentro de la evaluación del servicio, se sugiere analizar el tráfico de las llamadas, de modo que (a pesar de la baja probabilidad de reacción por hurto) la empresa cuente con la capacidad apropiada para garantizar la recuperación al usuario.

Tomar correctivos para que no se vuelvan a presentar situaciones en las que un cliente accione el botón de pánico y la empresa no reaccione. Se recomienda a la administración evaluar los casos puntuales con el fin de identificar las causas y cómo finalizaron los hechos que lo llevaron a accionar el botón.

Desarrollar el proceso de cobranza y/o establecer convenios de recaudo que faciliten la identificación de los pagos de cada cliente y se pueda garantizar la continuidad de la prestación del servicio, ya que el bloqueo en el sistema por “no pago” es un elemento que genera insatisfacción.

El 100% de las personas encuestadas mencionaron el canal “celular” como uno de los canales disponibles para establecer contacto con la empresa, mientras que tan solo el 28% mencionaron el teléfono fijo. Se recomienda realizar seguimiento a ambos canales e identificar las causas que generan brechas.

Finalmente, dado que el cliente está interesado en establecer una estrecha relación sobre el monitoreo de los vehículos más que por el mantenimiento de la relación comercial como cliente, se hace nuevamente énfasis en la segmentación de los clientes para dirigir campañas más constantes vía **mensaje de texto** a sus números de celular o **a través del desarrollo de un chat en la página web**, esto

permitirá una relación más estrecha y respuesta oportuna frente a las PQRs y soporte técnico.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

8.1 Recursos requeridos

Presupuesto para el pago de honorarios del equipo del proyecto: 1 director, 1 líder de campo, 2 analistas de investigación y 1 técnico administrativo (\$12.000.000 millones).

8.2 Cronograma de actividades

PROYECTO: Nivel de relacionamiento con los clientes como factor diferenciador para mejorar la oferta de valor de la empresa siglo XXI	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
ACCIONES																																				
Elaboración del proyecto	■	■	■	■																																
Presentación Proyecto				■																																
Diseño del instrumento a aplicar					■	■	■	■																												
Puebas de Campo							■	■																												
Ajsutes del instrumento									■	■	■	■																								
Identificación de la muestra gestión de citas											■																									
Contratación del equipo de campo											■	■																								
Ejecutar la encuesta													■	■	■	■																				
Tabular los resultados																	■	■	■	■																
Procesamiento de los datos																					■	■	■	■												
Evaluación de la información																									■	■	■	■								
Realización de informe																													■	■	■	■				
Presentación de resultados a la junta directiva																																	■	■	■	■
Formulación de planes de mejora																																				
Elaborar un plan de seguimiento y monitoreo																																				
Puesta en marcha correctivos y seguimiento																																				
Entrega final de resultados																																				■

Tabla 2 Cronograma de actividades

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. D., & Pomeranz, R. (2010). *Obsesión por el cliente: cómo obtener y retener clientes en la nueva era del marketing relacional*. México: McGraw-Hill Interamericana. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Brown, A. (2007). *Gestión de la atención al cliente*. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- BLANCO, Antonio (2001). *Atención al cliente*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- CARR, Clay (1992), *La vanguardia del servicio al cliente*. Editorial Díaz de Santos. España.
- Diago, F. F. E. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida*. Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- GREENBERG, Paúl (2003), *CRM. Gestión de Relaciones con los clientes*. Mc Graw Hill, España.
- González-Gallarza, G. M. (2004). *Fidelidad 'versus' lealtad: ¿clientes "perros" o "amigos"?* España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Jo, Z.V. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V.
- KATZ, Bernad (1990). *Cómo gerenciar EL SERVICIO al cliente*. Legis Fondo Editorial, Colombia.
- Keith, L. K. (2001). *Servicio al Cliente serie para Dummies*. Bogotá: Editorial Quebecor World Bogotá S.A.
- KOTLER, Philip (2001). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, México.
- Lefcovich, M. L. (2009). *Satisfacción del consumidor*. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- López, G. L., Pérez, F. H. M., & Pérez, H. J. M. (2012). *Comunicación y atención al cliente: grado superior*. España: McGraw-Hill España. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Renart, L. G. (2004). *Marketing relacional: ¿café para todos?* España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

ROBBINS, Stephen y Decenso D. *Fundamentos de Administración*. Prentice Hall, México.

SOLOMON, Michael (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall, México.

World Competitiveness Report (2012 - 2013).

Vargas, Q. M. E., & Aldana, D. V. L. (2011). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas* (2a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>