



Análisis de las causas de insatisfacción del cliente en los almacenes comerciales de la Industria
Militar: Un enfoque para la mejora continua

Jessica Esmeralda Ruiz Ortiz

ID 335045

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2025

SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES COMERCIALES INDUMIL

Análisis de las causas de insatisfacción del cliente en los almacenes comerciales de la Industria
Militar: Un enfoque para la mejora continua

Jessica Esmeralda Ruiz Ortiz

ID 335045

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

Asesora

Doris Amanda Rosero García

Microbióloga, M.Sc., PhD.

Posdoctorado en Microbiología Ambiental

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Enero de 2025

Contenido

Lista de Tablas	5
Lista de Figuras	6
Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Pregunta de investigación.....	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificación.....	13
2. MARCO REFERENCIAL	15
2.1 Marco de Antecedentes.....	15
2.2 Marco Teórico	16
2.2.1 Teorías y posturas sobre la Satisfacción y Servicio al Cliente	16
2.2.2 Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM).....	16
2.2.3 Factores que influyen en la Satisfacción del Cliente.....	17
2.2.4 Impacto de la calidad del servicio y variedad de productos en la Satisfacción	17
2.2.6 Factores de Satisfacción y herramientas para mejorarla	17
2.2.7 Reputación de la Empresa y Redes Sociales	18
2.2.8 Innovación y Diseño de Servicios	18
2.3 Marco Normativo	18
3. METODOLOGÍA.....	21
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	21
3.2 Población y muestra.....	22
3.2.1 Definición de la población.....	22

SERVICIO AL CLIENTE ALMACENES COMERCIALES INDUMIL

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra	23
3.3 Instrumentos.....	25
3.3.1 Encuesta Cliente Externo	26
3.3.2 Encuesta de Funcionarios de la Industria Militar.....	28
3.4 Descripción de procedimientos	29
3.4.1 Recolección de Datos	29
3.5 Análisis de Información.....	30
3.5.1 Organización y Codificación de Datos – Encuesta Clientes Externos.....	31
3.5.2 Herramienta Análisis de Datos.....	34
3.6 Consideraciones éticas.....	35
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas	35
4. RESULTADOS	36
4.1 Resultados Objetivo Específico No. 1.....	36
4.2 Resultados Objetivo Específico No. 2.....	57
5. DISCUSIÓN	59
5.1 Discusión Objetivo Específico No. 1	59
5.2 Discusión Objetivo Específico No. 2.....	60
5.3 Discusión de los Resultados con la Perspectiva de Gandhi – Objetivo Principal.....	61
6. CONCLUSIONES.....	65
7. RECOMENDACIONES	66
Referencias.....	68

Lista de Tablas

Tabla 1 - Ficha Técnica: Encuesta para Clientes Externos	26
Tabla 2 - Ficha Técnica: Encuesta para funcionarios de la Industria Militar	28
Tabla 3 – Codificación Encuesta Clientes Externos	31
Tabla 4 – Codificación del nombre de almacenes comerciales	32
Tabla 5 – Codificación para Satisfacción (Escala de 1 a 5).....	33
Tabla 6 - Codificación de respuestas de tiempo, binarias y abiertas	34

Lista de Figuras

Figura 1 – Respuestas tabuladas de las instalaciones de los almacenes comerciales	37
Figura 2 - Respuestas tabuladas sobre la presentación de los productos	38
Figura 3 - Respuestas tabuladas sobre atención y servicio brindado por parte del funcionario ...	39
Figura 4 - Respuestas tabuladas sobre la información general emitida por parte del funcionario	40
Figura 5 - Respuestas tabuladas con la agilidad en el proceso de facturación de los productos ..	41
Figura 6 - Respuestas tabuladas del tiempo esperado en sala para ser atendido	42
Figura 7 - Respuestas tabuladas del tiempo esperado en ventanilla para ser atendido.....	43
Figura 8 - Respuestas tabuladas sobre el conocimiento canales de atención al cliente	44
Figura 9 - Respuestas tabuladas de las sugerencias por parte de los clientes	45
Figura 10 - Respuestas tabuladas sobre la disponibilidad herramientas tecnológicas.....	47
Figura 11 - Respuestas tabuladas sobre las quejas de clientes directas a los almacenistas	47
Figura 12 - Respuestas tabuladas sobre la cantidad de clientes atendidos por día	48
Figura 13 - Respuestas tabuladas sobre la reacción con clientes difíciles	49
Figura 14 - Respuestas tabuladas sobre la implementación de otras herramientas por parte de la Industria Militar	50
Figura 15 - Respuestas tabuladas del área de fortalecimiento por parte de la Industria Militar ...	51
Figura 16 - Respuestas tabuladas sobre situaciones que generan malestar en el cliente	52
Figura 17 - Respuestas tabuladas sobre afirmaciones relevantes para el cliente	53
Figura 18 – Respuestas tabuladas sobre el conocimiento de las funciones del área de servicio al cliente y orientación ciudadana.....	54
Figura 19 - Respuestas tabuladas sobre la capacitación brindada por el área Servicio al Cliente	54
Figura 20 - Respuestas tabuladas sobre la capacitación brindada por el área Orientación Ciudadana	55
Figura 21 - Respuestas tabuladas sobre sugerencias para aumentar la satisfacción del cliente ...	56

Resumen

En un entorno competitivo, la satisfacción del cliente es crucial para el éxito organizacional, especialmente en los almacenes comerciales de la Industria Militar, certificados bajo la norma NTC-ISO 9001:2015. A pesar de su compromiso con la calidad, se identificaron deficiencias en el servicio al cliente en los 27 almacenes comerciales y 3 almacenes de depósito, generando insatisfacción entre los usuarios. Este estudio se centró en identificar y analizar las causas de esta insatisfacción, empleando herramientas como encuestas, análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones, así como la revisión de informes internos. Los objetivos incluyen recopilar datos sobre la experiencia del cliente, categorizar problemáticas y priorizar las áreas críticas en función de su impacto. El análisis permite comprender los factores subyacentes que afectan la percepción de los usuarios, proporcionando un diagnóstico que respalde decisiones informadas a futuro. Los resultados de la investigación no solo ofrecen una visión clara de las áreas críticas, sino que también sientan las bases para mejorar la experiencia del cliente, fortaleciendo la relación entre los usuarios y la organización, y contribuyendo al cumplimiento de su compromiso de calidad y excelencia.

Palabras clave: Servicio al cliente, experiencia del cliente, mejora de procesos.

Abstract

In a competitive environment, customer satisfaction is crucial for organizational success, especially in the Commercial Warehouses of the Military Industry, certified under the NTC-ISO 9001:2015 standard. Despite their commitment to quality, deficiencies in customer service have been identified in the 27 Commercial Warehouses and 3 Depot Warehouses, generating dissatisfaction among users. This study focuses on identifying and analyzing the causes of this dissatisfaction, using tools such as surveys, analysis of complaints, suggestions and claims, as well as the review of internal reports. The objectives include collecting customer experience data, categorizing issues and prioritizing critical areas based on their impact. The analysis provides insight into the underlying factors affecting user perceptions, providing a diagnosis to support informed decisions going forward. The results of the research not only provide a clear view of the critical areas, but also lay the foundation for improving the customer experience, strengthening the relationship between users and the organization, and contributing to the fulfillment of its commitment to quality and excellence.

Keywords: Customer service, customer experience, process improvement.

Introducción

En un mercado cada vez más competitivo, la satisfacción del cliente se ha consolidado como un factor crucial para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones. Para la Industria Militar, certificada bajo la norma NTC-ISO 9001:2015, garantizar la calidad de sus productos y servicios no solo es un requisito normativo, sino también un compromiso con sus usuarios. Este estándar internacional, descrito en el Sistema de Gestión de la Calidad, subraya la importancia de la planificación, el control y la mejora continua en todas las actividades organizacionales (ICONTEC, 2024).

La atención y el servicio al cliente son pilares fundamentales para cumplir con este compromiso de calidad, ya que aspectos como la puntualidad en las entregas, el cumplimiento de plazos y compromisos y un trato amable y profesional, tienen un impacto directo en la percepción de los usuarios. Sin embargo, la realidad operativa de los veintisiete (27) almacenes comerciales y tres (03) almacenes de depósito de la Industria Militar, ha revelado deficiencias significativas que afectan la experiencia del cliente, lo que genera insatisfacción y pone en riesgo su fidelidad hacia la organización. Estas problemáticas, que incluyen tiempos de respuesta inadecuados, falta de personal capacitado y dificultades en la resolución de consultas y reclamaciones. La presencia de estas falencias refleja la necesidad de comprender de manera profunda las causas subyacentes de la insatisfacción, lo que resulta fundamental para cumplir con las expectativas de los usuarios y mantener la competitividad en el sector (Montoya & Boyero, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo principal identificar las causas de la insatisfacción de los clientes en los almacenes comerciales de la Industria Militar. Para ello, se utilizaron herramientas como encuestas, análisis de quejas y

sugerencias, así como la revisión de informes internos relacionados con la atención al cliente (Del Castillo & Moreno, 2016).

El análisis de los datos recopilados mediante las herramientas anteriormente relacionadas, permitió categorizar las problemáticas detectadas y priorizar aquellas que tienen un mayor impacto en la experiencia del cliente. Este proceso sistemático contribuyó a desarrollar un diagnóstico claro sobre las áreas críticas que afectan la percepción de los usuarios hacia la organización.

En este sentido, la investigación se alinea con la necesidad de fortalecer la relación entre los clientes y la Industria Militar, proporcionando información valiosa, que será base para futuras decisiones orientadas a la mejora continua. Con ello, la organización podrá reafirmar su compromiso con la calidad y excelencia en el servicio, cumpliendo con los estándares de gestión establecidos y las expectativas de sus usuarios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La Industria Militar, certificada bajo la norma NTC-ISO 9001:2015, implementa un Sistema de Gestión de la Calidad que establece estándares rigurosos para garantizar la excelencia en todas sus actividades (ICONTEC, 2024). Este sistema asegura que los procesos organizacionales sean planificados, controlados y mejorados de manera continua, en consonancia con las mejores prácticas internacionales. Como organización dedicada a la comercialización de productos y servicios, la Industria Militar se compromete a ofrecer un servicio de calidad que cumpla con las expectativas de sus usuarios, elemento esencial para mantener su competitividad.

En este contexto, la satisfacción del cliente se posiciona como un factor clave en la evaluación de la calidad del servicio. Diversos estudios han señalado que la calidad percibida depende de aspectos fundamentales como la puntualidad en la entrega de productos, el cumplimiento de compromisos adquiridos, la rapidez en la atención, la eficiencia en los ciclos de servicio y la atención brindada por personal calificado, caracterizada por la cortesía y el buen trato (Montoya & Boyero, 2012). La ausencia de estos elementos puede generar insatisfacción entre los clientes, afectando tanto su experiencia como la percepción general de la organización.

Actualmente, la Industria Militar cuenta con una red de veintisiete (27) almacenes comerciales distribuidos a nivel nacional, junto con tres (3) almacenes de depósito ubicados estratégicamente en Soacha, Sibaté y Sogamoso. La atención al cliente en estos establecimientos está a cargo de los Jefes de Área o Técnicos de los Almacenes, quienes cuentan con el apoyo de personal asistencial para gestionar las solicitudes y atender a los usuarios. Sin embargo, informes internos y retroalimentación de clientes han identificado falencias significativas en la prestación del servicio, como tiempos de respuesta inadecuados, falta de personal capacitado y problemas en la resolución de consultas y reclamaciones (Del Castillo & Moreno, 2016).

Las deficiencias mencionadas anteriormente, han generado un malestar creciente entre los clientes, impactando negativamente en la percepción de la organización y, en algunos casos, poniendo en riesgo su fidelidad. Según estudios recientes, la insatisfacción en el servicio al cliente es una de las principales causas de pérdida de usuarios en las organizaciones (ICONTEC, 2024). Esta situación subrayó la importancia de identificar y abordar las causas subyacentes de las problemáticas detectadas para garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Por lo tanto, se planteó la necesidad de realizar un análisis exhaustivo donde se recopiló y examino información sobre las principales áreas de insatisfacción en los almacenes comerciales de la Industria Militar. Este proceso no solo contribuyo a entender las causas de los problemas, sino también a recomendar estrategias de mejora basadas en evidencia, alineadas con los estándares de calidad de la norma ISO 9001:2015 y con las expectativas de los usuarios.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas de la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, a través de la recopilación y análisis de datos sobre su experiencia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar las causas de la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, con el fin de comprender los factores que afectan la experiencia del cliente y su nivel de satisfacción.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar datos sobre la experiencia del cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar, utilizando herramientas como encuestas y análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones para identificar las áreas críticas de insatisfacción.
- Analizar la información recopilada para categorizar y priorizar las problemáticas detectadas, facilitando la identificación de patrones y tendencias relacionadas con la insatisfacción del cliente.

1.4 Justificación

La satisfacción del cliente es un pilar esencial para la sostenibilidad y éxito de cualquier organización, y los almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia no son la excepción. Aunque se han realizado esfuerzos significativos para ofrecer productos y servicios de alta calidad, se identificaron factores que generan insatisfacción entre los usuarios. Estas problemáticas no solo afectan la experiencia del cliente, sino que también impactan negativamente en la lealtad, las ventas y la reputación de la organización, elementos fundamentales para mantener una ventaja competitiva en el mercado.

El presente estudio permitió identificar las principales causas de la insatisfacción de los clientes en los almacenes comerciales de la Industria Militar. A través del análisis de herramientas clave, como encuestas, quejas y sugerencias, se obtuvo información crítica para comprender las deficiencias existentes en el servicio al cliente. Este diagnóstico permitió sentar las bases para la recomendación de implementación de mejoras para asegurar la prestación de un servicio de calidad, asertivo y orientado a las necesidades de los usuarios.

El cliente externo es fundamental para la empresa, ya que su satisfacción no solo garantiza su lealtad, sino que también impulsa la estabilidad económica y el crecimiento organizacional. Según Bernal Moreno (2014), la satisfacción del cliente contribuye directamente a la generación de ingresos, lo que refuerza la sostenibilidad financiera de la organización. En este contexto, este estudio permitió identificar y categorizar las fallas en la atención al cliente, proporcionando insumos valiosos para desarrollar soluciones que optimicen la experiencia del usuario y fortalezcan la posición competitiva de la Industria Militar.

El análisis de la insatisfacción del cliente fue fundamental para identificar ineficiencias en los procesos internos de la organización, ya que, según Alcaide (2015), abordar estas deficiencias no solo beneficia a los clientes al mejorar su experiencia, sino que también optimiza los procesos operativos, reduce costos y aumenta la eficiencia interna. Además, conocer las problemáticas permite a la organización tomar decisiones informadas para implementar mejoras específicas, lo que, de acuerdo con Verdesoto et al. (2024), optimiza la satisfacción y la lealtad de los clientes, fortaleciendo la relación entre la empresa y sus usuarios, e impactando directamente en la estabilidad económica y el crecimiento organizacional. Por último, una empresa que prioriza la satisfacción del cliente y demuestra un compromiso con la mejora continua puede, como señala Argenti (2013), fortalecer significativamente su reputación, generando confianza entre los clientes actuales y potenciales, lo que resulta esencial para su expansión y crecimiento sostenido en el mercado.

Finalmente, este trabajo proporciono una base sólida para el desarrollo de estrategias y planes de mejora concretos, basados en datos y análisis reales, lo que garantizará que las soluciones sean efectivas y alineadas con las necesidades de los clientes, contribuyendo a una gestión más precisa y eficaz (Garzón Zambrano, 2024).

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco de Antecedentes

El análisis de la atención al cliente en la Industria Militar se fundamenta en varios estudios clave. Uno de ellos, corresponde a la afirmación de Álvarez Collazos (2008), en donde destaca la importancia de optimizar los recursos disponibles, como el capital humano y el equipo de trabajo, para asegurar el cumplimiento de las actividades organizacionales. En el caso de los almacenes comerciales de la Industria Militar, la falta de tecnologías y recursos adecuados, como teléfonos corporativos y sistemas de publicidad, limita la eficiencia del servicio al cliente. Se requiere una actualización de estas herramientas para facilitar la comunicación con los clientes y resolver consultas frecuentes, como horarios de atención, precios y respuestas a solicitudes.

Por otro lado, la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) es una estrategia fundamental para mejorar la experiencia del cliente. Según, Guerola Navarro (2021) resalta las teorías del comportamiento del consumidor, marketing relacional y estrategias de gestión de relaciones que respaldan la implementación de un sistema CRM eficiente. Este sistema podría facilitar una atención más personalizada en los Almacenes comerciales de la Industria Militar, mejorando la respuesta a preguntas sobre productos, servicios y horarios de atención, lo que incrementaría la satisfacción del cliente.

Finalmente, Álvarez y Chica (2008) abordan la importancia de mejorar la colaboración interna entre diferentes áreas dentro de la organización para aumentar la eficacia del servicio. La falta de cooperación entre departamentos afecta la eficiencia del servicio al cliente. Por lo tanto, mejorar esta cooperación es clave para optimizar las funciones de los almacenistas y evitar retrasos. Además, la implementación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta esencial para asegurar la correcta gestión de procesos y garantizar que los

recursos estén disponibles. Este ciclo, combinado con un enfoque basado en riesgos, como lo señala la Norma ISO 9001:2015, permitirá anticipar problemas y mejorar el servicio al cliente, optimizando los procesos de la organización.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Teorías y posturas sobre la Satisfacción y Servicio al Cliente

Adam Smith, en su obra “La riqueza de las naciones”, subraya la importancia de satisfacer las necesidades de los consumidores como motor de la prosperidad. Peter Drucker, conocido como el padre de la administración moderna, resalta que “La finalidad de un negocio es crear y mantener un cliente”. Theodore Levitt, en su artículo “Marketing Myopia”, enfatiza que las empresas deben enfocarse en las necesidades del cliente más que en sus productos. Philip Kotler, padre del marketing moderno, destaca la relevancia de la orientación al cliente, mientras que Mahatma Gandhi recuerda que “un cliente es lo más importante en nuestra tienda”. Cada uno de estos pensadores subraya que el éxito de las empresas depende de la satisfacción del cliente.

2.2.2 Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM)

La Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) se refiere a estrategias y tecnologías que las empresas emplean para gestionar las interacciones con clientes actuales y potenciales. Según García Valcacer (2001), el CRM ofrece un contexto estructurado para planificar y evaluar las relaciones con los clientes. Adicional a ello, Guerola Navarro (2021) amplía esta idea al afirmar que el CRM mejora la satisfacción y fidelización de los clientes, optimizando ventas y marketing mediante el uso de datos. Los objetivos principales del CRM incluyen mejorar la satisfacción del cliente: incrementar la retención, optimizar la eficiencia operativa y aumentar las ventas, de acuerdo al estudio, contribuyendo a la rentabilidad y crecimiento a largo plazo de la organización (Peresson, 2007).

2.2.3 Factores que influyen en la Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente está fuertemente influenciada por la calidad del servicio y el conocimiento de los productos. Según Mittal et al. (2021), estos factores moderan la ventaja competitiva de la empresa. Aunque los métodos ágiles impactan positivamente en la satisfacción, su efectividad no supera significativamente a los métodos tradicionales (Bambauer-Sachse & Helbling, 2021). La Responsabilidad Social Corporativa, aunque no afecta directamente la lealtad del cliente, sí influye en ella a través de la satisfacción del cliente, actuando como un factor mediador (Yazid et al., 2020).

2.2.4 Impacto de la calidad del servicio y variedad de productos en la Satisfacción

La calidad del servicio tiene un impacto mayor que el precio en la satisfacción del cliente. Las empresas que invierten en calidad y variedad generan mayor lealtad y fidelidad (Tjahjaningsih, Ningsih, & Utomo, 2020). Aunque la rentabilidad sigue siendo un factor relevante para el éxito organizacional, su importancia es secundaria en comparación con la calidad del servicio (Almarshad, Al-Nawafah, & Al Tahrawi, 2020)

2.2.6 Factores de Satisfacción y herramientas para mejorarla

El servicio postventa es clave no solo como un requisito, sino como una oportunidad para mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente a largo plazo (Shokouhyar, Shokoohyar, & Safari, 2020). La relación entre la recuperación de quejas y la lealtad varía según la industria, destacando que en mercados altamente competitivos la satisfacción y la personalización son factores cruciales (Morgeson, Hult, Mithas, Keiningham, & Fornell, 2020). Los comportamientos de los clientes, influenciados por los avances tecnológicos, cambian constantemente, independientemente del sector de la empresa (Hirata, 2019). La calidad del servicio ofrecido es un factor determinante en la satisfacción del cliente, y las políticas empresariales deben fomentar la capacitación y contratación de personal profesional que pueda comprender y satisfacer las necesidades del cliente (Fotiadis, 2020) y (Van Hieu, Hiep, Van Tu,

Thi, & Van, 2020). Además, los rasgos de personalidad, como ser agradable, neurótico o abierto a nuevas experiencias, influyen en la satisfacción y lealtad del cliente. La conciencia del cliente también impacta positivamente en sus decisiones de compra y en su satisfacción (Smith, 2020).

2.2.7 Reputación de la Empresa y Redes Sociales

La reputación de la empresa se ve influenciada por la retroalimentación de los clientes, tanto en círculos sociales como en redes sociales. Una retroalimentación positiva fomenta una mayor intención de compra (Fotiadis, 2020). El uso de redes sociales para gestionar el servicio al cliente impacta directamente en la reputación, aumentando la satisfacción del cliente conforme se utilizan más canales de redes sociales (Guo, Fan, & Zhang, 2020).

2.2.8 Innovación y Diseño de Servicios

La innovación en los servicios mejora la satisfacción del cliente y la eficiencia organizacional. De acuerdo a lo señalado por Lee et al. (2020), en donde señalan que la transformación interna, impulsada por la innovación en los servicios, aumenta el desempeño organizacional y la satisfacción del cliente. La aplicación del diseño en los servicios también tiene un impacto positivo, desarrollando un servicio mejor y más alineado con las necesidades del cliente. La innovación, respaldada por el apoyo de la alta dirección, es fundamental para mejorar la satisfacción y lealtad del cliente.

2.3 Marco Normativo

El marco normativo presentado establece las bases legales y regulatorias que la Industria Militar, debe seguir para garantizar el cumplimiento de los derechos de los consumidores, la protección de los datos personales y la implementación de buenas prácticas en el comercio electrónico y la prestación de servicios.

- **Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor):** Protege los derechos de los consumidores en Colombia, garantizando la seguridad, salud, información adecuada y

educación, entre otros aspectos esenciales para la protección de sus intereses (Ley 1480 de 12 de Octubre de 2011, 2021).

- **Código de Comercio (Decreto 410 de 1971):** Regula las relaciones mercantiles, proporcionando las normas y principios que deben seguir las empresas para la correcta ejecución de actos comerciales (V/LEX, 2021).
- **Decreto 491 de 2023:** Establece medidas para garantizar una atención adecuada y la prestación de servicios por parte de las entidades públicas y privadas que cumplan funciones públicas (Función Pública, 2021).
- **Decreto 1499 de 2017:** Regula el Sistema de Gestión y Control Interno en las entidades del Estado, fortaleciendo los mecanismos y procedimientos para una gestión eficiente (Ministerio de Justicia, 2024).
- **Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales):** Regula la recolección, almacenamiento, uso y circulación de datos personales en Colombia, garantizando la privacidad de los consumidores y sus derechos sobre la gestión de sus datos (Ministerio de Justicia, 2024).
- **Habeas Data:** Derecho fundamental que protege la información personal contenida en bases de datos, otorgando a los individuos el control sobre sus datos (Cifuentes, 2024).
- **Ley 527 de 1999:** Regula el comercio electrónico, el acceso a mensajes de datos, firmas digitales y la certificación de las entidades que operan en el ámbito digital (Martínez Pardo, 2014).
- **Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia):** Garantiza el acceso a la información pública y establece obligaciones para las entidades que manejan información pública (Leal Bonilla & Londoño Jimenez, 2017).
- **Decreto 1377 de 2013:** Establece medidas para garantizar la seguridad de la información personal, evitando el acceso no autorizado a datos personales (Carvajal, Cardona, & Valencia, 2019).
- **Artículos 15 y 23 de la Constitución Política de Colombia:** Reconocen derechos fundamentales sobre la intimidad personal, el buen nombre y el derecho de los ciudadanos a presentar peticiones y obtener respuestas rápidas de las autoridades (Constitución Política de Colombia [Const.], 1991)

- **Norma ISO 9001:2015:** La Industria Militar está certificada con esta norma, lo que refuerza su capacidad para ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas del cliente, mejorando la satisfacción y gestionando los riesgos y oportunidades en el entorno empresarial (ISO, 2021).

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

En esta investigación se adoptó un enfoque cuantitativo, fundamentado en la recolección, análisis e interpretación de datos numéricos para abordar de manera sistemática el problema planteado. Este enfoque se eligió debido a su capacidad para proporcionar resultados objetivos y generalizables, así como para identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas.

El análisis cuantitativo se centró en la recopilación de datos estructurados mediante la aplicación de encuestas con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a usuarios internos y externos de los almacenes comerciales de la Industria Militar. Estas encuestas fueron diseñadas para medir la insatisfacción del cliente e identificar las causas principales que afectan su experiencia. La información recopilada fue procesada y analizada utilizando herramientas estadísticas para garantizar la precisión y fiabilidad de los resultados.

En términos de alcance, la investigación fue descriptiva, orientada a identificar y caracterizar la insatisfacción del cliente, y exploratoria, enfocada en comprender las causas subyacentes de esta insatisfacción. Además, se buscó emitir recomendaciones que contribuyan al diseño de soluciones efectivas. Este enfoque no solo permitió describir la situación actual, sino también identificar posibles áreas de mejora y proponer estrategias que optimicen la experiencia del cliente.

Además, los resultados obtenidos permitieron emitir recomendaciones basadas en evidencia que contribuirán al diseño de estrategias para optimizar la experiencia del cliente y mejorar su satisfacción general. Este enfoque sistemático y empírico garantiza una comprensión objetiva del problema y proporciona una base sólida para la toma de decisiones.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

Teniendo en cuenta la pregunta orientadora y los objetivos del trabajo de investigación, se definió realizar dos tipos de encuestas: una dirigida a los clientes internos y otra a los clientes externos de la Industria Militar. El propósito de estas encuestas es identificar las causas raíces del problema.

Clientes externos:

Son los usuarios que interactúan con los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, adquiriendo productos como armas, municiones y explosivos. Esta población está compuesta por usuarios finales con características diversas en términos de ubicación geográfica, frecuencia de compra y necesidades específicas. Para su selección se tuvo en cuenta:

- Personas mayores de edad
- Clientes que hayan realizado al menos una interacción o compra en los Almacenes comerciales durante el último año
- Usuarios que deseen participar en el estudio a través de encuestas

Funcionarios de la Industria Militar:

Son los empleados y colaboradores de la Industria Militar que desempeñan roles relacionados con la atención al cliente, la gestión administrativa y operativa en los Almacenes comerciales. Para su selección se tuvo en cuenta:

- Funcionarios directamente involucrados en procesos de atención al cliente, venta, logística o gestión de quejas
- Personal con más de seis (06) meses de experiencia en el cargo

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Tipo de muestreo:

- **Clientes externos:** Se empleó un muestreo probabilístico estratificado para asegurar la representatividad de los clientes en diferentes categorías, como ubicación geográfica, frecuencia de uso del servicio y tipo de producto adquirido. Este método garantiza que cada cliente en la población tenga una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado.
- **Funcionarios de la Industria Militar:** Dado que el número de funcionarios relacionados con la atención al cliente es reducido, se aplicó un muestreo censal. Esto implica incluir a todos los empleados que cumplan los criterios establecidos, para obtener una perspectiva completa del servicio interno.

El muestreo probabilístico para clientes garantiza la representatividad de la muestra y reduce el sesgo, mientras que el muestreo censal para funcionarios permite obtener una perspectiva completa del servicio interno, fundamental para diseñar estrategias integrales de mejora.

Tamaño de la muestra:

Datos iniciales:

- Almacenes comerciales: 27 + almacenes de depósito: 3 Total = 30
- Clientes encuestados por almacén: 3 clientes por almacén comercial = Total de 81 clientes

Cálculo Tamaño Total de la muestra de Clientes Externos:

$$n = N \times 3$$

$$n = 27 \times 3 = 81 \text{ Clientes}$$

Cálculo Tamaño Total de la muestra de Funcionarios de la Industria Militar:

Para los funcionarios, se mantuvo el enfoque de muestreo censal, donde todos los empleados relacionados con la operación y atención al cliente serán incluidos. En este caso se realizó a los Almacenes comerciales, lo cual corresponde a treinta (30) funcionarios.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Clientes externos:

- **Criterios de Inclusión:**

- ✓ Personas mayores de edad.
- ✓ Clientes que hayan realizado al menos una compra en los últimos 12 meses.
- ✓ Usuarios dispuestos a participar en el estudio y compartir su experiencia.

- **Criterios de Exclusión:**

- ✓ Clientes que no puedan proporcionar información clara o detallada sobre su experiencia.
- ✓ Personas que no cumplan con los requisitos legales para adquirir productos regulados.

Funcionarios de la Industria Militar:**• Criterios de Inclusión:**

- ✓ Funcionarios con más de seis meses de experiencia laboral en atención al cliente, ventas o procesos administrativos en los Almacenes comerciales.
- ✓ Personal dispuesto a participar en entrevistas o encuestas.

• Criterios de Exclusión:

- ✓ Empleados en período de prueba o con menos de seis meses de antigüedad.
- ✓ Funcionarios que no estén relacionados directamente con el proceso de atención al cliente o ventas.

3.3 Instrumentos

El instrumento de investigación utilizado en este trabajo de investigación son las escalas que hacen referencias a las encuestas, las cuales son diseñadas con cuestionarios estructurados, los cuales constan de preguntas abiertas y cerradas. La primera encuesta va orientada a los clientes y la segunda encuesta va orientada a los almacenistas, quienes son los funcionarios de la Industria Militar quienes tienen el contacto directo con el cliente. Esto con el fin de obtener datos sobre la satisfacción y la insatisfacción del cliente.

Equipo del proyecto

Investigador, clientes y representantes de los Almacenes comerciales

Fuente de Datos

- **Internas:** Encuestas realizadas a funcionarios de la Industria Militar
- **Externas:** Encuestas realizadas a clientes

3.3.1 Encuesta Cliente Externo

Una de las herramientas vitales diseñadas para entender que espera el cliente de los productos y/o servicios ofrecidos es la aplicación de encuestas de satisfacción la cual permite identificar fallas y oportunidades no se están aprovechando, permitiendo así una toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. La encuesta de satisfacción al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se aplicó una encuesta a los clientes vía telefónica, esta encuesta consta de diez (10) preguntas de las cuales se encuentran preguntas abiertas, preguntas de opción única, preguntas de selección múltiple con una única respuesta y preguntas puntuación de satisfacción del cliente (CSAT). Las preguntas abiertas permiten conocer detalladamente los que opinan los clientes, las preguntas de opción facilitan dar balance a la encuesta y son más fáciles de contestar, las preguntas de selección múltiple con una única respuesta permite identificar y analizar fácilmente las respuestas emitidas por los clientes y las preguntas de puntuación de satisfacción del cliente (CSAT) permiten conocer la experiencia de los clientes (Sánchez & Martínez, 2020)

Partiendo del objetivo de la encuesta, el cual es identificar y analizar la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, el tipo de información que se necesitó para recopilar y los recursos disponibles para aplicar la encuesta, se definió por aplicar la encuesta vía telefónica a ochenta y un (81) clientes de la Industria Militar los cuales realizaron proceso de compra de un producto y/o adquisición de un servicio en el último año; la selección de los clientes se realizó de manera aleatoria escogiendo tres (03) clientes por cada Almacén Comercial de la Industria Militar, la información de los clientes se obtuvo por medio del aplicativo SAP de la compañía. A continuación, se detalla ficha técnica de la encuesta aplicada a clientes externos:

Tabla 1 - Ficha Técnica: Encuesta para Clientes Externos

FICHA TÉCNICA ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS	
Solicitada por:	Industria Militar
Realizada por:	Jessica Esmeralda Ruiz Ortiz
Nombre de la Encuesta:	Encuesta Satisfacción Atención y Servicio al Cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar
Población:	Población que accede a la compra de productos y/o adquisición de servicios de la Industria Militar
Muestra:	81 clientes escogidos aleatoriamente
Fecha:	Junio 2024
Ubicación:	Nivel nacional
Género:	Hombres y mujeres
Técnica Recolección de Datos:	Encuesta vía telefónica
Objetivo de la encuesta:	Identificar y analizar las causas de la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, para diseñar e implementar estrategias de mejoras que optimicen la experiencia del cliente y aumenten su satisfacción general.
Número de preguntas formuladas	Diez (10)
Tipo de preguntas:	Abiertas, opción única, selección múltiple con una única respuesta y puntuación de satisfacción del cliente (CSAT)
URL:	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXysN2Z_m0MoDUMSHvHYY-M-bfU6jICoexddmTGJ47qJYvIA/viewform?usp=sf_link

Tabla 1 Ficha Técnica: Encuesta para Clientes Externos. Fuente: INDUMIL. 2024. Elaboración propia

La Tabla No.1, hace referencia a la ficha técnica de la encuesta diseñada específicamente para recolectar información sobre el nivel de satisfacción y las percepciones de los clientes externos de la Industria Militar respecto a los servicios y productos ofrecidos en sus almacenes comerciales. Esta encuesta se aplicó a una muestra de 81 clientes seleccionados aleatoriamente, representando a hombres y mujeres de diferentes regiones del país, bajo un enfoque nacional.

La técnica de recolección de datos fue vía telefónica, lo que permitió una interacción directa y la obtención de respuestas espontáneas. Se incluyeron diez preguntas, diseñadas en

diferentes formatos: abiertas, de opción única, de selección múltiple, con una única respuesta y una métrica de satisfacción del cliente (CSAT), con el objetivo de captar tanto la información cuantitativa como cualitativa necesaria para el análisis.

3.3.2 Encuesta de Funcionarios de la Industria Militar

Para la Industria Militar, el proceso comercial es uno de los más importantes, ya que de él depende la venta de los productos y/o servicios, lo que permite a la empresa recibir el beneficio económico cumpliendo con los objetivos y metas de la organización. Teniendo en cuenta que los almacenistas son los que tienen contacto directo con los clientes, necesitan de apoyo de todas las dependencias y así lograr cumplir con el objetivo final: satisfacer al cliente.

Teniendo en cuenta el objetivo de la encuesta, el cual es conocer las posibles causas por las cuales el cliente no se encuentra satisfecho con la atención y servicio ofrecido en los Almacenes comerciales de la Industria Militar, se define aplicar la encuesta a los treinta (30) Jefes de Área y Técnicos de los Almacenes comerciales, vía formulario por internet, es cual es enviado al WhatsApp personal de cada uno de ellos. A continuación, se detalla ficha técnica de la encuesta aplicada a clientes internos (funcionarios de la Industria Militar):

Tabla 2 - Ficha Técnica: Encuesta para funcionarios de la Industria Militar

FICHA TÉCNICA ENCUESTA FUNCIONARIOS DE LA INDUSTRIA MILITAR	
Solicitada por:	Industria Militar
Realizada por:	Jessica Esmeralda Ruiz Ortiz
Nombre de la Encuesta:	Encuesta Servicio al Cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar
Población:	Jefes de Área y Técnicos de los Almacenes comerciales de la Industria Militar
Muestra:	30 almacenistas

Fecha:	Junio 2024
Ubicación:	Nivel nacional
Género:	Hombres
Técnica Recolección de Datos:	Encuesta formulario por internet
Objetivo de la encuesta:	Identificar y analizar las causas de la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, para diseñar e implementar estrategias de mejoras que optimicen la experiencia del cliente y aumenten su satisfacción general.
Número de preguntas formuladas :	Trece (13)
Tipo de preguntas:	Abiertas, selección múltiple con una única respuesta y de rangos.
URL:	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd68AbChoLoQ6OU1wckNmd7ylFeHO-4LN50CedcDHXDDY9gTA/viewform?usp=sf_link

**Tabla 2 Ficha Técnica: Encuesta para funcionarios de la Industria Militar. Fuente: INDUMIL. 2024.
Elaboración propia**

En la Tabla No. 2, se detalla la ficha técnica de la encuesta dirigida a los funcionarios de la Industria Militar, la cual fue diseñada para obtener información clave sobre las percepciones y experiencias de los jefes de área y técnicos que operan en los almacenes comerciales de la Industria Militar. Esta encuesta fue aplicada a una muestra de 30 almacenistas, en donde se utilizó un formulario en línea como técnica de recolección de datos, lo que permitió una mayor eficiencia en la recopilación de información desde diferentes ubicaciones del país

3.4 Descripción de procedimientos

3.4.1 Recolección de Datos

Diagnóstico

- **Identificación de problemas clave:** Determinar los principales factores que contribuyen a la insatisfacción del cliente, basándose en el análisis de datos

- **Análisis descriptivo:** Mediante la aplicación de estadísticas descriptivas para resumir datos cuantitativos recogidos
- **Análisis Temático:** Identificar y analizar temas recurrentes en los datos cualitativos recogidos

Aplicación de encuestas a Clientes Externos:

- Contactar y coordinar la participación de 3 clientes por cada uno de los 27 almacenes, para un total de 81 usuarios.
- Aplicar encuestas mediante vía telefónica, en donde sus respuestas serán incluidas en el formulario de Google.

Aplicación de encuestas a funcionarios de la Industria Militar:

- Aplicar encuestas a los funcionarios que atienden clientes en los Almacenes comerciales, en donde se les envió el link de formulario de Google mediante plataforma WhatsApp.

3.5 Análisis de Información

La herramienta seleccionada para la organización y codificación de los datos es el EXCEL porque facilita la sistematización y análisis de los datos recolectados en las encuestas.

Una vez aplicada la totalidad de las encuestas, se realizó el descargue de la información a través de la herramienta Excel, en donde permitió realizar organización de los datos de manera más fácil para su análisis. Para ello, se creó la plantilla y se definieron las hojas de trabajo en un solo libro de Excel, las cuales se denominaron:

- Clientes externos
- Funcionarios
- Observaciones

3.5.1 Organización y Codificación de Datos – Encuesta Clientes Externos

Se organizo la codificación de datos de acuerdo con las respuestas y categorías clave:

La metodología de codificación es:

- **Respuestas cuantitativas:** se mantiene su escala original.
- **Tiempos esperados:** se agrupan en categorías.
- **Respuestas cualitativas:** se categorizan según temas comunes

A continuación, se detalla la codificación aplicada en la encuesta de clientes externos:

Tabla 3 – Codificación Encuesta Clientes Externos

ITEM	PREGUNTA	TIPO DE CODIFICACIÓN
PREGUNTA 1	Por favor indíquenos en cuál de los Almacenes comerciales de la Industria Militar ha realizado proceso de compra de un producto y/o adquisición de un servicio	Se realiza asignación a cada Almacén Comercial de 1 a 27 en orden alfabético, si existe respuesta diferente se asigna codificación 99
PREGUNTA 2	Presentación de las instalaciones del Almacén Comercial de la Industria Militar	Satisfacción (Escala de 1 a 5)
PREGUNTA 3	Presentación del producto entregado	Satisfacción (Escala de 1 a 5)
PREGUNTA 4	Atención y servicio ofrecido por parte del Almacenista y/o Auxiliar	Satisfacción (Escala de 1 a 5)
PREGUNTA 5	Información general entregada por parte del Almacenista y/o Auxiliar	Satisfacción (Escala de 1 a 5)
PREGUNTA 6	Agilidad en el proceso de facturación	Satisfacción (Escala de 1 a 5)
PREGUNTA 7	Elija el rango de tiempo esperado en sala para ser atendido por parte del almacenista y/o auxiliar	Se realiza codificación al rango de tiempo, se asigna 1 y 2

PREGUNTA 8	Elija el rango de tiempo esperado para ser atendido en la ventanilla por parte del almacenista y/o auxiliar	Se realiza codificación al rango de tiempo, se asigna 1 y 2
PREGUNTA 9	¿Conoce los canales de atención que dispone la entidad para atender sus requerimientos (Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y/o felicitaciones)?	Se realiza codificación de acuerdo a respuesta binaria, se asigna 1 y 2
PREGUNTA 10	Por favor indíquenos su sugerencia si la hay con el fin de mejorar nuestros servicios.	Se realiza codificación de acuerdo a respuesta, se asigna 0, 1 y 2

Tabla 3 Codificación Encuesta Clientes Externos. Fuente: INDUMIL. 2024. Elaboración propia

La Tabla No. 3, hace referencia a la codificación aplicada a la encuesta para clientes externos, en donde se establece un esquema claro y organizado para analizar las respuestas. Este enfoque incluye asignaciones numéricas para identificar almacenes comerciales, escalas de satisfacción de 1 a 5 para evaluar aspectos como presentación de instalaciones, productos, y atención al cliente, además de rangos de tiempo y respuestas binarias para medir la agilidad y el conocimiento de los canales de atención. Este método sistemático facilita el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos obtenidos.

A continuación, se relaciona la metodología empleada para realizar la codificación a cada una de las preguntas realizadas en las encuestas a los Clientes Externos:

La siguiente tabla hace referencia a la codificación asignada a la pregunta No. 1:

Tabla 4 – Codificación del nombre de almacenes comerciales

NOMBRE ALMACÉN	CODIFICACIÓN
Armenia	1
Barranquilla	2
Bucaramanga	3
Buga	4
Cali	5
Can	6
Cantón Norte	7
Corozal	8
Cúcuta	9
Florencia	10

Ibagué	11
Manizales	12
Medellín	13
Montería	14
Neiva	15
Pasto	16
Pereira	17
Popayán	18
Puerto Berrio	19
Riohacha	20
Santa Marta	21
Socorro	22
Sogamoso	23
Tunja	24
Valledupar	25
Villavicencio	26
Yopal	27
Otros	99

Tabla 4 Codificación nombre almacenes comerciales. Fuente: INDUMIL. 2024. Elaboración propia

La Tabla No. 4, hace referencia a la codificación asignada a la pregunta No. 1 de la encuesta aplicada a clientes externos, relacionada con los nombres de los almacenes comerciales. Se realizó una asignación de números del 1 al 27 para los veintisiete (27) almacenes comerciales, y se asignó el número 99 en caso de que hubiera un error en las respuestas.

La siguiente tabla hace referencia a la codificación asignada a las preguntas No. 2, 3, 4, 5, 6:

Tabla 5 – Codificación para Satisfacción (Escala de 1 a 5)

NIVEL DE SATISFACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA RESPUESTA	CODIFICACIÓN (1-5)
Muy insatisfecho	"Totalmente insatisfecho" o respuestas similares	1
Insatisfecho	"Insatisfecho" o respuestas similares	2
Neutral	"Ni satisfecho ni insatisfecho" o respuestas neutrales	3
Satisfecho	"Satisfecho" o respuestas similares	4
Muy satisfecho	"Totalmente satisfecho" o respuestas similares	5

Tabla 5 Codificación para satisfacción (Escala 1 a 5). Fuente: INDUMIL. 2024. Elaboración propia

La Tabla No. 5, hace referencia a la codificación asignada a las preguntas No. 2, 3, 4, 5 y 6, relacionadas con los niveles de satisfacción de los clientes en la encuesta aplicada a clientes externos.

La siguiente tabla hace referencia a la codificación asignada a las preguntas No. 7, 8, 9 y 10:

Tabla 6 - Codificación de respuestas de tiempo, binarias y abiertas

Categoría	Respuesta	Codificación
Rango de Tiempo (Minutos)	10 a 15 minutos	1
	5 a 10 minutos	0
	15 minutos o más	1
Conoce los Canales de Atención?	Sí	1
	No	0
Sugerencia	Ninguna	0
	Relevante	1

Tabla 6 Codificación respuestas de tiempo, binarias y abiertas. Fuente: INDUMIL. 2024. Elaboración propia

La Tabla No. 6, hace referencia a la codificación asignada a las preguntas No. 7, 8, 9 y 10 relacionadas con los niveles de satisfacción de los clientes en la encuesta aplicada a clientes externos.

3.5.2 Herramienta Análisis de Datos

Para el análisis de los datos recolectados en esta investigación, se decidió continuar utilizando Excel, una herramienta eficaz para la codificación y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos. En este estudio, se ha aplicado un enfoque de análisis descriptivo, que permite interpretar los resultados de las encuestas realizadas a clientes y funcionarios de los Almacenes comerciales de la Industria Militar. Este análisis abarca técnicas descriptivas y correlacionales, facilitando la identificación de patrones y relaciones clave, lo que permite obtener conclusiones sobre los niveles de satisfacción del cliente y señalar áreas de mejora en los procesos y servicios ofrecidos.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

En la gestión de los datos personales de los clientes, es esencial garantizar la protección de sus derechos y el cumplimiento de normativas legales. A continuación se detalla:

- **Confidencialidad y privacidad:** Se debe cumplir con la Ley 1581 de 2012, que regula la protección de datos personales, garantizando la transparencia en el uso y almacenamiento de la información. Además, se deben implementar medidas de seguridad para proteger los datos de accesos no autorizados, y asegurar que los datos no sean compartidos sin el consentimiento explícito del cliente.
- **Consentimiento informado:** Los clientes deben ser informados claramente sobre los datos recolectados, su uso y los derechos que poseen, incluyendo la opción de revocar su consentimiento en cualquier momento. La información debe ser accesible y comprensible, y el consentimiento debe ser explícito y libre.
- **Equidad y no discriminación:** Es crucial asegurar que todos los clientes sean tratados por igual, sin discriminación, y que los datos no generen sesgos. El acceso a los beneficios derivados del uso de los datos debe ser equitativo para todos los clientes.

4. RESULTADOS

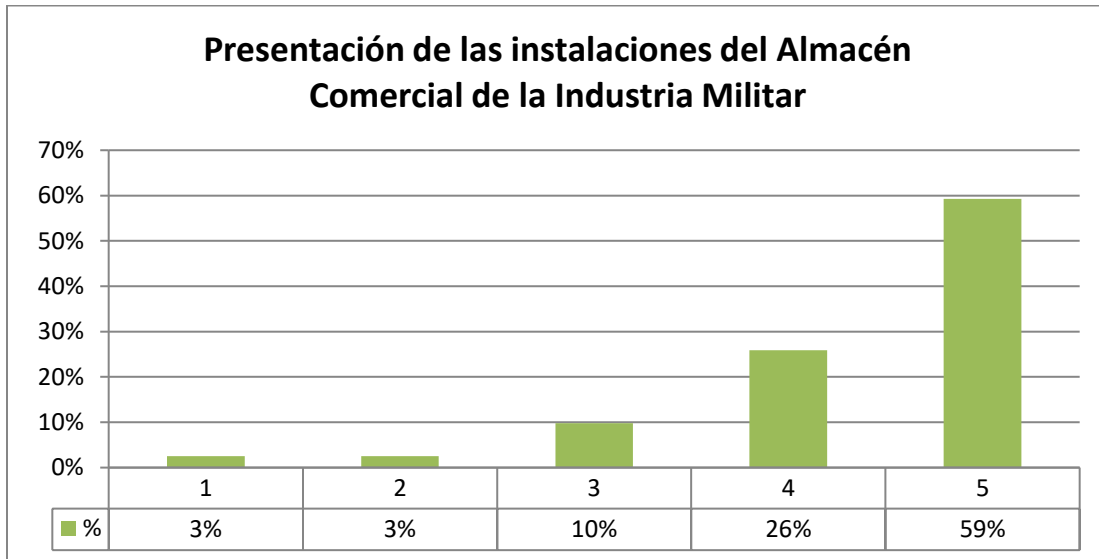
4.1 Resultados Objetivo Específico No. 1

Sobre el objetivo específico No. 1 de la presente investigación, el cual corresponde a **“Recopilar datos sobre la experiencia del cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar, utilizando herramientas como encuestas y análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones para identificar las áreas críticas de insatisfacción”**. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultados de la encuesta cliente externo:

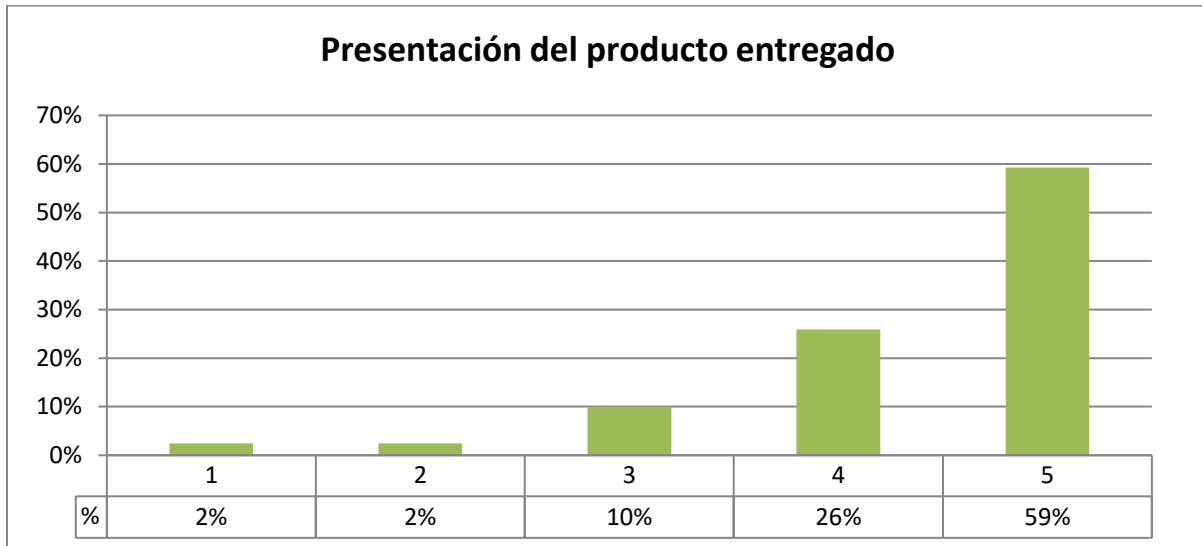
Pregunta No. 1 - Por favor, indíquenos en cuál de los Almacenes comerciales de la Industria Militar ha realizado el proceso de compra de un producto y/o adquisición de un servicio

De los ochenta y un (81) clientes de la Industria Militar encuestados a nivel nacional en los Almacenes comerciales de: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Buga, Cali, Can, Cantón Norte, Corozal, Cúcuta, Florencia, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Berrío, Riohacha, Santa Marta, Socorro, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Yopal, se evidencia que se realizó cumplimiento al aplicar encuesta a tres (03) clientes por cada almacén comercial. Con esta información se puede evidenciar que los datos corresponden a ochenta y un (81) clientes escogidos aleatoriamente, en donde se aplicó la encuesta a tres (03) clientes por cada almacén comercial de la Industria Militar.

Figura 1 – Respuestas tabuladas de las instalaciones de los almacenes comerciales

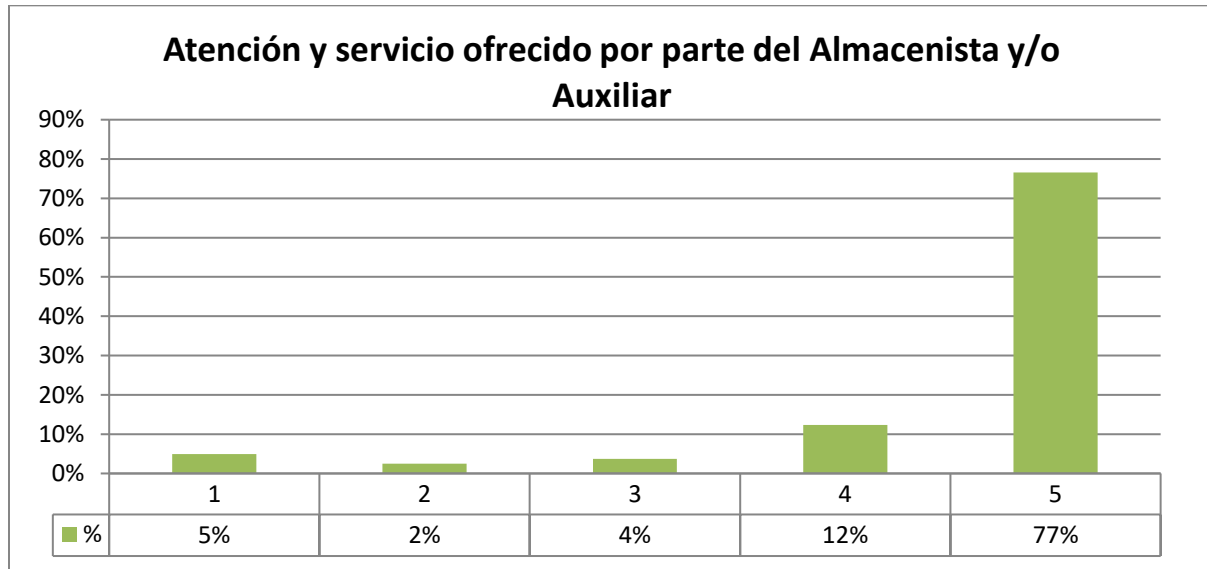
Fuente: Resultados Encuesta Clientes - Presentación de las instalaciones del Almacén Comercial de la Industria Militar. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 1, se puede evidenciar que el **59%** de los clientes manifestaron sentirse **SATISFECHOS** con la “Presentación de las instalaciones de los Almacenes comerciales”. Este ítem es uno de los elementos más importantes que se deben tener en cuenta dentro de las herramientas de marketing como lo es el Servicio al Cliente (Corea & Gómez, 2014), esta es una estrategia que permite que el cliente tenga otra perspectiva de la empresa y su impacto dependerá en como visualiza las instalaciones desde su ingreso hasta la salida de cada Almacén Comercial.

Figura 2 - Respuestas tabuladas sobre la presentación de los productos

Fuente: Resultados Encuesta Clientes - Presentación del Producto Entregado. Elaboración propia, 2024.

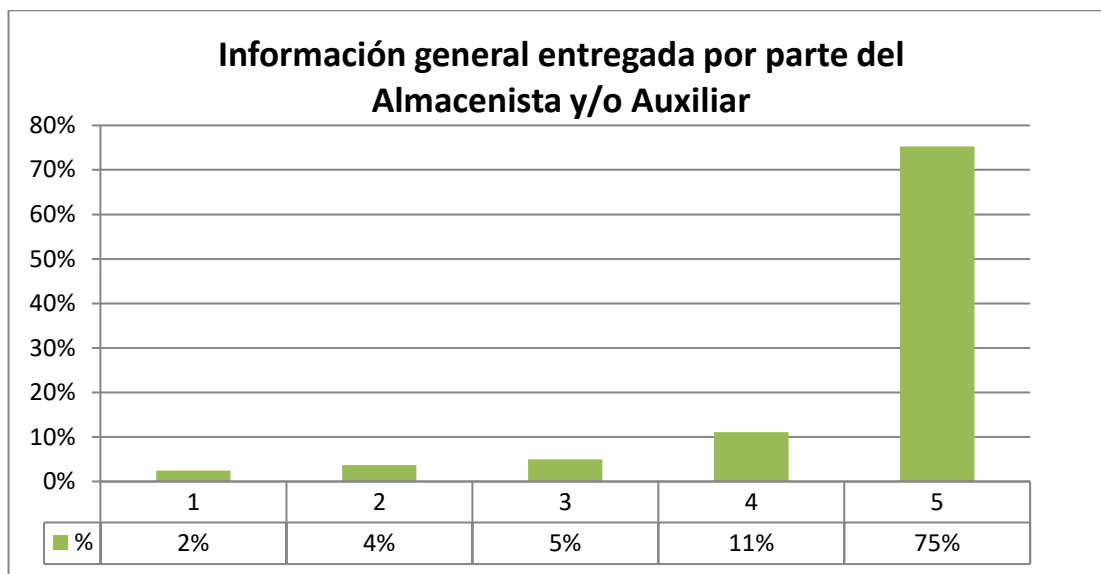
En la figura No. 2, se puede evidenciar que el **59%** de los clientes manifestaron sentirse **SATISFECHOS** con la “Presentación del Producto Entregado”, el restante de los clientes indicó que los productos no cuentan con cajas modernas ni empaques adecuados. La primera impresión es determinante y el interés que despierta a un cliente obtener de un producto con buena presentación es impresionante.

Figura 3 - Respuestas tabuladas sobre atención y servicio brindado por parte del funcionario

Fuente: Resultados Encuesta Clientes - Atención y servicio ofrecido por parte del Almacenista y/o Auxiliar. Elaboración propia, 2024.

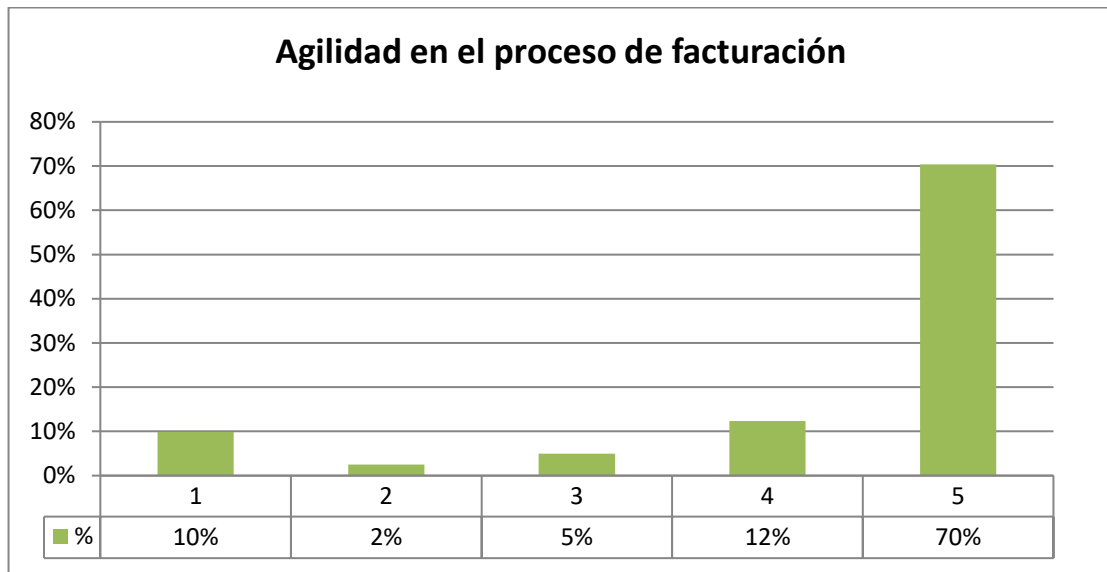
En la figura No. 3, se puede evidenciar que el **77%** de los clientes manifestaron sentirse **SATISFECHOS** con la “atención y el servicio ofrecido por parte del almacenista y/o auxiliar”. El restante de los clientes hizo alusión a que los Almacenistas aún creen que hacen parte del Personal Activo de las Fuerzas Militares y, por ende no manejen un vocabulario ni trato digno al usuario.

Figura 4 - Respuestas tabuladas sobre la información general emitida por parte del funcionario



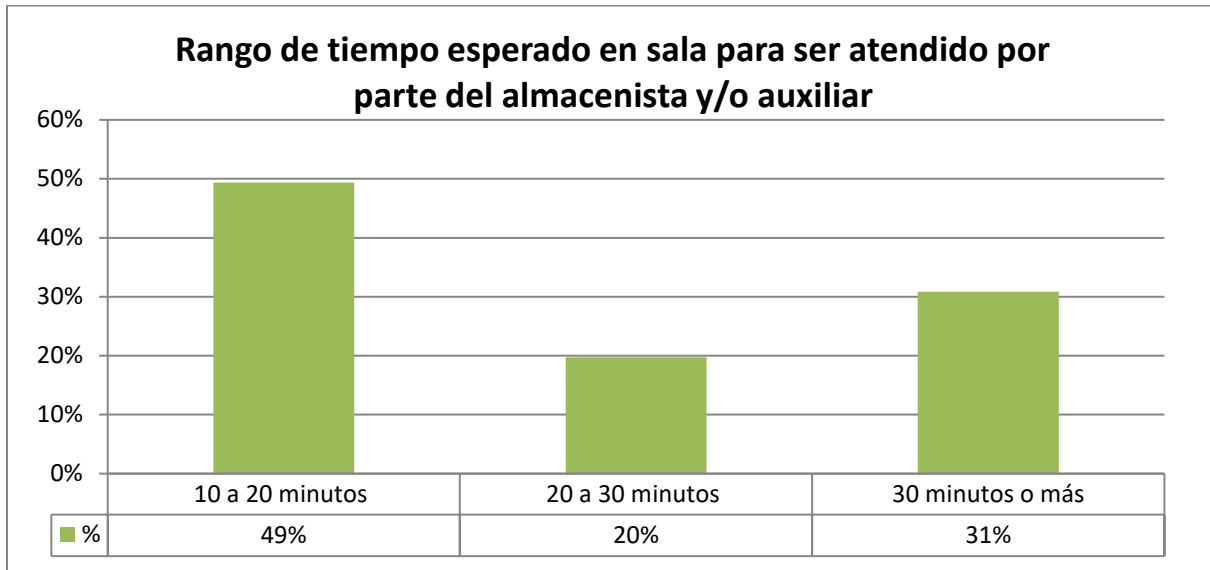
Fuente: Resultados Encuesta Clientes – Información General entregada por parte del Almacenista y/o Auxiliar. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 4, se puede evidenciar que el **75%** de los clientes manifestaron sentirse **SATISFECHOS** con la “Información general entregada por parte del almacenista y/o auxiliar”. Los demás clientes hicieron alusión a que la información que en un inicio emitió el almacenista no se cumplió; además que hay tramitadores que se localizan a las afueras del batallón y entregan la información a tiempo e indican los requisitos que se debe cumplir para iniciar los respectivos trámites y finalmente la queja que más tuvo frecuencia es que no hay un número de teléfono en el cual se puedan comunicar directamente a fin de conocer si el almacén está laborando normalmente, los requisitos y/o pasos para realizar trámites y de esta manera evitar tiempo y dinero malgastado.

Figura 5 - Respuestas tabuladas con la agilidad en el proceso de facturación de los productos

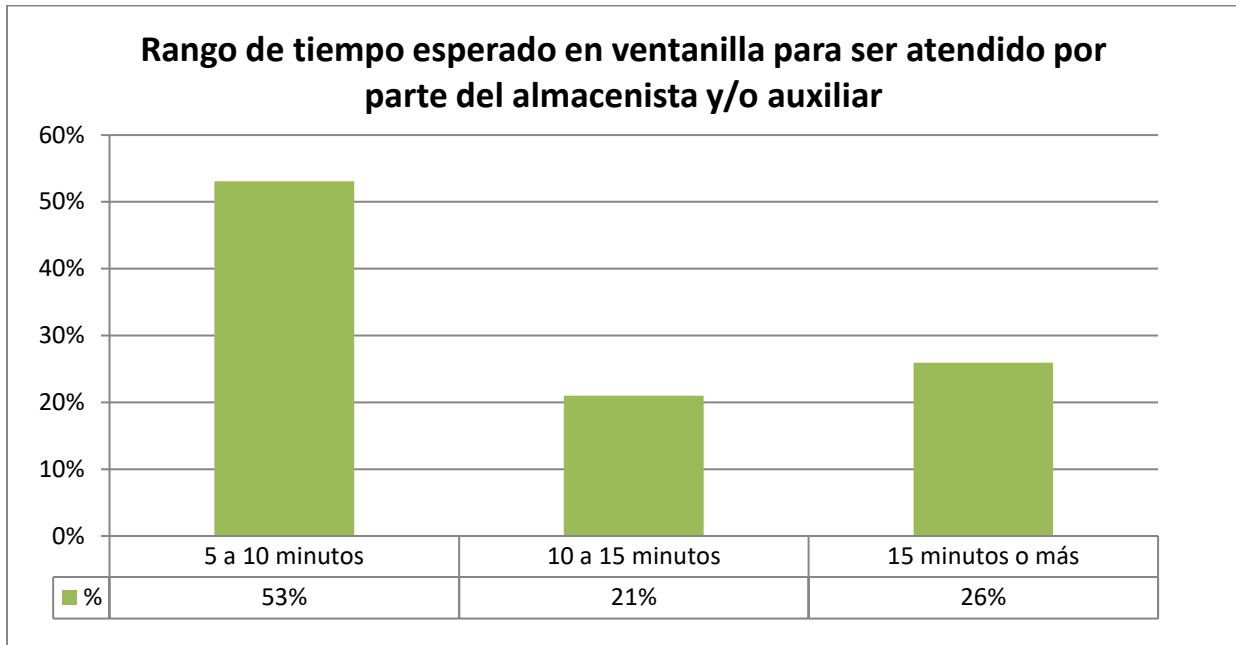
Fuente: Resultados Encuesta Clientes – Agilidad en el proceso de Facturación. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 5, se puede evidenciar que el **70%** de los clientes manifestaron sentirse **SATISFECHOS** con la “Agilidad en el proceso de Facturación”. Sin embargo, el restante de los clientes hace referencia a que el sistema es intermitente, es lento, por lo cual hay demoras en el proceso de facturación.

Figura 6 - Respuestas tabuladas del tiempo esperado en sala para ser atendido

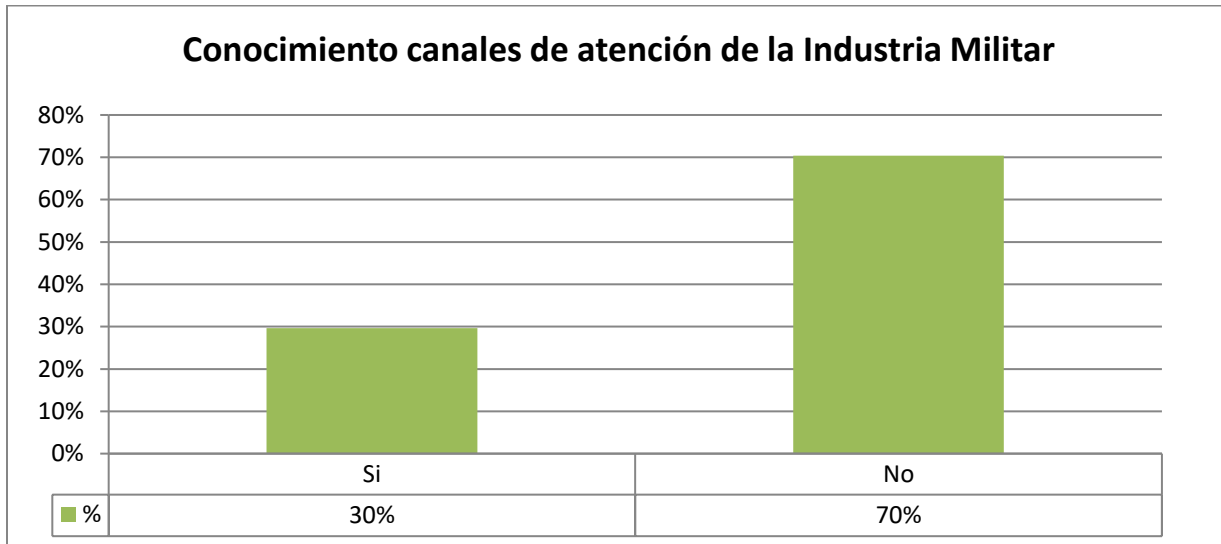
Fuente: Resultados Encuesta Clientes – Rango de tiempo esperado en sala para ser atendido por parte del Almacenista y/o Auxiliar. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 6, se puede evidenciar que el **49%** de los clientes manifestaron que deben esperar entre un rango de tiempo de 10 a 20 minutos en sala para ser atendido por parte del almacenista y/o auxiliar, generando malestar e inconformismo en ellos, lo que conlleva al incremento de PQR.

Figura 7 - Respuestas tabuladas del tiempo esperado en ventanilla para ser atendido

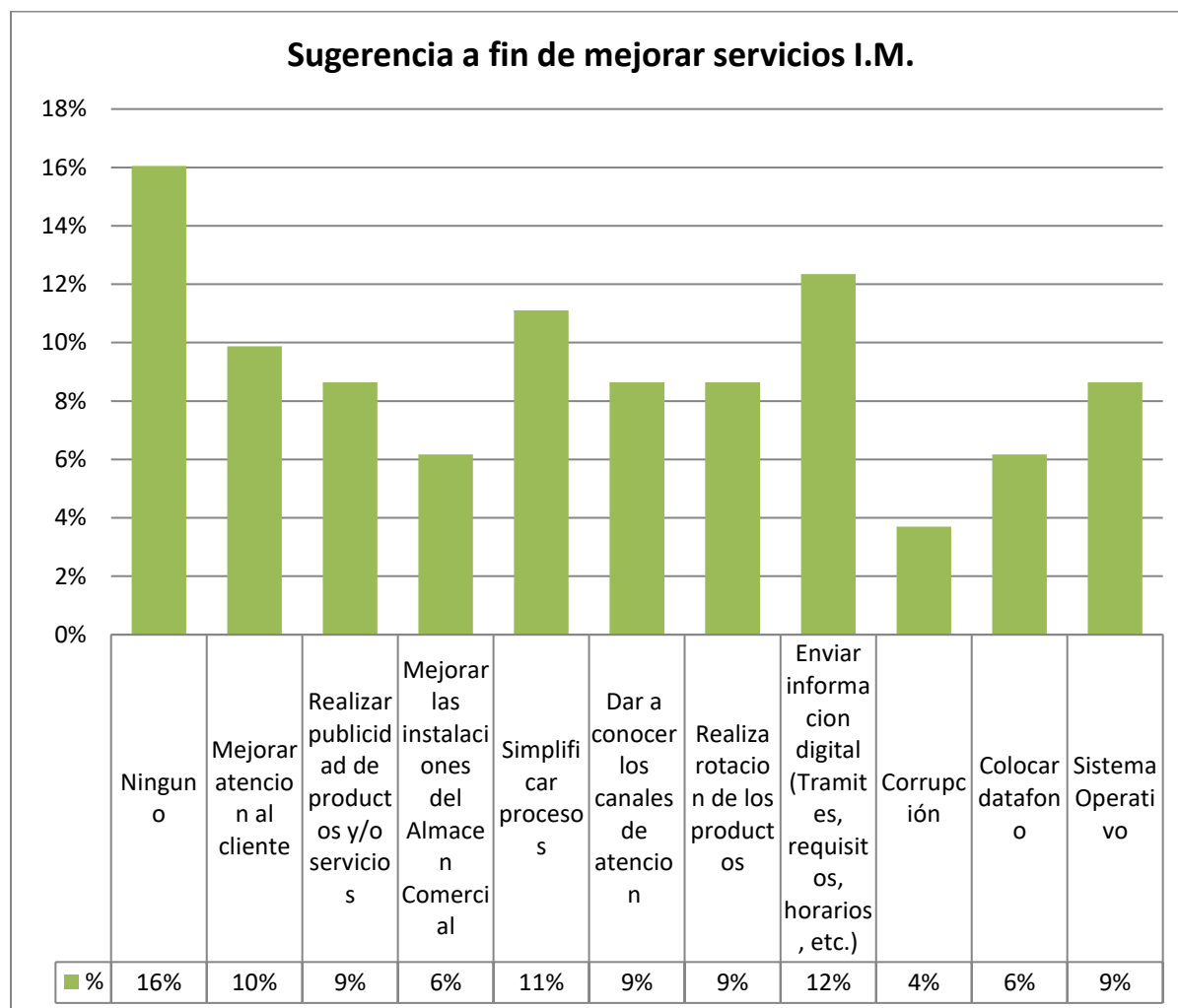
Fuente: Resultados Encuesta Clientes – Rango de tiempo esperado en ventanilla para ser atendido por parte del Almacenista y/o Auxiliar. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 7, se puede evidenciar que el **53%** de los clientes manifestaron que deben esperar entre un rango de tiempo de 5 a 10 minutos en ventanilla para ser atendido por parte del Almacenista y/o Auxiliar, generando malestar e inconformismo en ellos, lo que lleva al incremento de PQR.

Figura 8 - Respuestas tabuladas sobre el conocimiento canales de atención al cliente

Fuente: Resultados Encuesta Clientes – “¿Conoce los canales de atención que dispone la entidad para atender sus requerimientos (Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y/o felicitaciones)? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 8, se puede evidenciar que el **70%** de los clientes manifestaron **NO** conocer los canales de atención de que dispone la Industria Militar para atender sus diferentes requerimientos, como lo son: Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y/o felicitaciones.

Figura 9 - Respuestas tabuladas de las sugerencias por parte de los clientes

Fuente: Resultados Encuesta Clientes – Por favor indíquenos su sugerencia si la hay con el fin de mejorar nuestros servicios. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 9, se puede evidenciar que existe la necesidad de implementar mejoras significativas en la atención y el servicio al cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar. Es fundamental que la organización se adapte al contexto de la globalización y la era digital, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles para fortalecer la comunicación con los clientes, optimizar procesos y reducir la dependencia del esfuerzo humano. Asimismo, es crucial incrementar la frecuencia y diversificar las técnicas de divulgación de los productos y servicios ofrecidos, utilizando estrategias modernas que capten la atención del mercado objetivo.

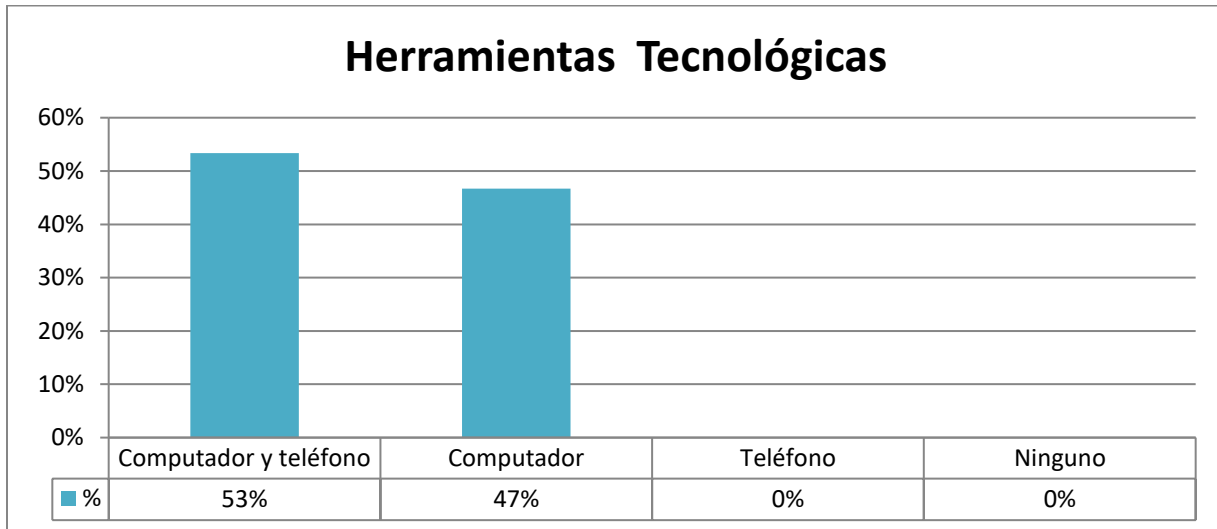
Por otro lado, se recomienda implementar una estrategia de rotación eficiente de productos que no se limite únicamente a las principales ciudades, asegurándose de entender las demandas de los clientes en diferentes regiones para ofrecer una oferta ajustada a sus necesidades específicas.

Resultados de la Encuesta Almacenistas (Funcionarios de la Industria Militar)

Pregunta No. 1 - Por favor, indique el nombre del almacén y la ciudad en la cual se encuentra ejerciendo sus funciones como almacenista

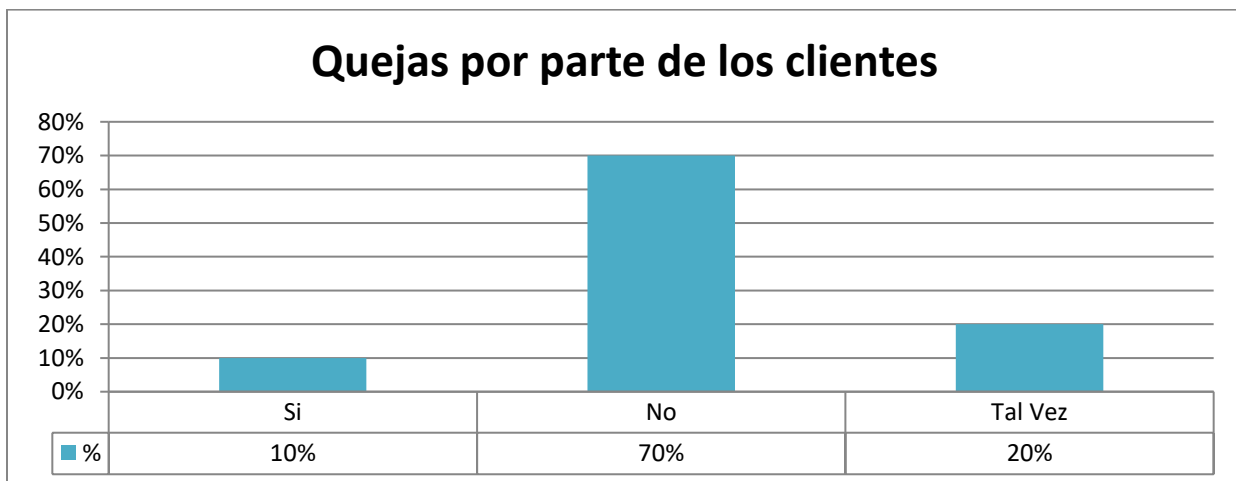
El cumplimiento de la metodología propuesta se evidencia mediante la aplicación de encuestas a los treinta (30) almacenistas de los almacenes comerciales de la Industria Militar a nivel nacional. Los almacenes participantes incluyen los ubicados en: Armenia, Barranquilla, Bucaramanga, Buga, Cali, Cantón Norte, Corozal, Cúcuta, Florencia, General, Ibagué, Manizales, Medellín, Metalmecánica, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Polvorines, Popayán, Puerto Berrío, Riohacha, Santa Marta, Socorro, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Yopal.

Esta participación refleja el compromiso de los Jefes de Área y Técnicos de los Almacenes comerciales con el cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa. Su disposición a responder la encuesta, enviada a través de WhatsApp, demuestra su interés en contribuir a los objetivos organizacionales y en fortalecer los procesos de mejora continua en la Industria Militar.

Figura 10 - Respuestas tabuladas sobre la disponibilidad herramientas tecnológicas

Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. Cuenta usted con las siguientes herramientas tecnológicas a fin de cumplir con sus labores diarias. Elaboración propia, 2024.

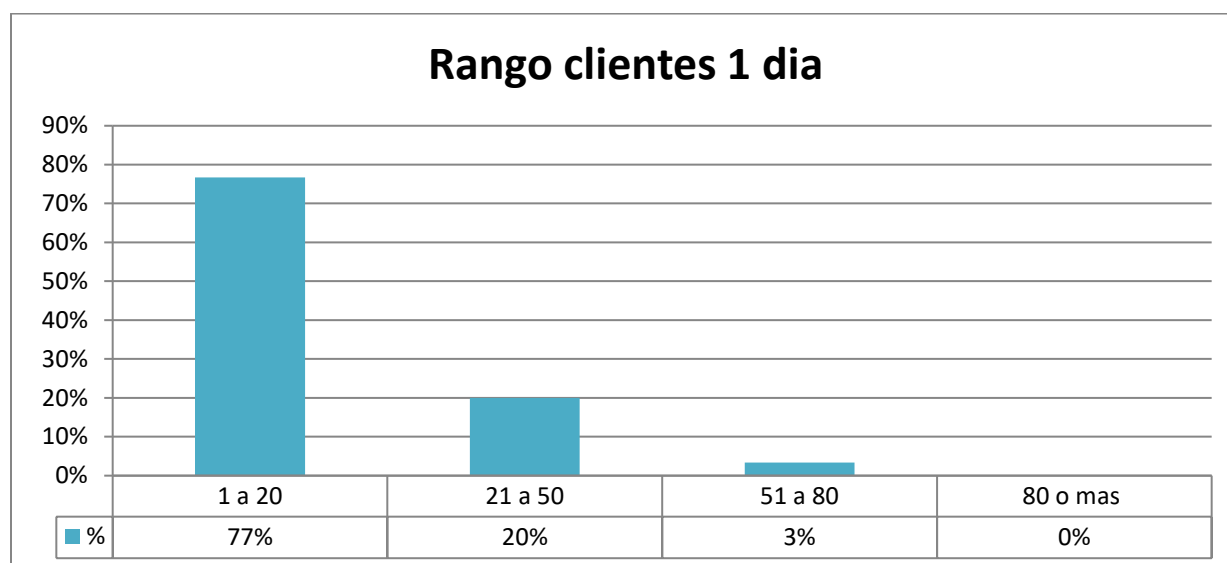
En la figura No. 10, se puede evidenciar que solo el **53%** de los Almacenistas cuentan con las dos herramientas tecnológicas indispensables para garantizar una atención y servicio al cliente eficaz.

Figura 11 - Respuestas tabuladas sobre las quejas de clientes directas a los almacenistas

Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Ha habido quejas por parte de los clientes por la insatisfacción del servicio brindado por usted? Elaboración propia, 2024.

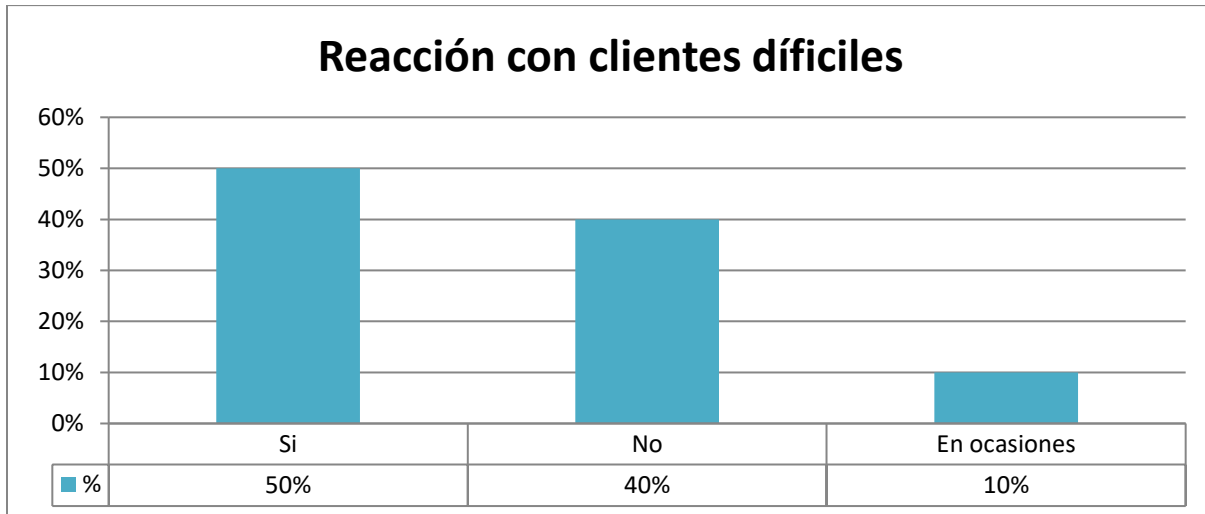
En la figura No. 11, se puede evidenciar que solo el **10%** de los Almacenistas tienen conocimiento de que ha habido quejas por parte de los clientes por el mal servicio brindado. Sin embargo, es muy importante que la Industria Militar haga el uso de mecanismos a fin de reducir esta cifra.

Figura 12 - Respuestas tabuladas sobre la cantidad de clientes atendidos por día



Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. Escoja el rango de clientes que atiende en un día aproximadamente. Elaboración propia, 2024.

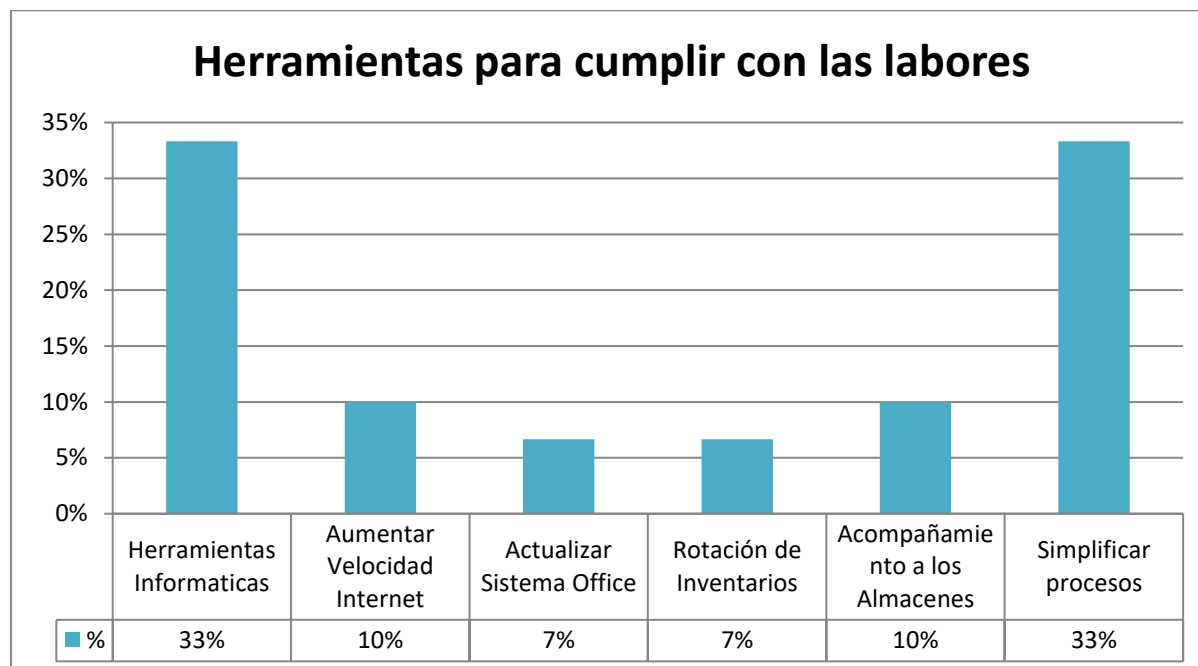
En la figura No. 12, se puede evidenciar que el **77%** de los Almacenistas atienden entre 1 y 20 clientes a diario. Este análisis refleja que los tiempos dedicados por cliente en la mayoría de los almacenes son suficientes para garantizar un servicio adecuado, y la cantidad de personal en los almacenes con alta demanda permite manejar cargas de trabajo más intensas de manera efectiva.

Figura 13 - Respuestas tabuladas sobre la reacción con clientes difíciles

Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Ha tenido que lidiar con clientes difíciles? ¿Cuál ha sido su reacción? Elaboración propia, 2024.

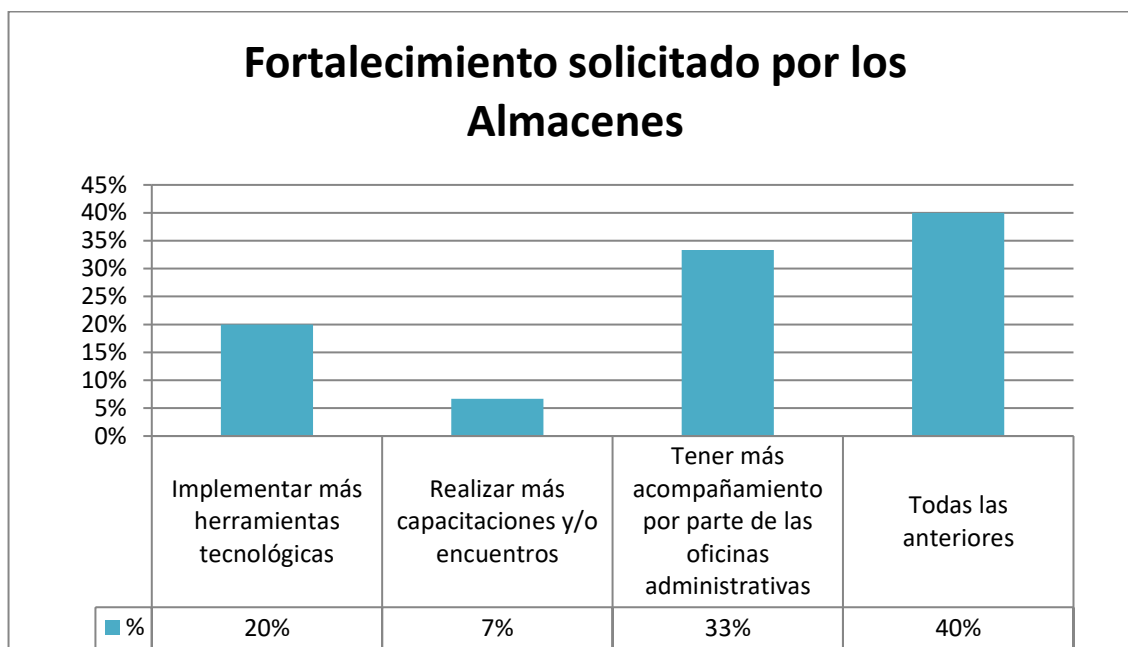
En la figura No. 13, se observa que el 50% de los almacenistas han reportado enfrentar situaciones con clientes considerados "difíciles". Entre las estrategias que emplean para manejar este tipo de interacciones se destacan: mantener la paciencia, fomentar el diálogo, practicar la escucha activa, conservar la calma y actuar con amabilidad, entre otras.

Figura 14 - Respuestas tabuladas sobre la implementación de otras herramientas por parte de la Industria Militar



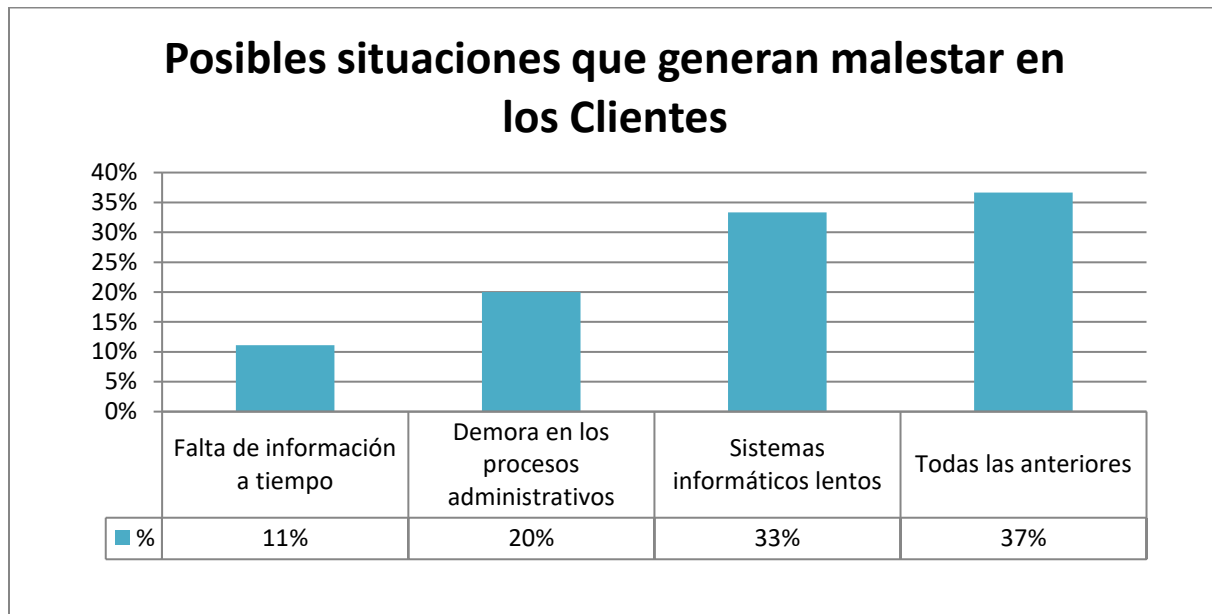
Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Cree usted que la Industria Militar debe facilitar más herramientas a fin de cumplir sus labores? Indíquelas. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 14, se identifica que un **33%** de los almacenistas señala la carencia de herramientas informáticas como una limitación significativa que debería ser atendida por la Entidad para garantizar el cumplimiento efectivo de sus funciones. Asimismo, otro **33%** de los encuestados enfatiza la necesidad de simplificar los procesos internos, lo que sugiere la importancia de optimizar los procedimientos para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido.

Figura 15 - Respuestas tabuladas del área de fortalecimiento por parte de la Industria Militar

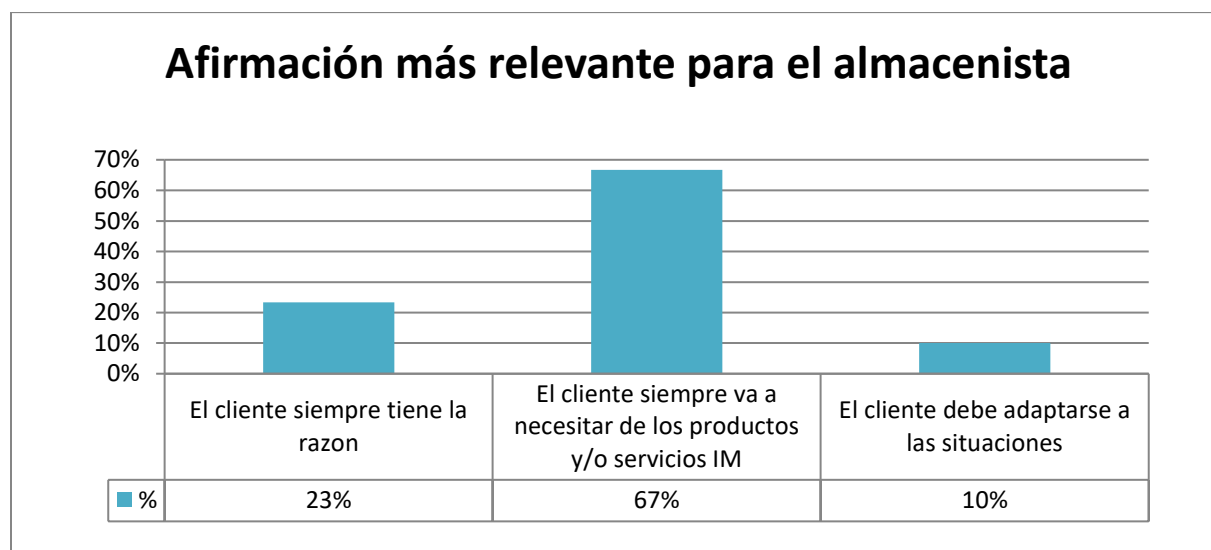
Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. Dentro de las siguientes opciones ¿Cuáles cree que se debe fortalecer? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 15, se evidencia que el **40%** de los almacenistas considera fundamental que la Industria Militar les proporcione recursos clave para el desempeño efectivo de sus funciones. Entre las necesidades señaladas destacan la implementación de herramientas tecnológicas, la realización de capacitaciones y encuentros, así como el acompañamiento continuo por parte de las oficinas administrativas en Bogotá. Estas medidas fortalecerían sus competencias y facilitarían la gestión operativa en los Almacenes comerciales, contribuyendo a un servicio más eficiente y alineado con las políticas institucionales.

Figura 16 - Respuestas tabuladas sobre situaciones que generan malestar en el cliente

Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que genera más malestar en los clientes? Elaboración propia, 2024.

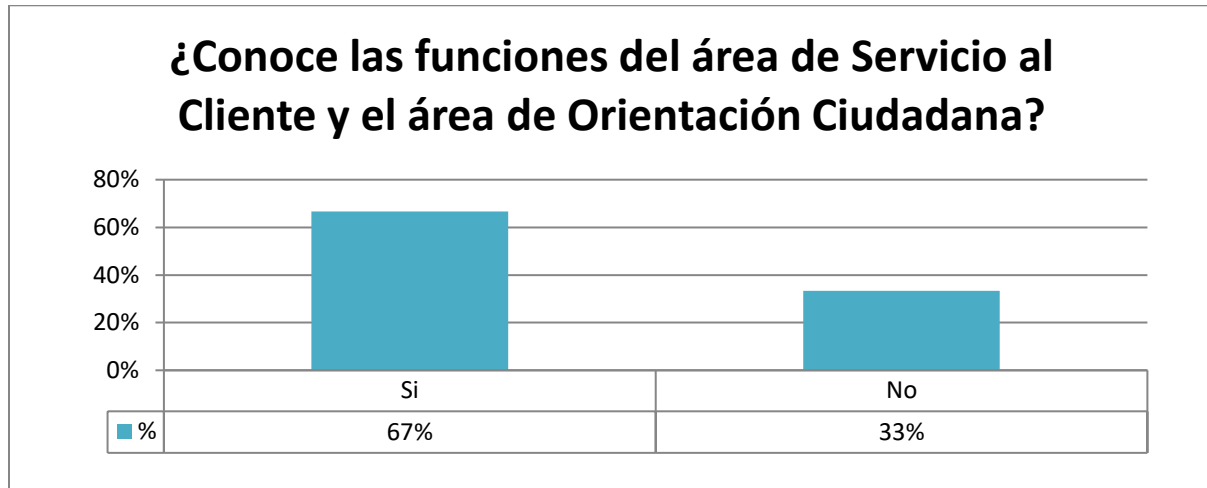
En la figura No. 16, se observa que el **37%** de los almacenistas identifica como principales fuentes de malestar para los clientes la falta de información oportuna, las demoras en los procesos administrativos y la lentitud de los sistemas informáticos. Esta situación resalta la necesidad de que la Industria Militar implemente un canal de comunicación eficiente entre los almacenistas y las diferentes áreas de la entidad, con el objetivo de brindar soluciones ágiles y minimizar las dificultades que afectan la experiencia del cliente.

Figura 17 - Respuestas tabuladas sobre afirmaciones relevantes para el cliente

Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones cree que es la más relevante? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 17, se observa que el 67% de los almacenistas considera que los clientes siempre necesitarán los productos y/o servicios de la Industria Militar debido a su posición de monopolio, por lo que deben adaptarse a las circunstancias. Sin embargo, estas afirmaciones reflejan una mentalidad que puede obstaculizar el fortalecimiento de la relación proveedor-cliente. La resistencia al cambio, común en algunas organizaciones, dificulta el cumplimiento de metas y objetivos, ya que los trabajadores prefieren mantenerse en su zona de confort y evitan realizar mejoras o ajustes necesarios para mejorar el servicio y la experiencia del cliente.

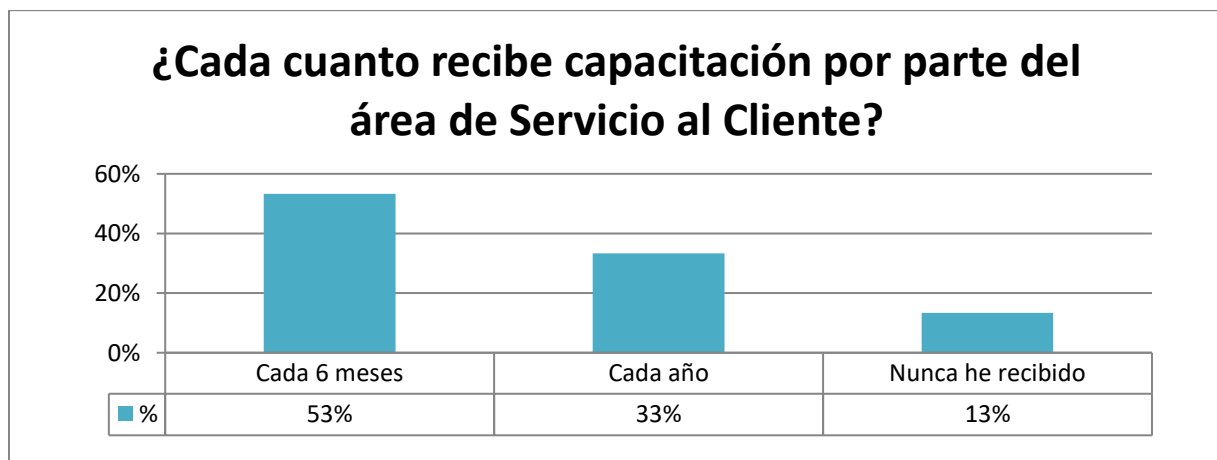
Figura 18 – Respuestas tabuladas sobre el conocimiento de las funciones del área de servicio al cliente y orientación ciudadana



Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Conoce las funciones del área de Servicio al Cliente y el área de Orientación Ciudadana? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 18, se observa que el **67%** de los almacenistas conoce las funciones del área de Servicio al Cliente y Orientación Ciudadana. Este es un buen indicio, ya que ambas áreas manejan temas distintos, aunque ambas estén relacionadas con la atención al cliente.

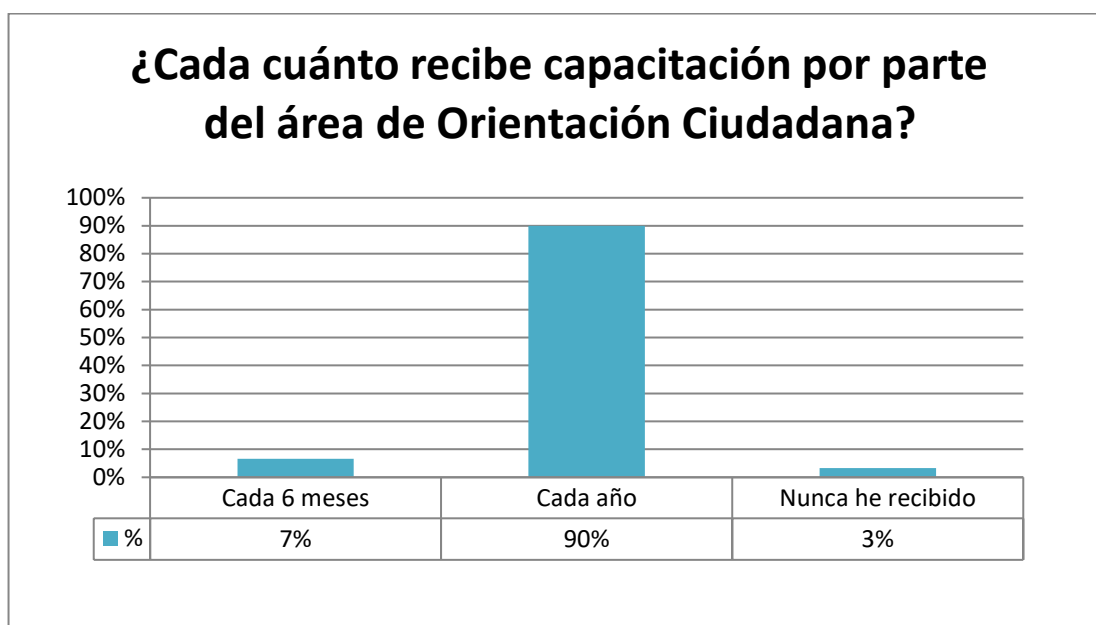
Figura 19 - Respuestas tabuladas sobre la capacitación brindada por el área Servicio al Cliente



Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Cada cuánto recibe capacitación por parte del área de Servicio al Cliente? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 19, se observa que el **53%** de los almacenistas reciben capacitación por parte del Área de Servicio al Cliente cada 6 meses. De lo anterior se deduce que la Industria Militar está dando cumplimiento a las capacitaciones anuales a sus trabajadores. El conocimiento de las funciones del área de Servicio al Cliente permite al Jefe de Área o Representante de Ventas orientar adecuadamente al cliente, facilitando la realización de sus solicitudes y evitando tiempos de reprocesos.

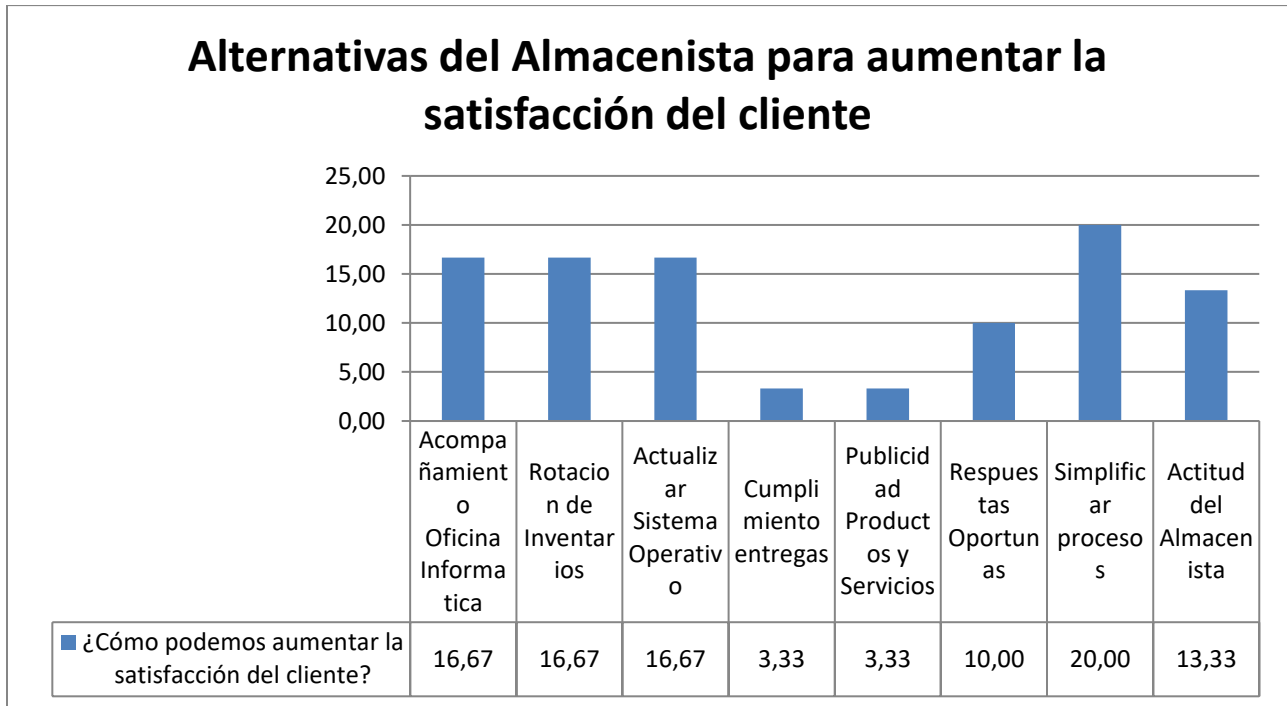
Figura 20 - Respuestas tabuladas sobre la capacitación brindada por el área Orientación Ciudadana



Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Cada cuánto recibe capacitación por parte del área de Orientación Ciudadana? Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 20, se observa que el **90%** de los almacenistas reciben capacitación por parte del Área de Orientación Ciudadana cada año. Este resultado ligado a la pregunta anterior tiene un significado similar y es que la Industria Militar está dando cumplimiento a las capacitaciones anuales a sus trabajadores. El conocimiento de las funciones del área de Servicio al Cliente permite al Jefe de Área o Representante de Ventas orientar adecuadamente al cliente, facilitando la realización de sus solicitudes y evitando tiempos de reprocesos.

Figura 21 - Respuestas tabuladas sobre sugerencias para aumentar la satisfacción del cliente



Fuente: Resultados Encuesta Funcionarios de la Industria Militar. ¿Como podemos aumentar la satisfacción del cliente? Déjenos su comentario. Elaboración propia, 2024.

En la figura No. 21, podemos evidenciar información sobre las diversas alternativas que los Jefes de Área y Técnicos consideran importantes para mejorar la satisfacción del cliente. El promedio de las alternativas es bastante uniforme, lo que indica que, si se implementan todas, se lograría un incremento significativo en la satisfacción del cliente. Cabe destacar que los encuestados enfatizan que la actitud del almacenista juega un papel fundamental en la experiencia del cliente, lo que resalta la importancia de ofrecer un servicio cordial y profesional.

4.2 Resultados Objetivo Específico No. 2

Sobre el objetivo específico No. 2 de la presente investigación, el cual corresponde a **“Analizar la información recopilada para categorizar y priorizar las problemáticas detectadas, facilitando la identificación de patrones y tendencias relacionadas con la insatisfacción del cliente”**. Se tienen los siguientes resultados:

Categorización de las problemáticas detectadas:

- **Deficiencia en herramientas tecnológicas:** Un porcentaje significativo de los almacenistas destaca la falta de herramientas tecnológicas como una limitante para brindar una atención eficaz. Esto afecta directamente la calidad del servicio.
- **Procesos administrativos complejos:** Se identificó la simplificación de procesos como una necesidad recurrente para mejorar la experiencia del cliente.
- **Demoras en la información y los tiempos de respuesta:** La falta de información oportuna genera frustración entre los clientes, siendo este un problema recurrente.
- **Capacitación y actitud del personal:** La actitud del personal de atención al cliente es considerada clave para garantizar una experiencia satisfactoria. A su vez, se sugiere un incremento en las capacitaciones para mejorar la interacción con los usuarios.
- **Publicidad y divulgación limitada:** Se evidencia una necesidad de mayor promoción de los productos y servicios para alcanzar y fidelizar a más clientes.

Priorización de problemáticas:

Basado en las respuestas de los encuestados, las principales prioridades detectadas son:

- Implementación de herramientas tecnológicas adecuadas
- Simplificación de procesos administrativos para agilizar trámites y reducir tiempos

- Formación continua del personal para fortalecer la atención y el servicio
- Incremento en la publicidad y divulgación de productos y servicios

Identificación de patrones y tendencias:

- La mayor parte de las quejas y sugerencias están relacionadas con la eficiencia operativa, específicamente en tecnología y procesos administrativos
- Existe una percepción de estancamiento debido a la resistencia al cambio, tanto en herramientas como en la actitud del personal
- Los clientes valoran enormemente la rapidez, claridad y atención personalizada en su experiencia con los Almacenes comerciales

Estos resultados destacan la necesidad de adoptar un enfoque integral para abordar las problemáticas identificadas, dando prioridad a la implementación de soluciones tecnológicas y al fortalecimiento de la formación del personal. Este enfoque garantizará una mejora constante en la calidad del servicio ofrecido, contribuyendo directamente al aumento de la satisfacción del cliente.

5. DISCUSIÓN

5.1 Discusión Objetivo Específico No. 1

Sobre el objetivo específico No. 1 de la presente investigación, el cual se centró en la recopilación de datos a través de encuestas y análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones reveló que las áreas críticas de insatisfacción incluyen procesos administrativos complejos, demora en la atención, falta de herramientas tecnológicas, y canales de comunicación ineficientes. Un 37% de los encuestados destacó que la demora en los procesos administrativos genera malestar, mientras que un 33% consideró que la falta de herramientas tecnológicas adecuadas afecta significativamente la calidad del servicio.

La teoría sobre gestión de servicios al cliente enfatiza que la percepción de calidad está influenciada por la capacidad de las organizaciones para responder rápidamente a las necesidades de los clientes (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Según Zeithaml, Bitner, & Gremler (2017), los clientes valoran la fiabilidad, capacidad de respuesta y tangibilidad de los servicios ofrecidos. Los hallazgos de esta investigación son coherentes con estas teorías, ya que las áreas críticas identificadas están directamente relacionadas con la capacidad de la Industria Militar para cumplir con las expectativas de sus clientes. Estudios previos, como el realizado por Martínez Ortiz & Ramírez Monroy (2020) en el sector energético, evidencian que la falta de competencia en sectores monopolísticos genera un menor enfoque en la optimización de procesos y la implementación de tecnología, lo que impacta negativamente la percepción del cliente. En este contexto, el 33% de los encuestados en esta investigación que mencionaron la falta de herramientas tecnológicas coincide con el 35% reportado en dicho estudio como indicador de insatisfacción en servicios monopolísticos. Además, un informe de atención al cliente en el sector gubernamental realizado por Sánchez (s.f) menciona que el 40% de los usuarios perciben tiempos de respuesta lentos como el principal factor de insatisfacción, cifra comparable al 37% identificado en esta investigación, que señala demoras en procesos administrativos.

Dentro de los nuevos temas de investigación se propone:

- Evaluar la percepción de los clientes ante la implementación de nuevas herramientas tecnológicas en la atención al cliente.
- Analizar el impacto de la formación continua del personal en la mejora de la calidad del servicio en sectores monopolísticos.
- Estudiar las diferencias en la percepción del cliente en servicios con y sin alternativas de competencia directa.

Este análisis permite identificar que las problemáticas detectadas no son únicas del contexto de la Industria Militar, sino que están alineadas con tendencias observadas en sectores con estructuras similares. Abordar estas problemáticas requiere priorizar la modernización tecnológica, la simplificación de procesos administrativos y el fortalecimiento de los canales de comunicación.

5.2 Discusión Objetivo Específico No. 2

Sobre el objetivo específico No. 2 de la presente investigación, el cual se centró en analizar la información recopilada para categorizar y priorizar las problemáticas detectadas, facilitando la identificación de patrones y tendencias relacionadas con la insatisfacción del cliente, permitió identificar patrones significativos en las problemáticas que afectan la experiencia del cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar. Entre los hallazgos más relevantes se destacan: la necesidad de simplificar procesos (20%), la falta de acompañamiento técnico (16.67%), la rotación insuficiente de inventarios (16.67%) y la obsolescencia de herramientas tecnológicas (16.67%). Estas problemáticas, priorizadas según su impacto en la insatisfacción del cliente, reflejan tendencias clave que limitan la eficacia del servicio al cliente, confirmando que las áreas críticas deben ser abordadas de manera integral para mejorar la percepción de los usuarios.

La literatura sobre satisfacción del cliente destaca la importancia de identificar y abordar las problemáticas críticas para mejorar la experiencia del cliente. Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2017), la falta de herramientas tecnológicas adecuadas y la complejidad en los procesos internos son barreras significativas que limitan la calidad del servicio, afectando negativamente la percepción del cliente. Además, la teoría de la calidad percibida de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) subraya que la simplificación de procesos y la disponibilidad de soporte técnico son esenciales para garantizar la satisfacción del cliente. El concepto de calidad del servicio ha sido ampliamente estudiado. Según Duque Oliva (2005), la calidad percibida depende de las expectativas y de la experiencia real del cliente, lo que resalta la importancia de abordar los puntos críticos identificados. En este sentido, los modelos SERVQUAL y sus derivados enfatizan la necesidad de reducir brechas en dimensiones clave como la capacidad de respuesta, la confiabilidad y la comunicación efectiva. Además, Salas (2017) argumenta que la gestión eficiente de los recursos tecnológicos y humanos es esencial para mejorar la percepción del usuario en el sector público, especialmente en instituciones con funciones especializadas como la Industria Militar.

Estos antecedentes permiten validar y contextualizar los hallazgos de la presente investigación, subrayando la importancia de abordar las problemáticas desde un enfoque integral. La aplicación de estrategias orientadas a mejorar las herramientas tecnológicas, simplificar procesos y capacitar al personal es crucial para optimizar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción.

5.3 Discusión de los Resultados con la Perspectiva de Gandhi – Objetivo Principal

El Objetivo General de esta investigación, fue identificar las causas de la insatisfacción de los clientes en los Almacenes comerciales de la Industria Militar en Colombia, con el propósito de comprender los factores que afectan la experiencia del cliente y su nivel de satisfacción. A partir de los resultados obtenidos, se evidenció que las principales causas de

insatisfacción incluyen la falta de herramientas tecnológicas, procesos administrativos lentos y la ausencia de capacitaciones periódicas para el personal encargado de la atención al cliente.

La relevancia de estos resultados radica en su capacidad para orientar decisiones estratégicas que permitan a los Almacenes comerciales de la Industria Militar ajustar sus procesos, capacitar a su personal y mejorar la calidad de sus instalaciones y servicios. Esto no solo contribuirá a aumentar la satisfacción del cliente, sino también a fortalecer la lealtad y la reputación de la organización en el mercado.

Para contextualizar los hallazgos de esta investigación con la filosofía de Mahatma Gandhi, podemos recurrir a su visión sobre el cliente y la importancia de la empatía y el servicio como fundamentos de una organización exitosa. Gandhi afirmó:

“Un cliente es el visitante más importante en nuestras instalaciones. No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. No es una interrupción en nuestro trabajo, es el propósito de él. No le estamos haciendo un favor al servirle, él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de servirle”.

Desde la perspectiva teórica, Gandhi argumenta que el cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, sino el propósito de este. Esta filosofía resalta la importancia de poner al cliente en el centro de todas las operaciones empresariales. Según Gandhi, para lograr un verdadero impacto en la satisfacción del cliente, las organizaciones deben enfocarse en la mejora continua, basándose en los valores de respeto, empatía y servicio.

El análisis de las encuestas reflejó que el 67% de los almacenistas percibe que los clientes deben adaptarse a las condiciones impuestas por el monopolio, mientras que un 37% identifica la demora en procesos administrativos y sistemas informáticos lentos como factores críticos de insatisfacción. Estos resultados están alineados con estudios recientes sobre la importancia de las tecnologías de la información en la gestión empresarial (Salgado Reyes & Guamba Gómez, 2024), que destacan cómo la implementación de herramientas tecnológicas puede transformar la experiencia del cliente y optimizar los procesos internos.

En este contexto, los hallazgos de la investigación revelan una desconexión entre la filosofía de servicio al cliente que debería ser adoptada y la realidad operativa de los Almacenes comerciales de la Industria Militar. Por ejemplo, la falta de formación constante al personal y la resistencia al cambio evidenciada en algunos empleados representan barreras significativas para alcanzar los niveles óptimos de servicio que proponen autores como Gandhi.

En comparación con investigaciones previas, como la de (Forero Cruz & Gómez Forero, 2020) quienes enfatizan la necesidad de capacitaciones continuas para mejorar las habilidades del personal, se observa una brecha significativa en los Almacenes comerciales de la Industria Militar. Mientras que el 53% de los almacenistas recibe capacitaciones semestrales, la frecuencia y el contenido de estas no parecen ser suficientes para abordar todas las problemáticas detectadas.

A partir de estos hallazgos, se propone profundizar en la implementación de sistemas tecnológicos avanzados, como aplicativos CRM, y evaluar su impacto en la satisfacción del cliente. Asimismo, sería relevante explorar estrategias para reducir la resistencia al cambio entre los almacenistas, mediante programas de capacitación más efectivos y campañas de sensibilización organizacional. (García, 2001)

Los hallazgos de esta investigación destacan la necesidad de reorientar las operaciones de los Almacenes comerciales de la Industria Militar hacia una filosofía de servicio que resuene con los valores promovidos por Gandhi. Esto no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la sostenibilidad de la organización.

6. CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo específico de esta investigación, se puede concluir que la recopilación de datos sobre la experiencia del cliente en los Almacenes comerciales de la Industria Militar ha permitido identificar de manera clara las áreas críticas de insatisfacción. A través de herramientas como encuestas, así como el análisis detallado de quejas, sugerencias y reclamaciones, se han detectado patrones recurrentes que apuntan a deficiencias en aspectos clave como los tiempos de respuesta, la calidad del servicio al cliente, la falta de comunicación efectiva y la variabilidad en la disponibilidad de productos. Estos hallazgos son esenciales para el diseño de orientadas a optimizar la experiencia del cliente, mejorando tanto la atención al usuario como los procesos internos. La información recopilada proporciona una base sólida para implementar mejoras concretas que, en última instancia, buscan reducir el nivel de insatisfacción y mejorar la percepción general de los usuarios sobre el servicio ofrecido.

Con relación al segundo objetivo específico de la investigación, se puede concluir que el análisis de la información recopilada ha permitido categorizar y priorizar de manera efectiva las problemáticas detectadas en los almacenes comerciales de la Industria Militar. A través del procesamiento de encuestas, quejas, sugerencias y reclamaciones, se identificaron patrones y tendencias recurrentes que reflejan áreas específicas de insatisfacción, como demoras en los tiempos de entrega, falta de personal capacitado y problemas con la calidad de los productos. Esta categorización ha facilitado una comprensión más profunda de las causas fundamentales de la insatisfacción del cliente, lo que permite orientar los esfuerzos de mejora de manera más estratégica. Con base en estos resultados, es posible establecer acciones correctivas focalizadas en las áreas críticas, priorizando aquellas que impactan de forma significativa la percepción general del servicio.

7. RECOMENDACIONES

A partir de la información recabada durante el estudio, se recomienda que la Industria Militar implemente planes de mejora enfocados en optimizar la experiencia del cliente y aumentar su satisfacción general. Dentro de estos planes, se sugieren las siguientes acciones:

- **Capacitación del personal:** Aprovechar los datos del CRM para identificar áreas de mejora en las técnicas de atención al cliente, enfocándose en una atención rápida y eficiente que optimice los tiempos de servicio.
- **Implementación de Código QR:** Esta tecnología permitirá identificar las necesidades de los clientes en tiempo real, asegurando una atención y servicio más óptimos.
- **Contratación de personal especializado en informática:** Contar con personal capacitado en tecnología facilitará el desarrollo de procesos más eficaces y eficientes, contribuyendo tanto a la satisfacción del cliente interno como externo.
- **Unificación del manejo del gestor documental y sus respuestas:** Esta mejora permitirá una atención más eficiente a los PQRSDF enviados por los usuarios, optimizando el proceso dentro de la entidad.
- **Implementación de teléfonos en los Almacenes comerciales:** La incorporación de esta herramienta tecnológica mejorará la comunicación entre usuarios y almacenistas, ofreciendo información actualizada que permitirá a los usuarios gestionar mejor su tiempo.

Falencias identificadas:

Las principales falencias encontradas en este trabajo de investigación son las siguientes:

- Falta de capacitación del personal.
- Carencia de apoyo por parte del área administrativa a los empleados que interactúan directamente con los clientes.
- Insuficiencia de herramientas tecnológicas adecuadas.
- Desconocimiento por parte de los clientes sobre los canales de atención disponibles.

Estas deficiencias fueron detectadas mediante la aplicación de dos encuestas realizadas a personal interno y externo de la entidad.

Referencias

- Alcaide, J. C. (2016). *Fidelización de Clientes*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Obtenido de Google Books:
<https://books.google.com.co/books?id=CBanCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Almarshad, N., Al-Nawafah, S., & Al Tahrawi, M. (Enero de 2020). The role of customer relationship management success factors on enhancing the mental image of telecommunications companies in Jordan. *Growing Science*, 3463-3468. Obtenido de Growing Science:
https://www.researchgate.net/publication/342703954_The_role_of_customer_relationship_management_success_factors_on_enhancing_the_mental_image_of_telecommunications_companies_in_Jordan
- Alvarez Collazos, A. (Noviembre de 2008). *Gerencia del Talento Humano*. Obtenido de Escuela Superior de Administración Pública: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/<https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-del-Talento-Humano.pdf>
- Alvarez, A., & Chica, S. (Enero de 2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Obtenido de ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/<http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Almuzara. Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?id=dIT9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Bambauer-Sachse, S., & Helbling, T. (2021). Customer satisfaction with business services: is agile better? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1389-1402. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/370418293_Customer_satisfaction_with_business_services_is_agile_better
- Bernal Moreno, D. M. (06 de 12 de 2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6330>

- Carvajal, D., Cardona, A., & Valencia. (Junio de 2019). *Una propuesta de gestión de la seguridad de la información aplicado a una entidad pública colombiana*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-83672019000100068&script=sci_arttext
- Castellanos Vargas, J. (Marzo de 2013). *EL SERVICIO AL CLIENTE: UNA ESTRATEGIA PARA COMPETIR EN MERCADOS GLOBALES*. Obtenido de chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdm/adm/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11982/CastellanosVargasJennyfer.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cifuentes, E. (27 de Junio de 2024). *El Hábeas Data en Colombia*. Obtenido de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/derecho51&div=9&id=&page=>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991). *Art. 23*. Obtenido de <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-23>
- Corea, L., & Gómez, S. (Noviembre de 2014). *Mercadeo*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbdm/adm/https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf
- Del Castillo, M. E., & Moreno, J. P. (2016). *CRM: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES. METODOLOGÍA PARA FIDELIZAR AL CLIENTE*. Obtenido de Fundación Universtaria Católica: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/801>
- Duque Oliva, E. (25 de Enero de 2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Obtenido de INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Forero Cruz, I. A., & Gómez Forero, D. L. (Junio de 2020). *CAPACITACIÓN EN HABILIDADES GERENCIALES ENFOCADA EN EL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/75b1549c-bcec-4b11-908f-824715fec271/content>
- Fotiadis, T. (Enero de 2020). A study of the effect of customer citizenship behaviour on service quality, purchase intentions and customer satisfaction. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 349 - 366. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/347167562_A_study_of_the_effect_of_customer_citizenship_behaviour_on_service_quality_purchase_intentions_and_customer_satisfaction/citation/download

- Función Pública. (2021). *Requisitos Legales de Servicio al Ciudadano*. Obtenido de Planeación y Gestión: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/normas-servicio-ciudadano>
- García, I. (2001). *CRM - Gestión de la Relación con los Clientes*. Madrid, España: Fundación Confemetal. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/CRM_Gesti%C3%B3n_de_la_Relaci%C3%B3n_con_Los_Cli.html?hl=es&id=mIAsRGChBc8C&redir_esc=y
- Garzón Zambrano, A. M. (16 de Mayo de 2024). *Ruta de mejoramiento orientada a la transformación digital de 2 MiPyMEs vinculadas al Centro de Desarrollo Empresarial – CDE de la UNAB*. Obtenido de Universidad unab: <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/24593>
- Guerola Navarro, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM) - Gestión de relaciones con los clientes*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/161904>
- Guo, Y., Fan, D., & Zhang, X. (2020). Social media–based customer service and firm reputation. *International Journal of Operations & Production Management*, 575-601. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341182375_Social_media-based_customer_service_and_firm_reputation
- Hirata, E. (2019). Service characteristics and customer satisfaction in the container liner shipping industry. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 208-209. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521219300045?via%3Dihub>
- ICONTEC. (10 de Junio de 2024). *Defensa de calidad para Colombia*. Obtenido de <https://www.icontec.org/%E2%80%8Bdefensa-de-calidad-para-colombia/>
- ISO. (2021). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Obtenido de Plataforma de navegación en línea (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Leal Bonilla, K., & Londoño Jiménez, O. (10 de Enero de 2017). *Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública y su aplicación en universidades colombianas*. Obtenido de Universidad de la Salle: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/704/
- Lee, S., Young, H., & Choi, J. (2020). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. *Sustainability*. doi:<https://doi.org/10.3390/su13010004>
- Ley 1480 de 12 de Octubre de 2011*. (2021). Obtenido de Superintendencia de Industria y Comercio: chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/042017/Ley_1480_Estatuto_Consumidor_2.pdf

- Martinez Ortiz, A., & Ramirez Monroy, M. (08 de Diciembre de 2020). *POLÍTICA DE COMPETENCIA EN COLOMBIA ASPECTOS ECONÓMICOS*. Obtenido de Fedesarrollo:
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4074/Repore_Diciembre_2020_Mart%C3%ADnez.pdf?isAllowed=y&sequence=5
- Martínez Pardo, J. J. (31 de Julio de 2014). *Efectos de la ley 527 de 1999 en el comercio electrónico en las entidades estatales en Colombia en el periodo del año 2012 al 2014*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13059>
- Ministerio de Justicia. (01 de Julio de 2024). *POLITICA DE TRATAMIENTO Y PROTECCION DE DATOS PERSONALES*. Obtenido de
https://www.minjusticia.gov.co/ministerio/Documents/SIG/_pol%C3%ADtica%20de%20tratamiento%20y%20protecci%C3%B3n%20datos%20personales.pdf
- Mittal, V., Han, K., Lee, J.-Y., & Sridhar, S. (2021). Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact. *Journal of Marketing Research*, 58(4), 615-643. Obtenido de
<https://doi.org/10.1177/00222437211013781>
- Montoya, C., & Boyero, M. (16 de 11 de 2012). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización: SciELO Analytics*. Obtenido de
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082013000100005&script=sci_arttext
- Morgeson, F., Hult, T., Mithas, S., Keiningham, T., & Fornell, C. (2020). Turning Complaining Customers into Loyal Customers: Moderators of the Complaint Handling–Customer Loyalty Relationship. *Journal of Marketing*, 84(5), 79 - 99. Obtenido de
<https://doi.org/10.1177/0022242920929029>
- Parasuraman, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (Enero de 1988). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1, 12 - 40. Obtenido de Journal of Retailing:
https://www.researchgate.net/publication/200827786_SERVQUAL_A_Multiple-item_Scale_for_Measuring_Consumer_Perceptions_of_Service_Quality
- Peresson, L. (2007). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ENFOQUE AL CLIENTE*. Obtenido de Universidad de Valladolid:
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-08/Unidad3/Mat-comple/3.C.1.pdf>

- Salas Leal, G. K. (2017). *Análisis de la Calidad del Servicio en el Sector Público. Caso Contraloría Departamental del Meta*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/3429>
- Salgado Reyes, N., & Guamba Gómez, A. &. (06 de Agosto de 2024). *El impacto de la tecnología de la información en la gestión empresarial*. Obtenido de Nexus Research Journal: <https://doi.org/10.62943/nrj.v3n2.2024.101>
- Sánchez, M., & Martínéz, A. (2020). EVALUACIÓN del y para EL APRENDIZAJE: instrumentos y estrategias. Mexico: Virginia Gonzalez y Karla Sosa. Obtenido de https://cuaed.unam.mx/descargas/investigacion/Evaluacion_del_y_para_el_aprendizaje.pdf
- Sanchez, R. (s.f). *IMPACTO DE LA BRECHA DIGITAL EN LA NECESIDAD DE ALCANZAR LA TERCERA MISIÓN DE LA ACADEMIA*. Obtenido de Universidad Nacional de Ingeniería: https://www.fiaaiinape.org/web/images/documentos/seminarios/xvii_seminario/ponencias/Impacto%20Brecha%20Digital%20-%20Ponencia%20Rub%20C3%A9n%20G%20C3%B3mez.pdf
- Shokouhyar, S., Shokoohyar, S., & Safari, S. (Septiembre de 2020). Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102139>
- Smith, T. (15 de Julio de 2020). El papel de la personalidad del cliente en la satisfacción, la actitud hacia la marca y la lealtad en los servicios móviles. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(1). Obtenido de Revista Española de Marketing - ESIC: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-06-2019-0036/full/html#sec020>
- Tjahjaningsih, E., Ningsih, D., & Utomo, A. (2020). The effect of service quality and product diversity on customer loyalty: The role of customer satisfaction and word of mouth. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 475 - 482. Obtenido de <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202034651879305.page>
- V/LEX. (2021). *normas tecnicas colombianas servicio al cliente*. Obtenido de <https://vlex.com.co/tags/normas-tecnicas-colombianas-servicio-al-cliente-563783>
- Van Hieu, N., Hiep, T., Van Tu, P., Thi, L., & Van, T. (2020). *Factores que afectan el nivel de cumplimiento de los requisitos laborales por parte del trabajador social al proporcionar servicios de atención: Evidencia en Vietnam*. Obtenido de https://www.grwingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_227.pdf

- Verdesoto, V., Oswaldo, S., Sánchez, V., & Saida, S. (Febrero de 2024). *Gestión Administrativa Y Calidad Del Servicio Al Cliente*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato : <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/40538>
- Yazid, A. S., Mkheimer, I., & Mahmud, M. S. (Junio de 2020). *The mediating effect of customer satisfaction on the relationship between corporate social responsibility and customer loyalty*. Obtenido de Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems - JARDCS: <https://www.jaracs.org/abstract.php?id=3136>
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (13 de Marzo de 2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7 ed.). McGraw-Hill Education. Obtenido de McGraw-Hill Education: https://books.google.com.co/books/about/Services_Marketing_Integrating_Customer.html?id=7_LssgEACAAJ&redir_esc=y