

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN EL MARCO DE UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE TERRESTRE DENTRO DE LA COMUNIDAD
ANDINA ESPECÍFICAMENTE ECUADOR, COLOMBIA Y PERÚ**

ING. LUZ EIDY ORTIZ ESQUIVEL

DIRECTOR: DR. JOSÉ LUIS PIÑEIRO

QUITO, 2012

DIRECTOR:

Dr. José Luis Piñeiros

INFORMANTES:

Ing. Rodrigo Saltos, MBA

Ing. Marcelo Salazar, MBA

AGRADECIMIENTO

A mis profesores, quienes fueron mis permanentes guías para cumplir con este objetivo.

A ti mi corazón.

Luz Eidy

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
1 MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 LOS CLIENTES.....	4
1.1.1 El Cliente Como Un Activo	7
1.1.2 Tipos de Clientes	8
1.1.2.1 Para los Actuales	9
1.1.2.2 Clientes Según Su Volumen de Compra	10
1.1.2.3 Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos.....	11
1.1.2.4 Por Nacionalidad	12
1.1.2.5 Por Su Actitud	15
1.1.3 Porque Se Puede Perder Un Cliente	16
1.2 SERVICIO AL CLIENTE.....	20
1.3 QUE ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	23
1.3.1 Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente	24
1.3.2 Los Tres Elementos de la Satisfacción del Cliente	25
1.3.3 Como Medir la Satisfacción del Cliente.....	25
1.3.4 Características Que Generan la Satisfacción del Cliente	26
1.3.5 Procedimiento para la Medición de la Satisfacción del Cliente.....	26
1.3.6 Ventajas de un Buen Servicio al Cliente	27
1.4 GERENCIA DEL SERVICIO	28
1.4.1 Momentos de Verdad	30
1.4.2 Momentos Críticos de Verdad.....	31
1.4.3 Ciclo del Servicio	31
1.5 CALIDAD Y SERVICIO.....	32

1.6	TEORÍA Y/O HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE	37
1.6.1	Herramienta la Calidad en el Servicio al Cliente	38
1.6.2	Herramienta de Voz del Cliente	40
1.6.3	Herramienta el Modelo de Kano de Satisfacción de Cliente.....	41
1.6.4	Herramienta Escala de medición.....	42
1.6.5	Herramienta Modelo Estratégico de Medición de Calidad de Servicio	42
1.7	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA HERRAMIENTA A IMPLEMENTAR	45
2	DESCRIPCIÓN DEL MARCO SITUACIONAL	47
2.1	INTRODUCCIÓN.....	47
2.2	ANTECEDENTES	47
2.3	SECTOR SERVICIOS EN LA COMUNIDAD ANDINA.....	48
2.3.1	Sector Servicios en Colombia	49
2.3.2	Sector Servicios en Perú.....	52
2.3.3	Sector Servicios en Ecuador.....	54
2.4	DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA	57
2.4.1	Descripción del Procedimiento de Servicio al Cliente.....	57
2.5	ESTUDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN SU INTERCULTURALIDAD.....	61
2.5.1	Formato de las Encuestas	62
3	MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1	INTRODUCCIÓN.....	65
3.2	ANÁLISIS DE LA ALTERNATIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ.....	66
3.3	CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LAS HERRAMIENTAS	67
3.4	EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS	67
3.5	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN LA COMUNIDAD ANDINA.....	68
3.5.1	Aplicación de la Estrategia “Calidad en el Servicio al Cliente”	68

3.6	EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE	75
3.7	EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA HERRAMIENTA “CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE”	83
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
4.1	CONCLUSIONES.....	85
4.2	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	91
	ANEXO 1	92
	ANEXO 2	121

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: GAP.....	43
Cuadro N° 2: Evolución del comercio de servicios 2003 – 2010.....	56
Cuadro N° 3: Proceso actual de servicio al cliente de la Empresa X.....	58
Cuadro N° 4: Lista de Tareas. Empresa X	73
Cuadro N° 5: Desagregar las etapas del servicio en listado de tareas. Empresa X	74
Cuadro N° 6: Evaluación de puntos clave del mejoramiento.....	76
Cuadro N° 7: Sistema de Producción del servicio de la Empresa X.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Cadena de Servicio	7
Gráfico N° 2: Comportamiento del consumidor	16
Gráfico N° 3: Proceso de servicio al cliente.....	23
Gráfico N° 4: El modelo de opción dimensional.....	30
Gráfico N° 5: Modelo de un momento de verdad	31
Gráfico N° 6: Comparativo de las expectativas del cliente	33
Gráfico N° 7: Comunidad Andina: Exportaciones de servicios	48
Gráfico N° 8: Comunidad Andina: Importación de servicios.	49
Gráfico N° 9: Balanza de pagos de Servicios de Colombia	50
Gráfico N° 10: PIB Servicios	51
Gráfico N° 11: Composición del Sector Servicios	51
Gráfico N° 12: Empleo en el sector servicios por ramas.....	52
Gráfico N° 13: Producto Bruto Interno por sectores económicos.....	54
Gráfico N° 14: Consumo de bienes y servicios.....	55
Gráfico N° 15: Flujograma del servicio al cliente de la Empresa X	59
Gráfico N° 16: Pasos para la Calidad del Servicio al cliente	69
Gráfico N° 17: Plano de Servicios. Empresa X.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

El sector servicios ha mostrado un crecimiento en los últimos años gracias a la globalización que hoy en día hace parte del mundo de los negocios. Con el fin de aprovechar la oportunidad del mercado insatisfecho es necesario utilizar una herramienta para aumentar la satisfacción del cliente en la Comunidad Andina principalmente países como Ecuador, Colombia y Perú.

Por ende, este trabajo tiene el objetivo de diseñar un proyecto de aumento de la satisfacción al cliente en una Empresa de carga terrestre dentro de la Comunidad Andina. Para esto se inicio con un diagnóstico de la situación actual que tenia la Empresa a través de encuesta en cada país que demostraba la inconformidad de los clientes hasta del 37% según las encuestas realizadas en los tres países, sin poder ganar una demanda insatisfecha del 15% a nivel de la Comunidad Andina. Con este análisis se desarrolló una propuesta de aumento de la satisfacción del cliente, aplicando la herramienta de la “Calidad en el Servicio al Cliente”. Esta herramienta fue elegida luego de una evaluación entre las varias herramientas que ayudan al cumplimiento de las expectativas de los clientes.

La implementación de esta herramienta aumento la satisfacción de nuestros clientes llegando a un 30% en todos los países, con el apoyo de todo el recurso humano de las áreas de contacto directo con el cliente, quien tuvo un drástico cambio en su actitud, pensamiento y compromiso creando así una efectiva cultura organizacional, que por ende el tener personal capacitado, con conocimientos en gerencia del servicio al cliente, protocolos de negociación, costumbres, expresiones, como abordar una negociación, una queja o reclamo, además de trabajar en una cultura orientada hacia el cliente, se obtuvieron los resultados esperados al final de la implementación.

INTRODUCCIÓN

Aumentar y mejorar la satisfacción del cliente es el gran desafío que tienen las Empresas en la Comunidad Andina para no ser desplazada por una competencia, además tratar de descubrir que desean unos clientes que día tras día más conoce y exigen un servicio de calidad y saben que tienen el poder de elección por la alta oferta de productos y servicios que tiene el mercado..

El mundo y sus tendencias cambian día a día gracias a la globalización, de negocios y competitividad en todos los países. Estas tendencias obligan que las empresas nacionales mejoren sus procesos, procedimientos y trabajen en el camino de la Calidad. Esta tendencia hace que las Empresas estudien, analicen y aplique herramientas que los llevara al cumplimiento eficiente y eficaz de sus procesos para cumplir con sus objetivos dentro y fuera de la organización.

Gracias a las nuevas tendencias dentro del mundo de la competitividad y al desarrollo de nuevas herramientas en el mercado globalizado hace que en las Empresas se cree una nueva cultura organizacional en busca del mejoramiento y de la calidad en sus productos y servicios, sin olvidar la reducción de costo y el aumento de las ganancias.

En este trabajo se brinda una solución práctica a la necesidad del aumento de la satisfacción al cliente de una empresa de transporte terrestre dentro de la Comunidad Andina, para lo cual se analizó, se estudio y se aplico dentro de la Empresa herramientas reales que hacen que se cumplan con aumento de la satisfacción del cliente.

Para identificar cual era la herramienta adecuada en este caso, se debió iniciar con la identificación de las causas de la insatisfacción del cliente, analizar la demanda insatisfecha, y verificar las posibles soluciones a este problema. Se realizó el estudio adecuado para identificar la herramienta más óptima.

En este caso se buscó seleccionar la herramienta de acuerdo a la situación presentada, la estrategia más adecuada para aumentar la satisfacción en el servicio al cliente en Colombia, Ecuador y Perú, basados en una demanda insatisfecha pero a su vez teniendo definido un mercado meta en cada país.

Se le suma que la herramienta seleccionada fue bajo una evaluación de factibilidad que nos ayudo a tomar la decisión de cuál es la más indicada dentro de la Empresa. También se hizo un estudio del impacto del desarrollo del aumento de la satisfacción al cliente tanto en la cultura organizacional con su efecto en el área financiera de la Empresa.

El caso propuesto, aplica todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la Maestría en Administración de Empresas, para aumentar la satisfacción del cliente en una Empresa dentro de la Comunidad Andina.

El trabajo se ha dividido en cuatro capítulos para facilitar su comprensión:

En el capítulo I, se presentan las 4 herramientas más optimas para el aumento de la satisfacción al cliente como son: Calidad en el Servicio al Cliente, la voz del cliente, El Método de Kano, Escala de Medición, Modelo estratégico de Medición de calidad de servicio”. En este capítulo se encontrará la descripción de cada una de las herramientas.

El capítulo 2, muestra un análisis de la situación actual de la empresa en las áreas que tienen contacto directo con el cliente. Se detalla el proceso del servicio al cliente y se muestra a través de las encuestas los causales de inconformidad de los clientes con los cuales se trabajará en los siguientes capítulos.

En el capítulo 3, se estudia y selecciona la alternativa más adecuada para aumentar la satisfacción al cliente, entre las herramientas ya mencionadas y analizadas anteriormente de acuerdo a algunos criterios que se utilizan en el Servicio al Cliente.

Para el capítulo 4, se aplica la herramienta seleccionada y se muestra el mejoramiento del aumento de la satisfacción del cliente. Nos encontramos con resultados positivos a través de una nueva encuesta donde se mide la satisfacción, el aumento de las ventas y el incremento de la cartera de clientes.

Para terminar las conclusiones y recomendaciones del caso de aumento de la en el marco de una empresa de transporte terrestre dentro de la comunidad andina y se encontrar la bibliografía utilizada para la aplicación y desarrollo este trabajo.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 LOS CLIENTES

La palabra cliente proviene del término “habito” es con quien se tiene una relación de costumbre lo cual quería decir que era una compra a futuro. Es una persona o grupo que compra bienes, servicio o productos y con quien una organización tiene una relación que busca sea a largo plazo los cuales determinan estándares en el mercado con bases en sus necesidades y requisitos. Es una persona física o jurídica que tiene la capacidad legal para adquirir un producto/servicio.

Un cliente es la persona más importante de cualquier negocio, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción a nuestro trabajo, es el propósito de él.¹

Un cliente nos hace un favor cuando nos visita, nosotros no le hacemos un favor en servirle. Un cliente es una parte de nuestro negocio; no es un extraño. Un cliente no es alguien con quien se deba discutir o pelear. Un cliente es una persona que nos expresa sus deseos, es nuestra obligación cumplir esos deseos.

Un cliente es quien hace posible que obtengamos nuestro salario. Un cliente es la sangre en las venas para este o cualquier otro negocio. Un cliente es el individuo de mayor importancia que puede tener esta empresa, ya sea que venga personalmente, que llame por teléfono, que escriba, o que vayamos a visitarle.

El cliente es la persona más importante para una empresa y dar respuesta a sus requisiciones se hace necesario. Cualquier tipo de requerimiento, reclamo, queja, sugerencia debe ser atendida inmediatamente esto nos hará diferenciarnos de la competencia.

¹ SUN CARIBBEAN. [www.suncaribbean.net/poesia/va_esp_unCliente.htm].

Ante una queja o reclamación se debe escuchar pacientemente y luego se hace todo lo necesario para solucionar esa anomalía. No se debe luchar contra él, ni tratar de convencerle. Se debe resolver y actuar en consecuencia.

Hace tiempo atrás se conquistaba clientes con rapidez y facilidad, se podía aumentar los precios de productos o servicios sin control, reducir horarios de atención, seleccionar el tipo de cliente que se quería adquirir ya que existía más demanda que oferta de productos o servicios. Anteriormente en uno o dos años se podía contar con una cartera de clientes reconocida y de gran importancia para las Empresa hoy es necesario al menos unos cinco años para lograr este objetivo. Esto debido a la apertura del mundo globalizado en casi todos los sectores económicos a nivel mundial a partir de los años noventa donde el mercado inicia un cambio radical los clientes sus gustos y preferencia aumentando cada vez más sus exigencias en calidad y servicio.

Existen dos formas de conocer al cliente, la primera es conocerlos por sus patrones y motivaciones de compras. La segunda es conocerlos como individuos, por medio de las interacciones personales que se tienen con ellos, esto se aplica en el caso de empresa mediana y pequeñas cuando existe un contacto directo en el momento de prestar un servicio, funcionando esto como una fuente efectiva de información de las preferencias de los clientes.

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

El cliente es la razón de existir de las Empresas

De acuerdo a investigaciones realizadas los clientes se sienten satisfechos con cuatro calidades básicas en el servicio:

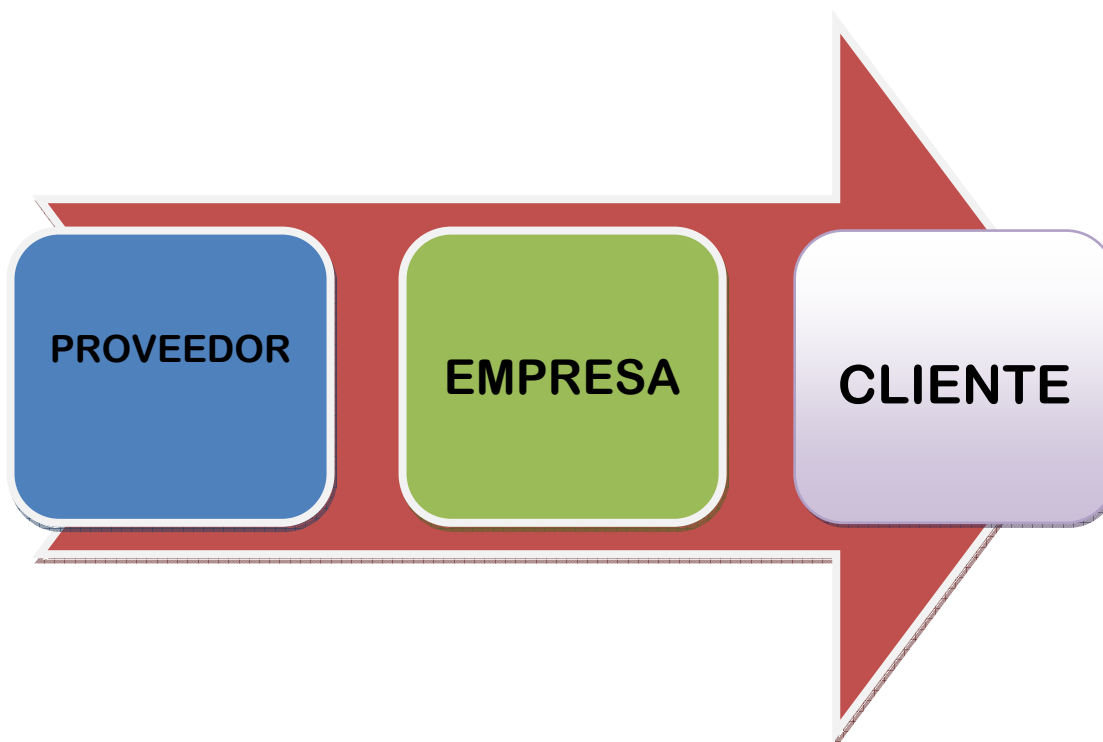
- Servicio Amable y Esmerado
- Flexibilidad
- Solución de Problemas
- Reivindicación

Estas cuatro cualidades hacen la diferencia entre un mal servicio y un servicio excelente.

- 1. Servicio Amable y Esmerado:** A los clientes les gusta sentir que sus necesidades son las más importantes, debe estar atentos, interesados en su información y en la que estamos dando, escuchar con cuidado y responder sus inquietudes. También que las respuestas a sus preguntas sean amables y amistosas dentro del respeto todo el tiempo sobre todo cuando tienen dudas o están preocupados.
- 2. Flexibilidad:** A los clientes no les gusta oír un “No” como respuesta por esto debemos ser flexibles debemos proporcionar soluciones alternas sobre todo cuando los clientes tienen solicitudes inusuales.
- 3. Solución de problemas propios:** Los clientes quieren que se hagan mejor las cosas, que les ayudemos a encontrar una solución, como proveedores de servicio en muchas ocasiones nos toca resolver solicitudes (guiar, ayudar) que no son propias de nuestro negocio.
- 4. Reivindicación:** Los clientes quieren y necesitan que los errores se corrijan rápidamente primero debemos admitir el error ya que los clientes aprecian que seamos honestos después de esto ofrecer una disculpa específica y clara respecto a lo sucedido. Luego ofrézcale como recompensa algo adicional y mostrarle a los clientes el interés por ellos haciendo un seguimiento o un mantenimiento frecuente de este.

Si logramos brindar estas cuatro cualidades tendremos un servicio de calidad y excelencia dándonos como resultado su lealtad.

Debemos tener en cuenta que la gente debe trabajar en equipo para dar un excelente servicio al cliente que todos nuestros proceso y procedimiento deben manejarse como un eslabón de la larga cadena del servicio ya que el final de la cadena encontraremos el cliente quien paga por estos.

Gráfico N° 1: Cadena de Servicio

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

1.1.1 El Cliente Como Un Activo

Los clientes deben tratarse como activos al lado de todos los bienes de la organización puesto que siempre existe la competencia que trata de obtener a nuestros clientes y son ellos una parte esencial para la organización. “El cliente es el activo mas valioso”.²

Uno de los principales objetivos dentro de una empresa debería ser mantener una relación cordial y amigable con los clientes, intentando satisfacer todas sus necesidades en cuanto a los productos o servicios, así como también en la atención que esperan dándoles un mantenimiento regular para conservarlos en buena condiciones evaluando los siguientes interrogantes: ¿Cómo podríamos averiguar sus necesidades? ¿Cómo podríamos vigilarlos constantemente para verificar sus necesidades, su satisfacción y como conservarlos para que regresen una y otra vez?, ¿Cómo los protegeríamos de la competencia?

Con estos interrogantes resuelto conoceríamos a nuestro cliente y aprendiendo de que al cliente hay que tratarlo como el activo de mayor importancia dentro de nuestra

² Karl, ALBRECHT y Lawrence J., BRADFORD. *La Excelencia en el Servicio al Cliente*.

organización dado que la propiedad de los cliente es solamente temporal o en su defecto eventual teniendo en cuenta que la competencia siempre está pendiente de nuestros clientes.

Podemos hacer sentir a nuestros clientes que son parte de nuestra Empresa si tenemos en cuenta que es necesario realizar un seguimiento, para saber que desea obteniendo una satisfacción del cliente tener un feedback que nos permite conocer como utiliza nuestro servicio, cuando, donde, realizando un rastreo que permita asesorarle como puede utilizar mejor nuestro servicio para su bienestar. Un buen seguimiento no solo puede asegura su fidelización sino también a crear un clima de confianza y seguridad en la Organización.

Otro punto es siempre dar un valor agregado inesperado a nuestro servicio como reducir los tiempos prometidos, ofrecerle un mayor control sobre el servicio ofertado, productos con una mayor calidad de la acordada, cero errores. La resolución temprana de los problemas es otra de estas características dando una respuesta rápida y objetiva a su queja o reclamo.

1.1.2 Tipos de Clientes

Las empresas que tiene un reconocimiento en el mercado nacional e internacional, las medianas y pequeñas empresas cuentan con diversas clases de clientes según su frecuencia, su volumen de compra, activos, inactivos, satisfechos, insatisfechos e igualmente los podemos clasificar por actitud hacia nuestra empresa como indecisos, silenciosos, detallistas, escépticos entre otros; por lo tanto las empresa de hoy en día deben orientar todos sus esfuerzos según el tipo de cliente con el que se cuente según sus necesidades ya expectativas a cumplir.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta para lograr su satisfacción según su cultura que nos marca su comportamiento. Una necesidad es algo que el cliente realmente necesita y la expectativa es algo que el cliente no necesariamente va a conseguir pero que espera encontrar del producto o servicio.

Las necesidades y las expectativas varían con el tiempo por diferentes factores como el entorno, nacionalidad, región, variaciones en el mercado, nuevas tendencias, globalización.

Es normal que las necesidades cambien con el tiempo al igual que nuestras prioridades. Las necesidades básicas perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos del medio en que nos rodeamos y físicos como el de comer o de tener una vivienda.

Actualmente contamos varias clasificaciones de tipo de clientes según el trato que tenga con la empresa o se busque adquirir a corto o mediano plazo. Debido a que no todos los clientes son iguales, debemos adaptarnos a cada tipo de cliente, entender su necesidad.

Clientes Actuales: Aquellos que realizan compras a la empresa de forma periódica. Este tipo de clientes genera el volumen de ventas actual, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y que permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son los que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que tomados como posibles clientes en un corto plazo ya que tienen el poder de compra. Este cliente podría dar paso a un determinado volumen de ventas corto o mediano plazo, por tanto se puede mirar como un ingreso a futuro.³

Teniendo identificados estos dos tipos de clientes la empresa puede crear estrategias para fidelizar y retener a los clientes actuales y identificar clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

Llevamos estos dos tipos de clientes a subdivisiones como son:

1.1.2.1 Para los Actuales

Clientes Activos e Inactivos: Son los que actualmente forman parte de nuestra cartera de clientes como su nombre lo dicen activos. Por otra parte los cliente inactivos son aquellos que en los últimos meses no ha realizado una compra o no a tomado nuestro servicio por ende podríamos decir que están con la competencia.

Por medio de esta subdivisión podemos ver que para los clientes activos los cuales actualmente están generando un ingreso para la empresa debemos crear estrategias que

³ PROMO NEGOCIOS. [www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes].

permitan su fidelización poniendo una especial atención. En el caso de los clientes inactivos debemos identificar que hizo que estén actualmente con la competencia e identificar la mejor manera de mejorar obteniendo su regreso como cliente activo.

Clientes de Compra frecuente, habitual y ocasional: otra de las subdivisiones es por su frecuencia de compra de los cuales tenemos:

Clientes de Compra Frecuente: Son los que efectúan compras repetidas o con un intervalos de compra corto entre una y otra ya que se encuentran satisfecho con nuestros servicio o producto que ofrecemos. Es de vital importancia no descuidar su atención y tener claro sus preferencias.

Clientes de Compra Habitual: Quienes toman nuestros servicio con regularidad porque están satisfechos con el producto y el servicio. En este caso se debe enfocar en dar una atención primordial para conseguir que se conviertan en clientes frecuentes.

Clientes de Compra Ocasional: Los que utilizan nuestro servicio eventualmente o en su defecto solo una vez. Para este tipo de cliente se debe tener claro datos con los cuales se pueda contactar a futuro logrando un nuevo contacto donde nos brinde una retroalimentación del porque no regreso nuevamente creando con base en esto una estrategia para convertirlos en un cliente habitual.

1.1.2.2 Clientes Según Su Volumen de Compra

Clientes con Alto Volumen: Son los clientes que de nuestra cartera de clientes sus compras totales están entre el 50% y el 80%, se diría que estos clientes están satisfechos con nuestro producto o servicio por lo tanto se debe planificar un mantenimiento de clientes directo para hacerlo sentir lo importante que es para nuestra empresa.

Clientes con Promedio Volumen: Son lo que manejan una compra habitual pero se debe revisar su capacidad de compra y endeudamiento para convertirlos en cliente de Alto Volumen.

Clientes con Bajo Volumen: Sus compras están por debajo del tipo de cliente de compra ocasional.

1.1.2.3 Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos⁴

Clientes Complacidos: Esta clasificación aplica para los que nuestro producto o servicios han excedido las expectativas que tenían esto hace que el cliente quiera regresar consiguiendo su fidelidad. Por tanto, para mantener el nivel de satisfacción de estos clientes, se debe superar lo ofrecido mediante un servicio personalizado dando un valor agregado cada vez que decida realizarnos una nueva requisición.

Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Clientes Insatisfechos: Son los clientes para los cuales no cumplimos con sus expectativas por lo tanto no quieren volver a comprar nuestro producto o tomar nuestros servicios buscando a la competencia que satisfaga sus necesidades. Par recuperar nuevamente estos clientes, se necesita estudiar cual fue la causa o el motivo de su insatisfacción para luego tomar las medidas correctivas del caso, siendo este estrategia de un difícil trabajo ya que la percepción que tiene el cliente de nuestro servicio no es la mejor y te trabajaría para cambiar este concepto.

Clientes Influyentes: en el momento de hacer una clasificación de clientes este tipo es de verdadera importancia ya que son esto los que no pueden llevar a nuevas negociaciones en caso de que hablen bien de nuestros servicio, estos los podemos dividir en:

Clientes Altamente Influyentes: Esta clase de cliente se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa ante un grupo de personas o empresas sobre nuestro producto o servicio. Hacer que este tipo de clientes formen parte de nuestra cartera es muy

⁴ Philip, KOTLER. (1999). *El Marketing Según Kotler*. Editorial Paidós SAICF.

favorable por la posible cantidad de clientes que nos podría recomendar. Para conseguir esta clase recomendación ante un grupo de personas o empresa por parte de este cliente se necesita que tenga un alto nivel de satisfacción.

Cientes de Regular Influencia: Son los que tienen una determinada influencia en grupos más pequeño, siendo de esta forma menos complicado que con los cliente altamente influyentes ya que tener una optimo servicio puede ser menos complicado.

Cientes de Influencia a Nivel Familiar: Los que tienen un grado de influencia en su entorno familiar y amigos, Para obtener su recomendación, basta con lograr su satisfacción con el producto o servicio que se les brinda.

1.1.2.4 Por Nacionalidad⁵

Ecuatoriano: Dependiendo sus características los potenciales clientes se definen por un perfil en su personalidad, partiendo de este conocimiento las Empresas revisa y decide cuáles son los posibles clientes que podrían estar interesados sus productos o servicios. Las diferencias regionales tienen una alta influencia en su comportamiento en el caso de Ecuador, entre los cuales podemos mencionar los serranos (Quito) y los costeños (Guayaquil) los cuales tienen algunas diferencias. Los Quiteños o Serranos son más prudentes, reservados en el trato y para tomar una decisión se toma el tiempo necesario. Los Guayaquileños o costeños son más abiertos a la hora de una negociación, son más flexibles para crear relaciones comerciales a largo plazo.

En Quito es necesario tener los contactos personas conocidas o entidades para poder llegar a este mercado, ya que para el serrano son muy importantes las referencias de otros. Para crear una relación comercial con los Ecuatorianos se demora un mayor tiempo frente a otros países, solo toman decisiones finales los altos ejecutivos o dueños de las empresas ya que aquí predominan las Empresas familiares.

Cuando se esté en una reunión de toma de decisiones como parte de la atención se debe iniciar primero con otros temas de actualidad, experiencias personales, el clima, cultura entre otros temas que no tengan relaciona alguna con el motivo de la reunión o visita.

⁵ GLOBAL MARKETING. Olegario Llamazares García-Lomas.

Hablar de temas como las relaciones con Colombia y Perú no son recomendables por el contrario hablar de las Islas Galápagos, de su Centro Histórico y sus equipos de Fútbol son temas que los halagan.

Como parte del protocolo de Servicio al cliente para los hombres se acostumbra saludar con un apretón de manos tanto al inicio como al final de la reunión. Entre mujeres es costumbre saludarse de beso en la mejilla ya sea que apenas se acaben de conocer.

Se debe tener en cuenta que una característica dentro de la cultura ecuatoriana es que no son puntuales en el momento de acordar una cita de negocios, generalmente se tiene un retraso de 15 a 20 minutos lo cual ya hace parte de su costumbre y se conoce como la hora ecuatoriana de lo cual en muchas de sus ocasiones no se solicita disculpas por esta situación.

Colombianos: Sus principales centros de negocios son Bogotá, Cali, Medellín pero gracias a su crecimiento en las últimas décadas las ciudades de Cartagena y Barranquilla forman actualmente parte de este centro de negocios.

Igual que en el Ecuador el trato a los clientes de las diferentes regiones es muy marcado, podemos mencionar que el Bogotá a los clientes debe tratárseles muy formalmente y referirse a las persona de “usted” como parte del protocolo. Mientras que en ciudades como Medellín y Cali se utiliza mas la palabra “tu”. Se debe tener en cuenta que es habitual llamar a las personal por el título profesional “Doctor” aunque este no sea su título profesional.

Los contactos personales son muy relevantes para llegar a grandes acuerdos comerciales y tener una excelente relación interpersonal con los clientes o futuros clientes. Las visitas a cliente ya sea por reafirmación de relaciones comerciales o nuevos negocios se forman en un ambiente muy cordial y amistoso, siempre se inicia este tipo de actividades teniendo una comunicación donde se pueda hablar de temas que lleven a un acercamiento más agradable donde no se muestre presión por la toma de decisiones.

Para saludar tanto los hombres como las mujeres lo realizan con un apretón de manos, no es bien visto saludarse de besos en la mejilla si no se tiene una relación interpersonal durante un largo tiempo inicialmente.

Al igual que la cultura Ecuatoriana al iniciar un acercamiento con los clientes de deben de hablar de temas de cultura general, actualidad, futbol, Gabriel García Márquez, Cartagena, el ciclismo. Por otra parte se deben realizar preguntas de cortesía como salud, viajes, la familia en caso de conocer a esta. Se toma como acto de mala educación mostrar prisa en las reuniones. También se puede hablar de temas como la guerrilla, el narcotráfico y la inseguridad ya que para la cultura Colombiana no tiene restricción.

Durante las visitas o reuniones se sirve café colombiano o “tinto” que es un café en una taza pequeña, lo cual es de suma importancia para su cultura que este sea tomado y enaltecer su sabor y aroma.

Peruanos: Cuentan con un clima internacional muy avanzado ya que tienen una economía que trabaja en el proceso de globalización y con acceso a los más grandes mercados y a bloques comerciales regionales. Su principal ciudad Lima en la costa y por la sierra Chiclayo que actualmente está teniendo un crecimiento.

Frente a estas dos regiones podemos mencionar que los clientes de la ciudad de Lima tienen un trato muy diferente a los clientes de Chiclayo, en Lima las personas son más abiertas para dialogar, no se utiliza un protocolo muy marcado, generalmente se habla directo sobre el tema por el cual se realiza la visita o la reunión. Finiquitado el tema principal y sin haber llegado a un acuerdo o no, se retoma una conversación mas amistosa donde se hablan de temas tales como política, deportes, personas conocidas en común, el ambiente del país. Cabe mencionar que esto no es regla general si esta clase de conversación o acercamiento se puede dar al inicio o al final de la reunión, dependiendo del ambiente en que se desarrolle el tema principal. Durante la visitas por cortesía se ofrece un vaso de agua o café.

Los limeños generalmente se tutean, pero si se tiene la reunión con un alto ejecutivo o una persona mayor de edad se trata de usted, por otra parte son personas muy directas al hablar. Al dirigirse a las persona no se mencionan sus títulos profesiones o se saludan con la

palabra Señor o Señora. El saludo es con un apretón de manos tanto hombres como mujeres, solo se saludan de beso cuando ya te tienen confianza.

Respecto las hora de las citas acordadas se tienen un tiempo de 15 a 20 minutos de retraso a la hora acordada igual que en el Ecuador. Para llegar a acuerdo comerciales no es necesario tener contactos dentro de las Empresa, conocidos o recomendados. Solo con llamadas o correos para ubicar a la persona interesada se puede logra una cita.

1.1.2.5 Por Su Actitud

El indeciso: Es el cliente que no sabe exactamente que elegir. Podemos tratar a este cliente mostrándoles las bondades, diferencias, beneficios de nuestro producto o servicio para facilitar su elección.

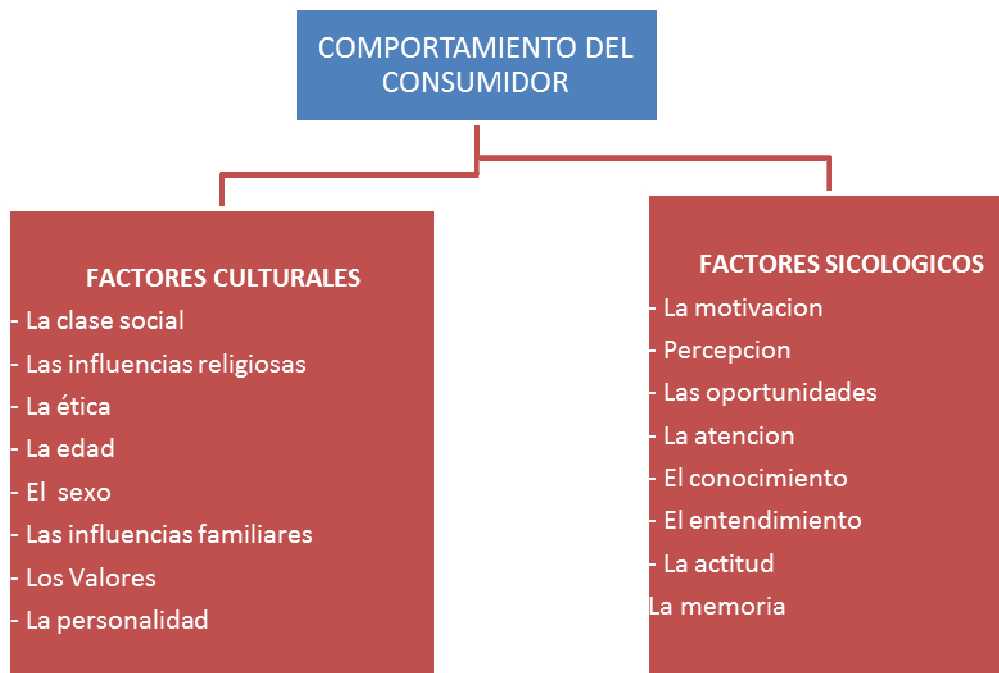
El silencioso: Es el cliente más clásico, pero debemos guiarlo para ganarnos su confianza y poder descubrir que es lo que realmente desea.

El enojón: Es el cliente que expresa sus problemas con alteración y elevando el tono de voz. Se debe escuchar atentamente su problema y usar un tono de voz firme cuando tengamos comunicación con el buscando lograr calmarlo para solucionar la situación.

El detallista: Se fija en cada elemento que forma parte del servicio, se debe convencer con explicaciones muy explícitas del servicio o producto que le estamos ofertando.

El parlanchín: Este cliente nos informa acerca de su vida personal, la actualidad mundial entre otras noticias haciendo que nos tome más tiempo de lo general para atenderlo.

El escéptico: No confía en las soluciones que se le brinda, es incrédulo a aquello que ofertamos. A este cliente se le debe demostrar que nuestro servicio o producto es el mejor.

Gráfico N° 2: Comportamiento del consumidor

Fuente: Hoyer y MacInnis, 2004
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

1.1.3 Porque Se Puede Perder Un Cliente

Hoy en día se debe cambiar la manera de tratar a los clientes y analizar cómo conservarlos satisfaciendo los que realmente ellos necesitan.

Causas por las que se pierden los clientes:⁶

1% Porque se mueren

3 % Porque se mudan a otra parte

5 % Porque se hacen amigos de otros

9 % Por los precios bajos de la competencia

14 % Por la mala calidad de los productos/servicios

⁶ INFOMI PYME. [<http://www.infomipyme.com>].
 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS. [<http://estrategia-de-negocios.blogspot.com/2010/06/por-que-se-pierden-los-clientes.html>].

68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.



Otras de las razones que hacen que perdamos los clientes y quizás los que estos nos traerían para formar parte de nuestra Empresa.

Causas Desconocidas

El no saber realmente que es lo que cliente desea, como atender sus necesidades, no tener un conocimiento por qué y para que quiere nuestro producto o servicio, esto hace que no tengamos claro como servir a nuestro cliente logrando que este se pierda sin entender el porqué además de no tener una nueva oportunidad para corregir, mejorar o cambiar esta situación. Otros de los casos es la pérdida del cliente si darnos cuenta y cuando nos enteramos es ya tarde una de las estrategias para poder contralar esta situaciones es estar en constante comunicación con ellos o a través de encuesta de satisfacción para tomar las medidas necesarias.

Muerte Del Cliente

En caso de ser física, no existe que hacer, pero en caso de que se trate del dueño de una empresa se debe crear diferentes estrategia para prolongar este relación. Si es muerte

conceptual del cliente, por faltas de estrategia y conocimiento sobre el entonces existe variedad de técnicas que podemos aplicar para revivirlos.

Falta De Comunicación

El que no exista contactos continuo hace que se pierda esta cadena que nos une con el cliente, la comunicación habitual ya sea un correo por e-mail, una llamada telefónica, una visita eventual son forma de conservar la comunicación con los clientes.

Olvidar Al Cliente

Olvidar el nombre, afinidad con otros clientes, otros detalles confundirlos, cambiar su nombre, no recordar o no saber exactamente como es su servicio pondría en riesgo nuestra relación con ellos.

Indiferencia en la Atención

Tratar a todos los clientes de igual manera, inicialmente esta estrategia funcionara pero después de un mediano plazo los clientes pasaran a ser indiferentes entonces se sentirán atraídos por la competencia que los atenderá de una forma más personal.

Atrasos En Los Horarios

Es uno de los puntos neurálgicos en la relación con nuestros clientes, así como nosotros tenemos una planeación laboral igualmente ellos tiene una misma planeación y el no cumplir con un compromiso adquirido puede ocasionar perdida para ambos.

Nos molesta cuando ellos son los que tienen retrasos y nos causa retraso con otros clientes sobre todo si ya tenemos un cronograma de trabajo siendo esta la principal razón de pérdida de clientes. Al retrasarnos estamos provocando un gran malestar para el cliente. Cumplir con los horarios es un compromiso de ambas partes, se debe avisar con antelación retrasos u otros inconvenientes que se presenten. Estos les permite tener una información oportuna y realizar una reprogramación de sus proceso lo cual se debe agradecer en su debido momento.

Entregas Con Atraso

Otros atrasos que molestan a los clientes son cuando no se cumple con el tiempo prometido y no cumplido con el servicio ofrecido puesto que cuando nos contratan están con expectativa que se cumpla y solo ven el resultado final de la situación. Para evitar no cumplir con los tiempos se debe incluir en lo ofrecido un margen de seguridad por si se presenta novedad alguna. En caso de que se presente un retraso que se sale de nuestras manos debemos justificar con razones de peso y acordar un nuevo plazo el cual deberá ser cumplido a cabalidad.

Compromiso Con La Calidad

Un servicio de mala calidad es otra de las principales razones de pérdida de clientes. Si dentro de la Empresa o servicio no existe la calidad estamos fuera del mercado y nuestros clientes terminaran en manos de la competencia ya que tendríamos poco valor agregado. Debemos tener un control de la calidad del servicio de una manera que el servicio iniciado alguna vez y prometido no baje de nivel durante un largo tiempo haciendo que los clientes vean que reciben lo que se ha ofrecido con un valor agregado.

Atención Inadecuada

La falta de atención, falta de cortesía, amabilidad, interés, errores en la atención, incumplimientos, respuestas a destiempo, dar mucha atención a cuestiones particulares, leer delante del cliente, cometer errores al hablar o escribir, cambiar fechas o nombres, olvidar los que solicitan, dejarlos esperando al teléfono, desorganización interna, respuesta descorteses entre otros factores son la causa principal de la perdida de cliente a la cual se debe dar un mayor enfoque para no cometer estos errores con nuestra cartera de clientes.

Una de las formas más apropiadas para corregir estas situaciones es capacitando y entrenando al personal en el servicio al cliente. Realizar una adecuada selección del personal ya sea pagando un sueldo mayor que ofrezca mejores resultados. Lo importante es cumplir con una excelente atención logrando la fidelización de los clientes y no buscando la perdida de estos con personal no apto para esta labor.

Principales causas de insatisfacción del Cliente⁷

- El servicio se brinda en una forma poco profesional.
- "He sido tratado como un objeto, no como una persona".
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez.
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados.
- La situación empeoró después del servicio.
- "He sido tratado con muy mala educación".
- El servicio no se prestó en el plazo previsto.
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio.

Más del 30% de los casos una atención insatisfactoria al cliente es debido a causas menores pero que a su vez hacen que nuestro servicio no sea el mejor. Esto quiere decir que estas causas tiene una fuerte incidencia en el nivel de calidad que se brindan. Entonces podemos deducir que es de suma importancia el planear, controlar, verificar, diseñar nuestro servicio al cliente a través de múltiples herramientas o estrategias que nos sirvan para tener un mejor contacto directo o indirecto. Para esto es necesario que exista una capacitación continua, motivación al cliente interno que interviene en toda la cadena, tener definidas responsabilidades, evaluar resultados con el fin de medir la cantidad de clientes que aun están insatisfecho con nuestro servicio y tomar la medidas correctivas del caso. Siempre se debe tener en cuenta que un servicio de calidad aumenta la fidelización de los clientes trayéndonos con esto nueva apertura de otros mercados.

1.2 SERVICIO AL CLIENTE

En los últimos años en el sector servicio se ha presentado un amplio desarrollo en las últimas décadas dando mayor apertura a nuevas oportunidades de trabajo, debido a que en la actualidad los clientes demandan servicios no productos o mercancías. Esto ha llevado al desarrollado diferentes teorías y herramientas que se orientan fundamentalmente a la creación de una nueva forma de servir a los clientes, mejorando las habilidades en cada uno de los que conforman una empresa con el fin de estar dentro del mundo del Servicio que día a día se vuelve más demandante para todas las empresa que quieran estar dentro

⁷ QUELCH & ASH. (1981). *Consumer satisfaction with professional services.*

del mercado. Así se han desarrollado diferentes teorías y herramientas que descubren conceptos como administrativos y técnicos para un mejor desarrollo dentro los objetivos de la organización.

En una Empresa de Servicios, un cliente puede pasar por las diferentes etapas, desde ser un cliente objetivo de la empresa, a un cliente potencial, después un comprador o consumidor eventual y hasta ser cliente habitual logrando su fidelización.

El Servicio al Cliente, independientemente de la naturaleza de la empresa sea esta de servicio, producción, nacional o internacional, ayuda que a que estas tengan un enorme rendimiento en todas sus actividades, prestando la debida atención a las necesidades de sus clientes ya sean internos o externos. El Servicio al Cliente es una línea para el mejor direccionamiento de las organizaciones y este pueda crecer y aumentar su rentabilidad puesto que este es el activo más valioso.

Podemos definirlo como un conjunto de elementos encadenados para satisfacer al consumidor o comprador, siendo fundamental el trabajo en equipo basado en la confianza. Crear una cultura organizacional dando como resultado su objetivo principal lograr la fidelización del cliente.

Por otra parte el Servicio al Cliente se define como un conjunto de actividades realizada por personas, con disposición de entera a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, expectativas y deseos de quien lo requiera.

El "Servicio" según Malcom Peel; puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho condicha actividad". Uno de los principales puntos del servicio al cliente es que la Dirección debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente; la formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente, la Autoridad expresa debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio.

Frances Gaither Inches "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación".

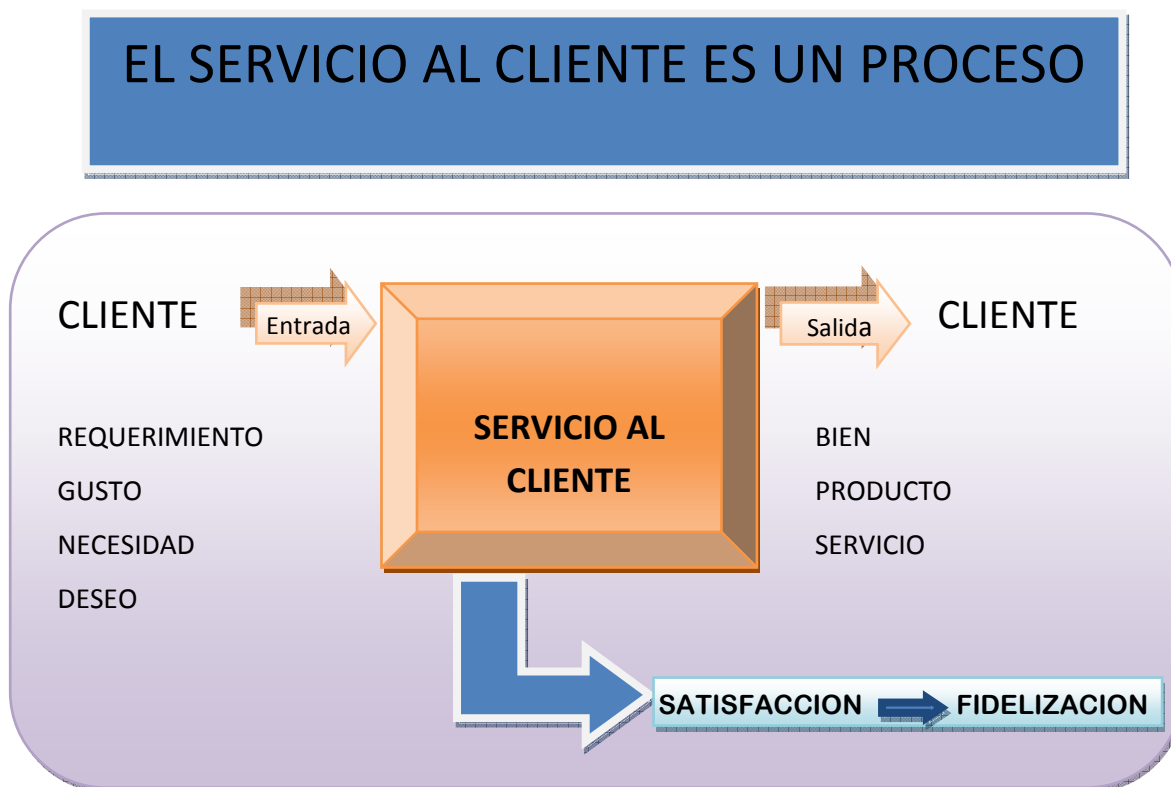
Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"⁸ Así mismo Christopher H. Lovelock, menciona que en el Servicio al cliente; el nivel de complejidad, es una característica esencial del servicio al cliente, debido a que hay algunos servicios cuyo empleo es sencillo otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda. Otra característica es el grado de riesgo por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes un mal servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, personal capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes difíciles sino que también puedan trabajar para resolver el problema con eficiencia.

⁸ Malcom, PEEL. [www.monografias.com/trabajos5/.../estserv.shtml].

Frances Gaither, INCHES. [rigo-servicioalcliente.blogspot.com/2008_03_01_archive.html].

Christopher H., LOVELOCK. [www.scribd.com/.../Recopilacion-de-Libro-Atencion-Al-Cliente].

Gráfico N° 3: Proceso de servicio al cliente



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

1.3 QUE ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Philip Kotler, define la *satisfacción del cliente* como “*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*”

La satisfacción del cliente es un indicador importante de la calidad de servicios, no depende solo de este factor si no también de las expectativas que tenga el cliente. Tenemos un cliente satisfecho cuando se cubre o se excede lo que el espera. Si sus expectativas son mínimas o si tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios (monopolios), puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes o únicos.

Actualmente lograr la satisfacción del cliente es un medio indispensable para ganarse un lugar en la mente del cliente y por ende su fidelidad. Por tanto el objetivo de mantener

satisfecho a cada cliente es función de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Es de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa conozcan los beneficios de la satisfacción del cliente, en sus conceptos como que es, como se forman las expectativas del cliente, en qué consiste, como se perciben. De esta manera tendrán un mayor conocimiento que los llevara a unir esfuerzos en el objetivo de lograr la satisfacción del cliente.

1.3.1 Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente

Entre los múltiples beneficios se detallaran a continuación para tener más claramente el porqué de su importancia:

- **Primero:** Un cliente satisfecho generalmente siempre regresa, por lo tanto se tiene como beneficio su fidelidad y lealtad generando utilidades.
- **Segundo:** Un cliente satisfecho comunica a otros su satisfacción por el servicio obteniendo la empresa como beneficio publicidad gratis boca a boca haciendo llegar su experiencia a amigos, familiares, empresas entre otros.
- **Tercer:** Un cliente satisfecho no regresa donde la competencia teniendo como beneficio la empresa un paso más dentro de su mercado objetivo.

Para concluir, la empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- 1) La Fidelización del cliente que se serán futuras ventas.
- 2) Publicidad gratuita que serán nuevos clientes.
- 3) Mayor participación en el mercado meta.

1.3.2 Los Tres Elementos de la Satisfacción del Cliente

- **El Rendimiento Percibido:** Es la entrega de valor que el cliente considera haber tenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el resultado que el cliente siente o percibe por el servicio o producto adquirido teniendo en cuenta el punto de vista del cliente, sus percepciones, opiniones de otras personas o entidades, su estado de ánimo o su manera de pensar.
- **Las Expectativas:** Una expectativa, que es un supuesto centrado en el futuro que quede o no ser real. Son las esperanzas que el cliente tienen por conseguir algo producido por las promesas que realiza una empresa sobre los beneficios que obtendrá, por las experiencias anteriores de compras, por las opiniones de su entorno social, familiar, laboral y por las promesas que ofrece la competencia.

Todas las empresas deben establecer un nivel adecuado de las expectativas que se crean en los clientes que estas se puedan cumplir. Si estas son demasiado simples o básicas no llegarán demasiados clientes, pero si son muy alta estos se sentirán desilusionados o insatisfechos por no cumplir con lo que se prometió.

1.3.3 Como Medir la Satisfacción del Cliente

Tener clientes satisfechos es uno de los principales puntos para el crecimiento de la empresa abarcando mayor mercado. Para esto las empresas deben tener en cuenta la siguiente fórmula.

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción del cliente}$$

Para aplicar esta fórmula se necesita información de una fuente primaria que son los mismos clientes a través de entrevistas personales, entrevistas telefónicas, cuestionarios y encuestas, grupos de enfoque, esto con el fin de averiguar el resultado que tuvieron del servicio, sus expectativas antes de la compra y determinar el nivel de satisfacción esto tomando las correcciones en caso que se presente un servicio no satisfactorio. Para concluir esta etapa ya sea a largo o corto plazo se debe crear una cultura organizacional enfocada a satisfacer las necesidades del cliente.

1.3.4 Características Que Generan la Satisfacción del Cliente

La satisfacción de un cliente nace de la experiencia con el servicio que le ofrecemos. No todos los componentes contribuyen de la misma manera a brindar esta satisfacción. Dependiendo de su grado de contribución podemos encontrar:

- **Características básicas:** Son las partes del servicio cuya presencia no genera satisfacción, pero su ausencia genera una insatisfacción.
- **Características atractivas:** Son las partes del servicio que genera una gran satisfacción, pero si no está presente el cliente no le va a importar.
- **Características lineales:** Es la característica que cuanto mejor se cumplan, mayor es la satisfacción del cliente.

Se debe cumplir todas las características básicas del servicio o producto. Las lineales se deben ser competitivo y en las atractivas debe marcar la diferencia ante la competencia. Estas mismas cambian constantemente por las expectativas del cliente.

1.3.5 Procedimiento para la Medición de la Satisfacción del Cliente

El objetivo principal de este procedimiento es realizar un estudio y analizar un plan de mejoramiento que aumente la satisfacción del cliente.

Con un análisis cualitativo se debe iniciar el diseño de un cuestionario partiendo de los beneficios ya reconocidos por el cliente más beneficios que la empresa considera importantes teniendo en cuenta:

* **La satisfacción global:** Es preguntar inicialmente en el cuestionario como se siente con la empresa de una manera general o global. De realizarse este tipo de pregunta al iniciar el cuestionario puesto que el cliente nos puede dar una calificación real puesto que si la realizamos al final evaluara todos los aspectos ya preguntados y sobre esto se basara su respuesta a esta pregunta. Es importante preguntar al cliente cómo se siente de satisfecho de manera global con nuestra empresa. Esta pregunta, contrariamente a lo que piensan

muchas personas, se debe incluir al principio del cuestionario. La explicación es la siguiente: si ponemos esta pregunta al final, el cliente va analizando todos los aspectos que le hemos preguntado y finalmente nos dará un valor medio de todo lo que le hemos preguntado. A nosotros lo que nos interesa es su primera impresión sobre nuestra empresa.

* **Claridad en las preguntas:** Estas deben ser cerradas no realizar en lo posible preguntas abiertas y que sean directas.

En muchas ocasiones la disminución de la satisfacción del cliente no es significado de que ya nuestro producto o servicio no cuenta con la misma calidad o cumplimiento que inicialmente el cliente requirió, si no que este ha aumentado su expectativas. Es muy importante siempre mantener las expectativas del cliente bajo un constante seguimiento para ir determinando si sus expectativas están dentro de lo que como empresa podemos brindar, si están satisfechos con nosotros o están buscando a la competencia o en su defecto si la competencia les está ofreciendo algo mejor.

Conociendo el grado de satisfacción que tiene el cliente con nuestro servicio se podemos conocer su nivel de fidelidad hacia nuestro servicio. Por ende el cliente satisfecho es un cliente fiel a mediano plazo hasta que la competencia le ofrezca beneficios mejores. Si tenemos un cliente complacido este realmente nos será leal a largo plazo.

1.3.6 Ventajas de un Buen Servicio al Cliente

El objetivo de cualquier empresa sin importar su sector es el de hacer y conservar sus clientes. Esto trae una mayor estabilidad para la empresa dentro del mercado donde se desarrolla llevando consigo mayores utilidades por otra parte el poder detectar las quejas o reclamos a tiempo para poder mejorar. Entre las diferentes ventajas tenemos:

- Fidelización de clientes.
- Incremento en cartera de clientes y por ende en las ventas.
- Mayor rentabilidad.

- Mejoramiento de la calidad a nivel interno de la organización dentro de todos sus procesos.
- Un cliente satisfecho trae a más clientes.
- Compra de productos complementarios de nuestra catalogo de servicios.
- Menores gasto en publicidad y marketing por tener a favor la estrategia de boca - boca.
- Menos quejas y reclamos teniendo a favor una retroalimentación continua.
- Reconocimiento de Marca.
- Diferenciación frente a la competencia.
- Mejoramiento del ambiente laboral por menos quejas y reclamos.
- Clima organizacional optimo para la prestación del servicio.
- Mayor participación de mercado.
- Conocimiento de preferencias y gustos de cada cliente.
- Confianza del cliente hacia la organización.

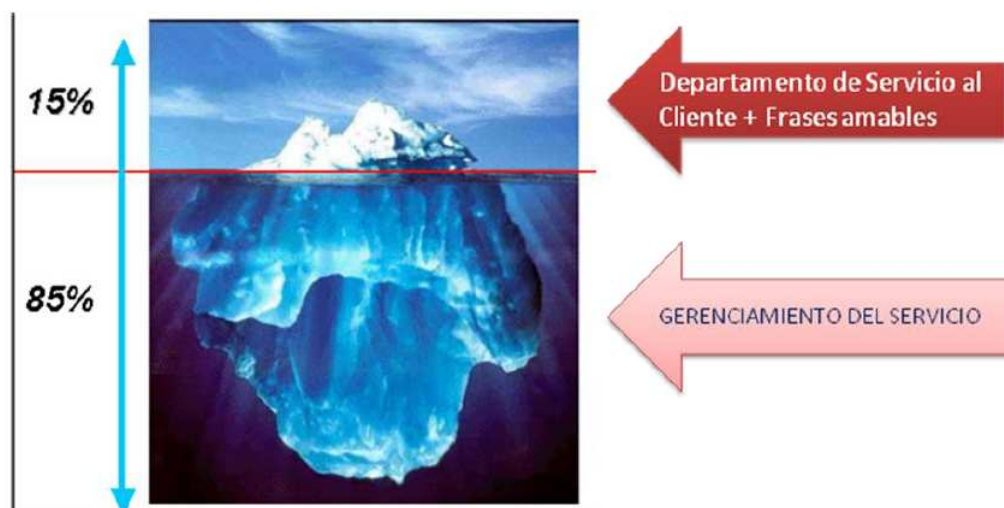
1.4 GERENCIA DEL SERVICIO

Es un método organizacional total para hacer del mejor servicio la fuerza motriz del negocio. Es un conjunto de valores y actitudes y tarde o temprano un conjunto de métodos. La razón más fuerte de lograr un mejor conocimiento del cliente y de hacer del servicio la fuerza motriz es la de crear una diferencia con los competidores.⁹

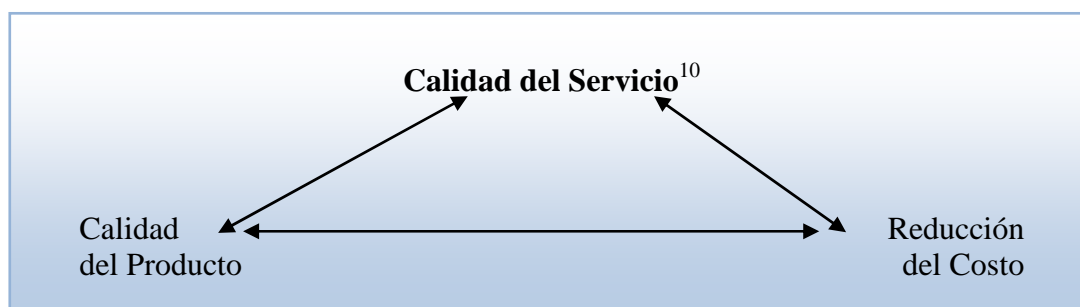
⁹ Karl, ALBRECHT y Lawrence J., BRADFORD. *La Excelencia en el Servicio al Cliente*.

Es una cultura orientada hacia el cliente, mantenida y fomentada por los directivos. Es un proceso de pensamiento, valores y actitudes, un modelo de gerencia, un conjunto de métodos y herramientas dirigido al cliente y orientado hacia el servicio.

La Gerencia del servicio es un nuevo concepto donde una gerencia visible es el la facilitadora donde se define la misión de la empresa, la estrategia de calidad del servicio creando una cultura que eduque y apoye a los cliente internos creando un clima organizacional facilitando los medios y recursos necesarios para resolver los problemas a su vez cambiando marcos de referencia de los clientes, organizaciones, gerencias, tomando en cuenta cada momento de verdad.



En el modelo de opción dimensional muestra tres líneas importantes para la gerencia del servicio al cliente, llevando de la mano las tres líneas ya que al tomar la decisión por alguna de estas ya sea por la calidad del servicio y reducción de costos o entre la calidad del producto o calidad del servicio, la calidad del producto y la reducción de costos; esta afecta de manera acelerada el concepto de la gerencia del servicio al cliente donde se busca crear una organización centrada en el cliente donde sus expectativas o necesidades sea el punto principal dentro de la organización.

Gráfico N° 4: El modelo de opción dimensional

Fuente: Lawrence J., BRADFORD. *La excelencia en el servicio al cliente.*
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

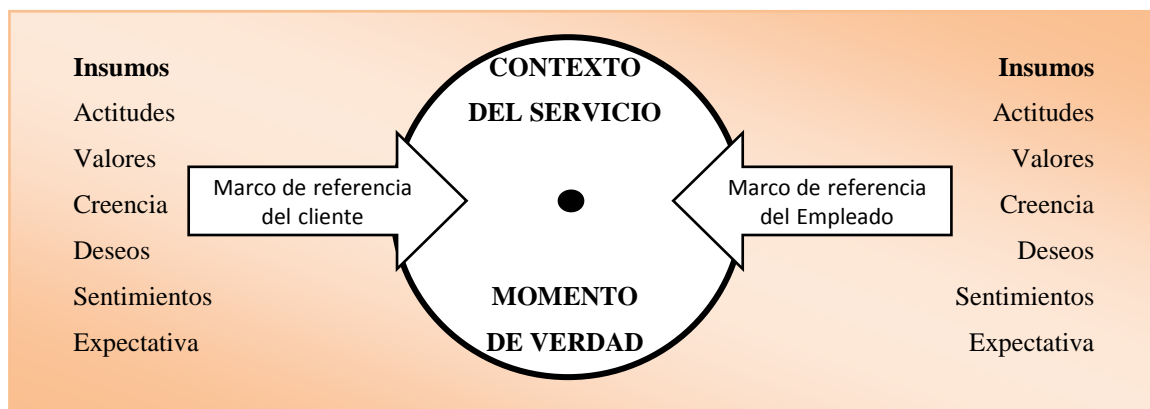
El servicio puede ser una estrategia útil para la diferenciación del producto o una estrategia organizacional innata. Es un estímulo competitivo dado que los clientes no compran sólo bienes o servicios, también tienen expectativas y motivaciones interiores por satisfacer siendo esto un problema que toda organización debe afrontar efectiva y eficientemente convirtiéndose las relaciones comerciales con nuestros clientes más importantes que los productos.

1.4.1 Momentos de Verdad

Es el momento exacto en que el cliente se pone en contacto con nosotros y forma una opinión bajo sus expectativas sobre la calidad del servicio o del producto. Tratar estos momentos constituye lo que es la gerencia del servicio al cliente dentro de la organización cuando estos no se manejan adecuadamente la calidad del servicio decae, por lo tanto cada uno de los momentos de verdad deben ser manejados de tal forma de cumplir las expectativas de los clientes para lograr su lealtad con nuestro producto o servicio, dependiendo de cómo este se maneje se convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Las empresas deben saber cómo estructurar todos los momentos de verdad de tal manera que establezca una secuencia lógica de los momentos de verdad particulares de cada empresa, esto significa pensar en términos de la calidad del servicio. De ahí aparece el concepto de momentos críticos de verdad.

¹⁰ *Ibíd.* Gráfico 4. El modelo de opción dimensional.

Gráfico N° 5: Modelo de un momento de verdad

Fuente: Lawrence J., BRADFORD. *La excelencia en el servicio al cliente.*
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

1.4.2 Momentos Críticos de Verdad

Los momentos críticos de verdad, son aquellos que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones de los clientes. Estos momentos decisivos son capaces de cambiar la opinión y percepción de la calidad y de la prestación del servicio de la organización hacia algo positivo o por el contrario hacia algo negativo obteniendo un descontento y perdiendo su fidelidad además de nacer la posibilidad de la pérdida total de toda relación comercial.

Para los clientes no es importante los problemas de la organización que tienen diariamente y que no afecta el servicio de calidad que se les brinda, su única preocupación es conseguir aquello por lo que requiere y busca nuestro servicio. Para los momentos críticos es necesario que las personas de la organización tengan habilidades necesarias para obtener resultados positivos puesto que está en juego la reputación de la empresa.

1.4.3 Ciclo del Servicio

Es el mapa o cadena de los momentos de verdad el cual el cliente experimenta cuando toma nuestros servicios. Con este mapa o cadena podemos evaluar cómo ven nuestros clientes nuestro negocio en este se detalla cada aspecto de la experiencia del cliente que está relacionado con otro aspecto. Esta evaluación se realiza viendo todo el mapa o cadena desde el punto de vista del cliente.

1.5 CALIDAD Y SERVICIO

La calidad es una herramienta la cual no es costosa su aplicación, lo que en realidad no es costoso es el no tenerla ya que el tener un sistema de calidad traerá clientes y con ellos cuantificables utilidades.

La actitud de servicio es la que va a determinar la calidad de la atención al cliente dando un valor agregado logrando satisfacer al cliente con excelentes resultados encontrando que un cliente decida y tenga la necesidad nuevamente de la misma manera con servicio de calidad o mejor para su beneficio.

En general la calidad en el servicio al cliente es importante porque esta hace que pase de ser una empresa no reconocida en el mercado a ser reconocida, una excelente calidad en el servicio hace que gane renombre y recomendada por sus clientes consiguiendo mayor fidelización. La calidad en el servicio es la única herramienta con la que se puede competir en este sector generando una cultura de servicio dentro de la empresa siendo más atractiva para el mercado que necesita del tipo de servicio que se brinda. Aplicando estándares de medición que nos muestre los resultados de la satisfacción al cliente, tener una retroalimentación de los procesos teniendo como resultado una mejora continua en estos.

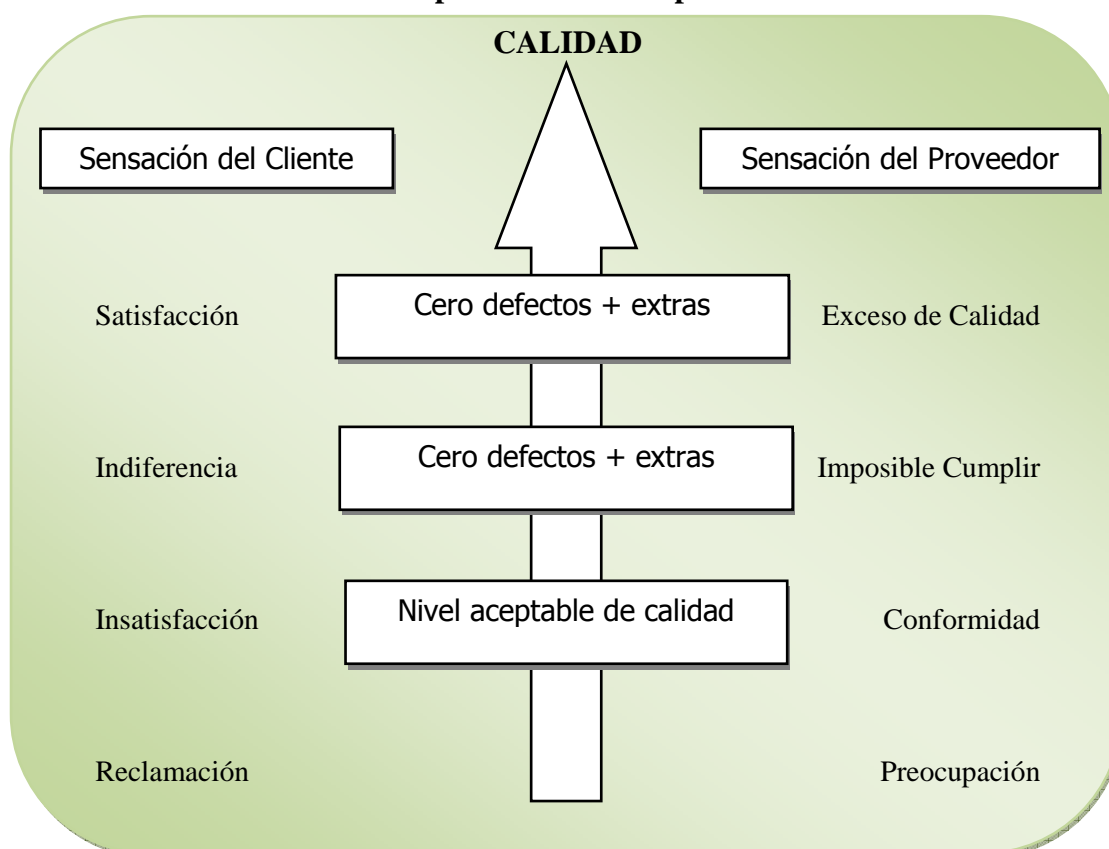
Generando índices o estándares de medición que logren una mejora continua dentro de la organización da una ventaja competitiva frente a las demás empresas del mismo sector cumpliendo con el objetivo de que sus clientes se sientan satisfechos logrando su fidelidad y a su vez ayudando todos los días en el proceso de mejoramiento a través de sus quejas tomando las respectivas medidas correctivas y preventivas.

Los índices donde se estudia la actitud de los clientes es cada vez más importante para el desarrollo de la calidad dentro de las organizaciones. El conocimiento de la percepción de los clientes, la actitud de estos; hace que las oportunidades de elegir la decisión correcta en el ofrecimiento del servicio sea más efectiva.

Para utilizar los estándares basados en la retroalimentación que nos brinda el cliente ayudándonos a evaluar la calidad de los servicios, las herramientas de obtención de datos

de deben medir con exactitud lo que realmente quiere el cliente. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, representaran de manera impropia las opiniones de los clientes. Las decisiones basadas en esas informaciones pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización. Por otro lado, las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes con relación a la calidad de sus servicios y productos pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

Gráfico N° 6: Comparativo de las expectativas del cliente



Fuente: Alfonso, FERNÁNDEZ HATRE. *Calidad en las Empresas de servicios*.

Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

Se dice que actualmente el servicio es innato a todos los procesos de intercambio, que es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas el servicio en sí mismo y el servicio añadido de un producto.¹¹

La calidad en el servicio se centra en la satisfacción de los clientes internos y en el impacto que esta satisfacción da a los clientes externos. La clave para lograr la calidad en el

¹¹ Marian, THOMAS. (1995). *Servicio, Servicio, La clave para ganar clientes eternos*. Editorial Panorama.

servicio implica prestar atención en los procesos desde su inicio hasta su aseguramiento y garantía haciendo que realmente satisfagan a nuestros clientes no solo en sus expectativas si no también en sus deseos que estos tiene dentro del contexto de la eficacia.

Únicamente no se debe medir o controlar la productividad también la calidad en la prestación de servicios, la medición y gestión de servicios en una empresa presenta aspectos tales como:

- Definir la calidad en la prestación de servicios: Las empresa debe tener claro que es “¿qué es calidad en servicios”?, “¿cómo determino si mis servicios son de calidad o no?”
- Calidad interna y externa: La denominada “calidad interna”, “técnica” o “funcional” es la que se corresponde con los aspectos técnico – funcionales del servicio. La “calidad externa” o “comercial” se relaciona con: a) la forma como es “entregado” el servicio, y b) la manera como responde a las expectativas del cliente o usuario en el proceso de uso o consumo del servicio.¹²

Indicadores de calidad

Los indicadores se utilizan como de medida de los objetivos que se pretenden alcanzar. En varias ocasiones en las Empresas plantean sus objetivos de calidad de servicios de una manera particularmente indeterminados, causando esto que no se tiene un indicador exacto hasta donde se quiere llegar y que deseamos alcanzar, en qué plazo y como se va a conseguir. Inicialmente se debe realizar un diagnóstico de la situación actual, para conocer el punto estamos frente al objetivo que queremos plantearnos, luego debemos enfatizar y dar a conocer hacia donde debemos llegar y que debemos alcanzar.

Medida de la calidad de servicio por el cliente

Por múltiples situaciones, el servicio que ofrecemos, sus índices como resultados de la calidad de nuestro servicio, la características diseñadas para la prestación del servicio, no

¹² Optimizar la Calidad en los Servicios. Opción Consultores.

es la misma calidad que perciben los clientes ya que sus beneficios son asignados por este por ende el resultado no será el mismo. Se debe resaltar que el cliente es quien determinar el valor del servicio por lo tanto siempre debemos pedir una retroalimentación de su parte haciéndole sentir que su información y opinión es importante para el crecimiento y mejoramiento de nuestra empresa. Para lograr una medida exacta en la calidad del servicio también es efectivo colocarse en el lugar del cliente, tratar de identificar que es lo que ellos piensan anticipándonos a lo que ellos esperan para tener una respuesta positiva por su parte.

No debemos esperar a que el cliente por su iniciativa nos retroalimente respecto a cómo esta nuestro servicio y si estamos cumpliendo con lo que ellos esperan, esta retroalimentación se debe solicitar de una forma directa generando en ellos una mayor confianza para poder mencionar aquello en que debemos mejorar.

Existen varias herramientas que nos pueden ayudar a tener una opinión de nuestros clientes respecto a nuestros servicios tales como:

- Estudio minucioso de la atención que se le da a un cliente determinado.
- Utilización de clientes incógnitos.
- Encuestas a los clientes.

Estudio minucioso de la atención que se le da a un cliente determinado: Se trata de elegir un proceso de servicio para ser estudiado profundamente mientras este se ejecuta y se evalúa cuando se finiquita. Es realizar una auditoría del servicio a través de observadores de otras áreas con las cuales podremos evaluar el proceso ejecutado, su aplicación y sus resultados, realizando una encuesta o dialogo con aquellos que aplican el proceso en su momento igualmente contando con la opinión de otros evaluadores (observadores en el momento de brindar el servicio) comparación con otros procesos.

De esta manera se puede calificar el nivel en la prestación del servicio en cada una de las partes de su proceso y evaluar totalmente su efectividad la cual debe ser la satisfacción total de las expectativas del cliente. Entre los parámetros que podemos evaluar serian los tiempos de entregas, tiempos de espera, incomodidades sufridas por el cliente, cumplimiento de sus expectativa, comparación con la competencia, tiempo de sus trámites

entre otras, que nos pueden generar un resultado de la conformidad de los clientes. Con esta auditoría podemos realizar acciones de mejora necesarias para optimizar la calidad del servicio hacia nuestros clientes.

Utilización de clientes incognito: Es una técnica mayormente utilizada en empresas de servicios y es la realización de una auditoría de control llevada a cabo de forma oculta.

Un representante de la empresa o un agente externo, representa ser un cliente y solicita un servicio de nuestra Empresa. Luego este evalúa la calidad del servicio brindado donde muestra las fortalezas y debilidades del servicio recibido también puede mencionar el medio ambiente en que se desenvuelve el servicio y cómo influye este en la percepción del cliente.

Encuestas a clientes: El sistema más amplio para conseguir la medida de la calidad desde el punto de vista del cliente son las encuestas de satisfacción cuando el cliente termina de recibir el servicio. Las encuestas pueden hacerse personalmente, de forma telefónica, electrónica. Su eficacia y fiabilidad depende más del diseño de la encuesta, por lo que esta debe ser preparada adecuadamente para poder identificar puntos a corregir o en los cuales debemos trabajar para mejorar.

Medida de la calidad de servicio por la empresa: Los clientes cada vez que toman nuestros servicios examinan una serie de parámetros para medir nuestro servicio, por tanto la Empresa debe revisar estos parámetros además de trabajar en sus propios parámetros que le lleven a un servicio de calidad. Conocemos los diferentes indicadores que nos muestran cual podría ser un servicio eficiente y eficaz como mejora en tiempos, más rapidez, amabilidad entre otros.

Otros índices de medición que podemos analizar son aquellos apoyados con el personal de contacto con el cliente tales como índices de puntualidad, reclamaciones por entrega de facturación, tiempo en las filas de atención, medio ambiente en que se reciben los clientes o trabaja el personal oficinas o instalaciones, estado de los servicios higiénicos, del mobiliario y elementos auxiliares de la construcción, calor o frío en las instalaciones, etc., estas pueden ser uno de los puntos que suman los clientes para ser medido el servicio.

Las reclamaciones: Las Empresas debe trabajar con los clientes para que presenten reclamos, quejas o sugerencias, ya que cada una de ellas es una oportunidad de mejora, esto quiere también decir que le importamos a nuestros clientes y que ellos quieren que mejoremos para continuar con nosotros. Es más grave que un cliente no se queje puesto que este es una alerta de que se irá con la competencia ya que es la opción más fácil para ellos que presentar una queja o reclamo sin este ser atendido. Por esto cuando el cliente presenta un reclamo nos está dando una oportunidad de tomar las medidas correctivas y compensar al cliente de una manera que genere una mayor expectativa por lo que estamos haciendo y como lo estamos haciendo.

1.6 TEORÍA Y/O HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Con el objetivo principal de mejorar el Servicio al Cliente, se han desarrollado algunas metodologías que ya han sido implementadas y de las cuales han nacido diferentes herramientas que se están aplicando y se han aplicado en las diferentes Empresa de la actualidad Global. Por sus conceptos claros y su aplicación práctica, además de conocer los excelentes resultados en algunas de las más grandes empresas alrededor del mundo se ha escogido tres metodologías en el mejoramiento del servicio al cliente como son: Voz del Cliente, El modelo de Kano de satisfacción de cliente, Modelo estratégico de Medición de calidad de servicio. Estas metodologías escogidas tienen su base científica, una filosofía clara en su concepción y un procedimiento de aplicación. Por otra parte actualmente son tratados sus resultados en muchas Empresas.

En presente capítulo se describen tres metodologías más representativas en cuanto a mejora del servicio al cliente, con el objetivo de que este estudio sea la base teórica para el desarrollo de este proyecto.

Generalmente los clientes se quejan más por la calidad en el servicio pasando esto a ser lo más lógico dentro de nuestras Empresas y dándose casos que ni se percibe la molestia, por lo tanto nos debemos de asegurar de tener conocimiento con base a las experiencias ya vividas de la características de nuestro servicio ya que en esta parte del proceso dentro de nuestra Empresa la calidad en el servicio es la que más influye en los deseos de compra o de regresas nuestro cliente.

1.6.1 Herramienta la Calidad en el Servicio al Cliente

Contar con modelos de Calidad en el servicio hace que tengamos una retroalimentación constante de cómo están funcionando las cosas y nos hagan saber donde debemos tomar las medidas preventivas o correctivas siendo el caso. Para esto podemos tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Plano de Servicios: es un esquema donde la empresa enseñe sus procedimientos y procesos en cada una de las áreas que lo conforma evaluando el personal adecuado que va a tener contacto directo con el cliente.
2. Investigar las expectativas de los clientes: Implica conocer qué quieren, que esperan, que desean. Por cada expectativa identificada evaluar que es lo más primordial, lo secundario y sobre todo darnos cuenta que es lo que en realidad espera para poder tener una optima calidad en el servicio. Entre las expectativas más importantes podemos mencionar: Profesionalidad, Cortesía, Accesibilidad, Amabilidad, Credibilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta, Fiabilidad, Comprensión del Cliente, Atención a Reclamos.
3. Áreas Críticas del Servicio: Se debe revisar cada una de las partes del proceso del servicio en los diferentes momentos de verdad por lo que pasa el cliente durante el tiempo que toma nuestros servicios o compran nuestros productos. Evitando posibles causas de malestar o disgusto dando una mala imagen para lo que esperan y desean nuestros clientes.
4. Desagregar las etapas del servicio en listado de tareas: Consiste en listar toda la serie de tareas que se realizan frente al cliente como las que se realizan detrás del cliente para cumplir a cabalidad con la excelencia en la calidad del servicio.
5. Evaluación de la situación actual: La empresa debe revisar lo que efectivamente está haciendo, su real desempeño, detectando vacíos que puedan existir entre las expectativas de los clientes y lo que pasa realmente.

6. Rediseñar tareas: Cuando existe un vacío entre lo que esperan los clientes y el servicio que brindamos, debemos revisar, estandarizar, rediseñar los procesos, tareas para cumplir con las exigencias de nuestros clientes teniendo así una mayor competitividad en el mercado.
7. Elaboración de los estándares: Las empresas deben tener claro sus objetivos hacia donde quieren llevar con un servicio de calidad que sea el óptimo para la prestación de sus servicios. Para la implementación de este plan de calidad y lograr sus objetivos debe estar vinculada toda la empresa desde el personal operativo hasta sus directivos, socios o propietarios.

Para la ejecución de la implementación de un plan de calidad que este acorde con el servicio que quiere brindar la Empresa se debe tener en cuenta los siguientes antecedentes:

1. Definición organizacional de una “Política de Calidad de Servicios” conocida por todos quienes integran la organización, la cual sea un producto de la participación y opinión activa de todo el personal de la empresa.
2. Disponer de una estructura organizativa y humana, extremadamente profesional y eficiente, donde todo el personal cuente.

Esta etapa final de ejecución y puesta en práctica de un Plan Ideal de Servicios en su empresa, a partir de los estándares de calidad fijados a la interna de su organización, supone, al menos, cumplir con las siguientes premisas fundamentales:

1. Definición de una “Política de Calidad de Servicios”, la cual debe ser difundida a través de toda la organización, misma que debe ser realizada con toda la participación activa de quienes conforman la empresa.
2. Se debe disponer de personal capacitado, comprometido, eficiente y eficaz donde todos cumplan con sus responsabilidades y sus funciones para que se cumpla con la política propuesta.

3. Se debe trabajar por crear una cultura organizacional hacia el cliente tanto interno como externo.
4. Realizar una segmentación de la cartera de cliente y analizar la demanda.
5. Aplicar la Herramienta la Voz del Cliente para conocer sus expectativas.

1.6.2 Herramienta de Voz del Cliente

Es una herramienta que sirve para alinear todas las actividades de la organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Con ella se busca mejorar la coordinación interna, reducir los procesos ineficientes y, en definitiva, aumentar la rentabilidad y la fidelización de los clientes.

Para escuchar la voz del cliente se utilizan en general enfoques cuantitativos (encuestas de valoración, cualitativos (sugerencias, comentarios), técnicas de investigación (entrevistas,) y análisis de los “momentos de la verdad”. La investigación de sus expectativas, deseos y necesidades respecto a los servicios prestados por la empresa, y adecuación entre el nivel de servicios y los costes de los mismos

Una visión global y completa de la voz del cliente podría contemplar:

- Un índice de satisfacción general de los clientes.
- El conocimiento de la satisfacción de los distintos segmentos de clientes.
- Los distintos atributos del servicio y el grado de importancia que el cliente les asigna.
- Un análisis del alineamiento de las acciones de mejora planteadas internamente con las necesidades de los clientes.

Un servicio de alta calidad hace que la estrategia de boca en boca sea más efectiva, los colaboradores tenga la suficiente confianza en la Empresa y sus actividades a desarrollar, creando mayor confianza en sus clientes y por ende logrando su fidelización.

Un servicio con alta calidad genera a las empresas lealtad de sus clientes y/o fidelización, mayor participación en el mercado por ende aumento en ganancias o utilidades, evaluación de tarifas y posibilidad de aumento de estos, crecimiento de la cartera de clientes gracias a la estrategia de boca a boca lo cual ahorra costos en publicidad, crecimiento de la credibilidad de nuestros clientes por tanto aumento en el reconocimiento de la marca.

1.6.3 Herramienta el Modelo de Kano de Satisfacción de Cliente

Distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

Factores básicos: (Insatisfactores. Obligatorio.) Son los requisitos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción de cliente si se satisfacen (o se exceden). El cliente mira éstos como requisitos previos y toma éstos por descontados. Los factores básicos establecen una entrada “umbral” o mínima para atender al mercado.

Factores de entusiasmo: (Satisfactores Atractivos.) Son los factores que aumentan la satisfacción de cliente si son entregados pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan “placer”. Usando estos factores, una compañía puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera positiva.

Factores del desempeño: Los factores que causan la satisfacción, si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo. Aquí, la satisfacción del funcionamiento promedio de la calidad es lineal y simétrica.

Estos factores están conectados típicamente directamente con las necesidades explícitas de los clientes y los deseos y una compañía deben intentar ser competitivos aquí.

Las tres cualidades adicionales que Kano menciona son:

Cualidades indiferentes. El cliente no le presta atención a estas características. Cualidades cuestionables. No es claro si esta cualidad es esperada por el cliente. Cualidades inversas. Esta característica de producto, a la inversa, era la esperada por el cliente.

1.6.4 Herramienta Escala de medición

Se realizaran las evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7. Estas son útiles si a cada valor se le asigna una escala específica. Ejemplo:

1 = Pésimo

2 = Muy mal.

3 = Mal

4 = Regular

5 = Bien

6 = Muy Bien

7 = Excelente

1.6.5 Herramienta Modelo Estratégico de Medición de Calidad de Servicio

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Se realiza una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 1: GAP

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad Diseño organizativo de la empresa
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico interno y externo de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de

formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia.

Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas. Con él se estaría estableciendo un proceso de feedback que nos devolvería al gap estratégico.

Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. Una vez

establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

1.7 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA HERRAMIENTA A IMPLEMENTAR

Cualquiera de las herramientas que se quiera implementar requiere un trabajo arduo con el personal que labora en la Empresa ya que representaría un cambio de cultura organizacional, donde las opiniones, recomendaciones, expectativas o exigencias de nuestros clientes deben ser tomadas en cuenta. Todas las personas que conforman las áreas de contacto con el cliente notaran un cambio en su labor diaria con el fin de conseguir la fidelización de los clientes y ganar un mercado insatisfecho.

La herramienta la calidad en el servicio al cliente: ayudaría con el crecimiento constante no solo de la Empresa, sino también con el crecimiento personal y profesional de las personas que conforman las áreas de contacto con el cliente. Ya que con esta herramienta se trabajaría directamente con ellos, evaluando el factor humanos, procesos de las áreas de contacto con el cliente haciendo que sea el personal el que se comunique y de información constante al cliente y no que sea el cliente quien este insistiendo constantemente por información, se detalla listas de tareas con los clientes además de ayudarnos a identificar nuestras falencias dentro del servicio. Con el estudio más profundo de las tres áreas se lograría obtener una mayor satisfacción del cliente con nuestro servicio en los tres países donde se aplicaría la herramienta.

La Voz del cliente: Se vio para la empresa como una herramienta de control después de la aplicación de la herramienta seleccionada, ya que a través de esta se podrá evaluar si el cliente está satisfecho, el índice alcanzado además de retroalimentarnos sobre el desarrollo de los momentos de verdad.

El modelo de Kano: En esta herramienta no se ve que se realice un estudio profundo de los procesos que ayude a cambiar la cultura corporativa de la Empresa a través de una política de servicio al cliente donde participen todo el equipo de trabajo.

Modelo estratégico de medición de calidad del servicio: Es una herramienta de evaluación de todas las áreas de la empresa que tienen o no contacto directo con el cliente, para realizar este mejoramiento en los tres países sería una labor a largo plazo y la empresa actualmente necesita un cambio a corto o mediano plazo.

En el capítulo tres se encontrara mas factores de evaluación de la herramienta seleccionada, que ayudara con el aumento de la satisfacción del cliente en cualquiera de los tres países de la Comunidad Andina.

2 DESCRIPCIÓN DEL MARCO SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

El siguiente capítulo expondrá el entorno del Sector Servicios en el Ecuador, Colombia y Perú, por razones de confidencialidad, no es posible revelar su identidad de la Empresa en que se basa el presente estudio, pero los datos e información para el desarrollo del presente documento son de fuente real.

Se realiza un diagnóstico del Servicio al cliente internacional en la Empresa mencionada, siendo el servicio al cliente en Perú, Ecuador y Colombia, el objeto específico de estudio y aplicación.

El diagnóstico consiste inicialmente en describir la atención de los clientes de los diferentes países. La descripción tiene por objetivo dar al lector una idea clara y concisa del proceso de servicio al cliente, desde el primer contacto con el cliente hasta lograr un acuerdo con él.

A continuación se realiza un estudio del servicio al cliente internacional, para lo cual se toma la gestión de los colaboradores en esta labor y la aceptación positiva o negativa de los clientes en el servicio que nos da el diagnóstico como retroalimentación llevándonos a tomar las medidas correctivas y levantar el plan de mejoramiento en esta área.

2.2 ANTECEDENTES

Como antecedente principal se realizará un análisis acerca del sector Servicio con implicación en el sector transporte, ya que a este sector pertenece la Empresa en Estudio.

El sector de servicios poco a poco ha ganado terreno convirtiéndose en uno de los sectores más importantes en la Economía de los Países en los que se desarrolla esta investigación, a

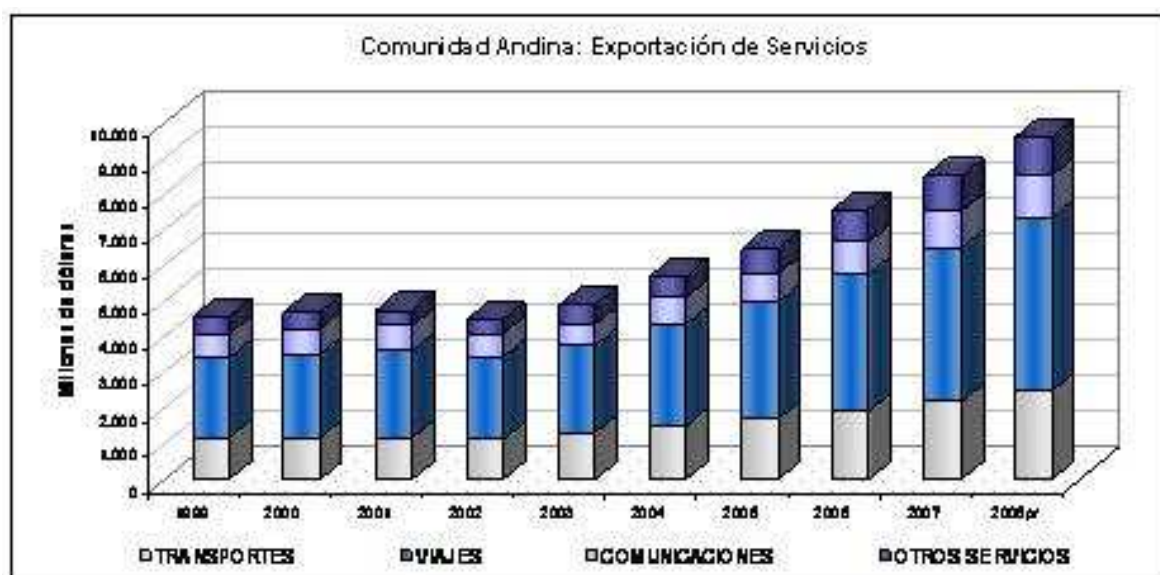
pesar que aun no ha sido muy explotado los servicios se están extendiendo por todas las regiones que componen cada país y actividades dentro de cada Empresa.

El sector de servicios representa aproximadamente representan más del 60% de la producción y del empleo mundial. Podemos mencionar que el sector servicios al conjunto de todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa. Son servicios que se dan para satisfacer las necesidades de un comprador o consumidor, aquí se dirige, organiza y facilita la actividad productiva de otros sectores como Comercio, Turismo, Salud, Educación, Transporte entre otros. Según los últimos estudios el aumento de este sector fue mayor al crecimiento del sector comercial gracias a la tecnología que ayudan con este factor.

2.3 SECTOR SERVICIOS EN LA COMUNIDAD ANDINA

En la Comunidad Andina el índice promedio de los servicios importados para el año 2008, la (45,3%) corresponde a los Servicios de Transporte, Servicios (30,8%). El aumento en las importaciones en el último año fue del 19%., las exportaciones de servicios de aumentaron en un 12,9% en el mismo año, por valor de US\$9.588 millones.¹³

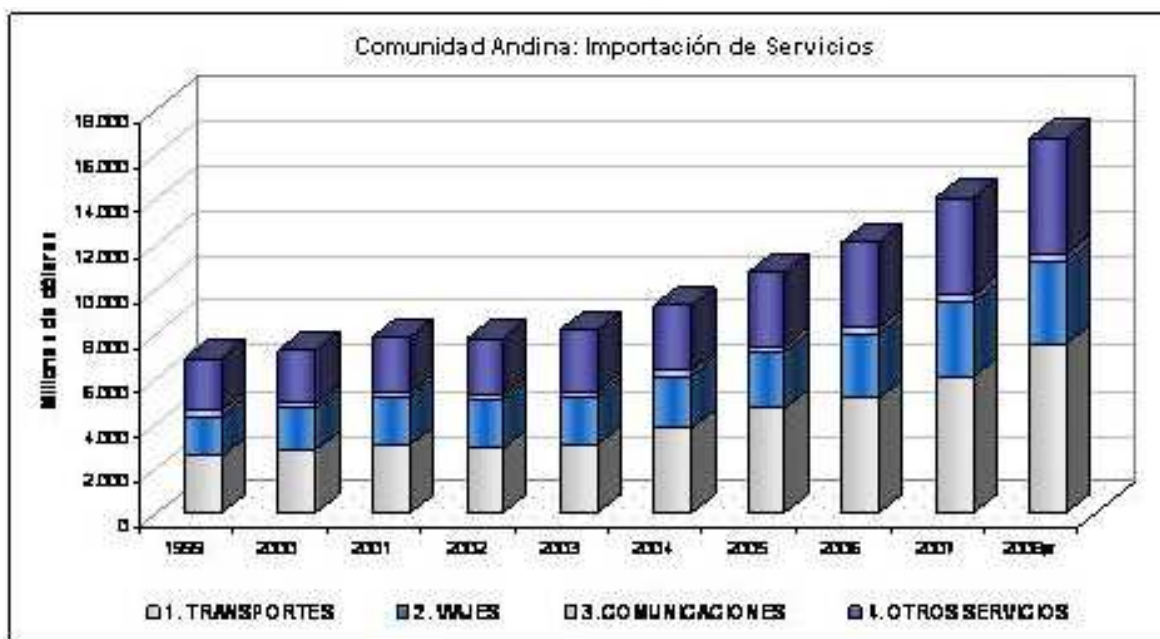
Gráfico N° 7: Comunidad Andina: Exportaciones de servicios



Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Dirección de Inversión Extranjera y Servicios. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

¹³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO. [<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=14789&dPrint=1>].

Gráfico N° 8: Comunidad Andina: Importación de servicios.

Fuente: Comunidad Andina de Naciones

Elaborado por: Dirección de Inversión Extranjera y Servicios. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

2.3.1 Sector Servicios en Colombia

En la medida en que las economías van consolidando su proceso de desarrollo el sector de servicios adquiere cada vez más relevancia frente a otros sectores. En Colombia el sector servicios representa cerca del 50% del PIB, por debajo de la participación promedio del sector en América Latina, que corresponde a niveles cercanos al 60%, y la de Estados Unidos, que representa cerca del 80% del PIB. En este sentido el potencial de crecimiento del sector servicios en Colombia es cada vez mayor, teniendo en cuenta además el acelerado proceso de urbanización que el país. Bogotá es una de las ciudades con mayor avance en este sentido, la participación del PIB de servicios en Bogotá es del orden del 70% del producto interno bruto que se genera en la ciudad.¹⁴

La importancia del sector de servicios en materia de generación de empleos es muy elevada. En la actualidad, el sector servicios participa con más del 60% en la generación de empleo a nivel nacional y cerca del 76% en la generación de empleo en Bogotá. En lo concerniente a inversión extranjera, cerca del 60% de los flujos se dirigen a este sector y más del 20% de las exportaciones globales están relacionadas con productos de servicios.

¹⁴ SLIDE SHARE. [<http://www.slideshare.net/SkandiaColombia/skandia-colombia-informe-economico-semanal-marzo-25-a-abril-01-de-2011>].

Dentro de los sectores claves de servicios vale la pena hacer referencia a los servicios financieros, de transporte y logística, educación superior, salud, telecomunicaciones y software y diseño, entre otros. El gobierno nacional ha hecho énfasis en que el sector de servicios es una de las mayores apuestas comerciales para el país y en este sentido, está llevando a cabo iniciativas para explorar nuevos mercados, reforzar la política para el sector y ampliar la oferta explorable.

El más alto índice del sector es gracias al dinamismo de las actividades como inmobiliarias, empresariales y de alquiler con 707.061 personas, después vienen actividades relacionadas con la salud con 93.940 empleos.

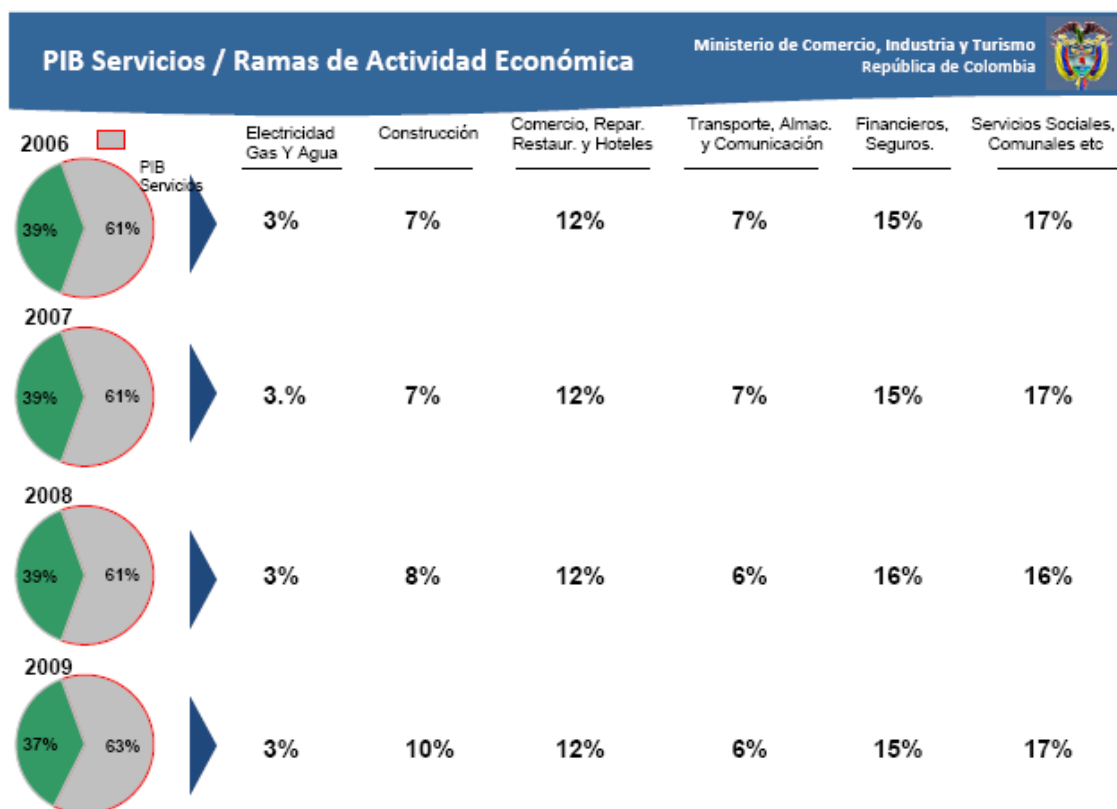
Las empresas de servicios que ocupan 50 o más personas o con ingresos anuales aproximadamente de \$5000 millones son aquellas que desempeñan actividades como hotelería, restaurantes; almacenamiento, comunicaciones y actividades complementarias y transporte con una aporte al PIB Nacional de 7.80%, actividades inmobiliarias, salud, educación superior; actividades de entretenimiento y otras actividades de servicios.

Gráfico N° 9: Balanza de pagos de Servicios de Colombia

BALANZA DE PAGOS DE SERVICIOS DE COLOMBIA				
Enero - Septiembre 2009 / 2008				
(US\$ millones)				
EXPORTACION DE SERVICIOS				
	Enero - Sept 2008	Enero - Sept 2009	Var 09 /08	% Part. 2009
Exportaciones totales	3.081	3.078	-0,10%	100,0%
1. Transporte	939	832	-11,39%	27,0%
2. Viajes	1.357	1.475	8,73%	47,9%
3. Comunicación	189	204	8,31%	6,6%
4. Construcción	0	0	n.a.	0,0%
5. Seguros	0	0	n.a.	0,0%
6. Financieros	48	37	-23,26%	1,2%
7. Informática e información	35	23	-33,09%	0,8%
8. Regalías y derechos de licencia	21	32	47,80%	1,0%
9. Otros servicios empresariales	396	389	-1,88%	12,6%
10. Personales, culturales y recreativos	38	23	-35,56%	0,8%
11. Gobierno n.i.o.p.	60	62	4,38%	2,0%
IMPORTACION DE SERVICIOS				
	Enero - Sept 2008	Enero - Sept 2009	Var 09 /08	% Part. 2009
Importaciones totales	5.322	4.836	-9,19%	100,0%
1. Transporte	2.272	1.620	-28,7%	33,5%
2. Viajes	1.314	1.303	-0,8%	27,0%
3. Comunicación	127	169	33,0%	3,5%
4. Construcción	3	2	-37,6%	0,0%
5. Seguros	314	297	-5,6%	6,1%
6. Financieros	117	68	-41,6%	1,4%
7. Informática e información	79	62	-21,8%	1,3%
8. Regalías y derechos de licencia	183	173	-5,8%	3,6%
9. Otros servicios empresariales	819	1.068	30,4%	22,1%
10. Personales, culturales y recreativos	31	25	-17,8%	0,5%
11. Gobierno n.i.o.p.	62	49	-21,6%	1,0%

Fuente: Banco de la República
Elaborado por: Banco de la República

Gráfico N° 10: PIB Servicios



Fuente: DANE. *Cuentas Nacionales.*
Elaborado por: DANE

Gráfico N° 11: Composición del Sector Servicios



Fuente: DANE. *Cuentas Nacionales.*
Elaborado por: DANE

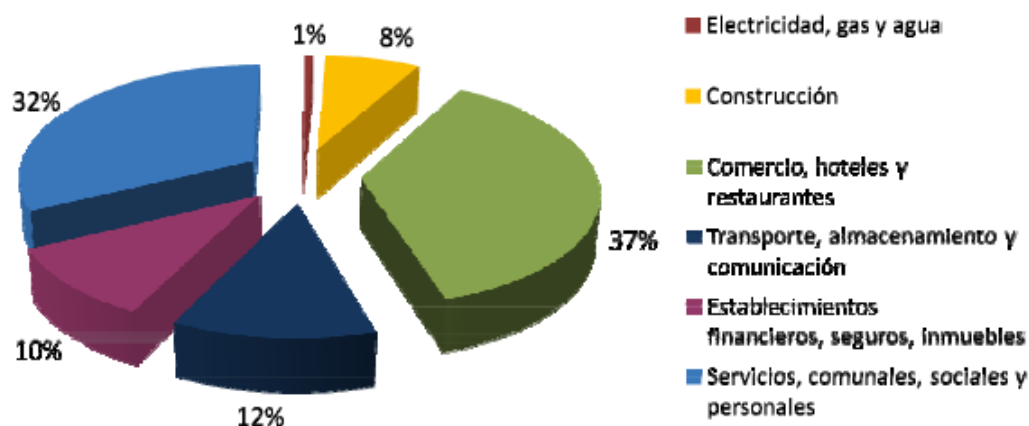
Gráfico N° 12: Empleo en el sector servicios por ramas

Empleo en el sector de servicios por ramas

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
República de Colombia



Empleo por ramas de actividad 2007



Fuente: DANE. *Gran encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*.
Elaborado por: DANE

2.3.2 Sector Servicios en Perú

En el Perú este sector da oportunidades en el comercio internacional que han sido desatendidas. Gracias a la integración de este País al mercado mundial, ha hecho que la tecnología cambie, por tanto podemos concluir que mientras más desarrollada sea la economía de un país mayor importancia tiene el sector servicios. Es importante mencionar que el principal insumo para este sector es el capital humano, por lo tanto el crecimiento de este sector brinda a la población nuevas oportunidades de desarrollo laboral.

Actualmente este sector no se encuentra regulado debido a que es un sector relativamente nuevo, ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento para cada área en el que este hace parte. Estos son nuevos tipos de servicios que se encuentran en el proceso de surgimiento y se basan en el aprovechamiento de las ventajas que ofrece el Perú, combinado con un conjunto de esfuerzos para los cuales la unión entre los proveedores de servicios resulta especialmente útil. Es un sector que puede ser un pilar fundamental del desarrollo y de la generación de empleo.

El 53% de la Población Económicamente Activa en Lima según la agencia peruana de noticias, que equivale a 2,110.8 personas, se encuentra trabajando en el sector Servicios, esto quiere decir, de cada 100 personas que se encuentran trabajando, 53 están laborando en este sector, lo que refleja la importancia que está cobrando como rama de actividad económica.¹⁵

De acuerdo a la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) correspondiente al trimestre móvil noviembre - diciembre 2009 - enero 2010, el empleo en el sector Servicios registró un crecimiento de 8.2% por ciento respecto del año anterior. El 75.3% de las personas ocupadas se encuentra trabajando en micro y pequeñas empresas (mypes) y de esta cifra más del 70 por ciento labora en empresas que producen servicios (restaurantes, hoteles, transportes, entre otros).

El sector servicios viene experimentando un alto crecimiento como consecuencia de la cantidad y variedad de actividades del ciudadano común y de las empresas. El comercio en los servicios, ha tenido implicaciones importantes para la balanza de pagos. Muchos países en desarrollo se han beneficiado de las exportaciones de servicios, banca, salud, contact centers o incluso servicios de procesamiento de data y producción de software.

El sector servicios comprende una variedad como: comercio, detallista, transportes, comunicaciones, asesoría, servicios legales, banca y finanzas, salud, educación, hoteles y catering.

En cuanto a la inversión reciente en telecomunicaciones, este ha sido el sector que más inversión extranjera ha recibido en el Perú, desarrollándose en la última mitad de la década de los noventa, primero con la privatización y después con el ingreso de nuevos operadores en el mercado, los cuales emplean distintas tecnologías y ofrecen nuevos productos orientados a los diferentes segmentos de mercado. En la actualidad existen inversiones extranjeras en telecomunicaciones por más de 3,700 millones de dólares, lo que representa el 23% de toda la IED lograda como aportes al capital.¹⁶

¹⁵ PERÚ. ANDINA. [<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=vJ+4eKdxtaw=>].

¹⁶ PERÚ. PRO INVERSIÓN. [<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=128>].

Gráfico N° 13: Producto Bruto Interno por sectores económicos

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES ECONÓMICOS

	2010
Agropecuario	4,3
Agrícola	4,2
Pecuario	4,4
Pesca	-16,4
Minería e hidrocarburos	-0,8
Minería metálica	-4,9
Hidrocarburos	29,5
Manufactura	13,6
Procesadores de recursos primarios	-2,3
Manufactura no primaria	16,9
Electricidad y agua	7,7
Construcción	17,4
Comercio	9,7
Otros servicios	8,1
PRODUCTO BRUTO INTERNO	8,8

Fuente: [<http://3.bp.blogspot.com/-EDnVnUU4mqc/TYXAJPEvnmI/AAAAAAAAAp4/E1XJ6QEnY7M/s1600/6.JPG>].

2.3.3 Sector Servicios en Ecuador

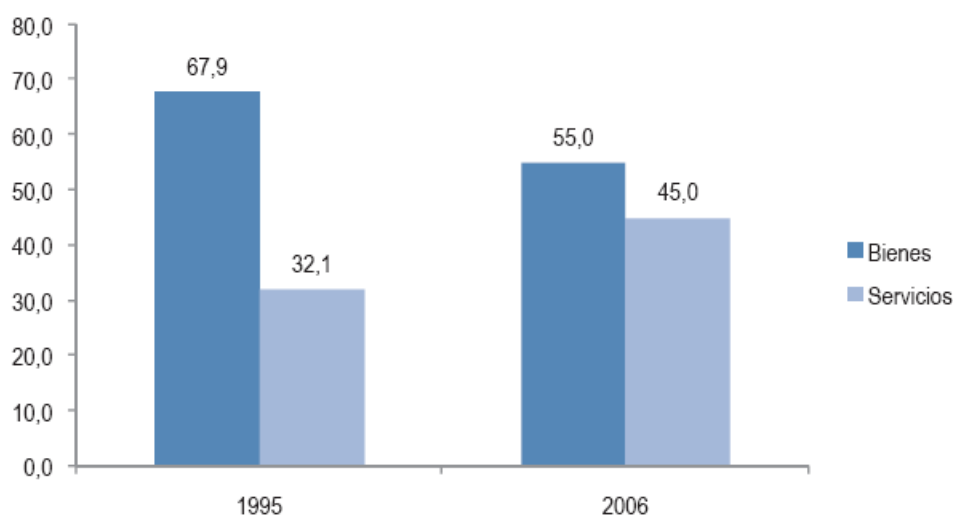
El Ecuador ha explotado en poca medida el sector servicios. Incluso no tiene una partida arancelaria para los servicios, el rubro más representativo en el Ecuador para este sector es el turismo; constituyendo la tercera fuente de ingresos en el país, esto se debe a que se ha considerado uno de los 17 países en donde se concentra la mayor biodiversidad que existe en el planeta.

Entre 2001 y 2007, el sector servicios aporta con el 42.77 % del valor agregado bruto y el 56.96% del empleo nacional según el instituto de investigaciones económicas de la Universidad de Loja. La relación entre el aporte al valor agregado bruto y la intensidad en el factor trabajo depende de cada rama. Por ejemplo, la rama que más aporta a la producción y en el valor agregado bruto y el 23% del empleo total. Por otro lado, las actividades inmobiliarias muestran un importante aporte pero generan poco empleo, 6.92% y 3.78% respetivamente. Las actividades que muestran un menor aporte al valor agregado bruto son actividades de servicios sociales y de salud, hogares privados con servicio doméstico, eliminación de desperdicios y de aguas residuales, saneamiento y actividades

similares, hoteles y restaurantes que en conjunto aportan al 3.4% del valor agregado bruto y al 14.4% del empleo nacional.¹⁷

Los datos intrasectoriales muestran que la rama que más aporta del sector servicios es venta, mantenimiento y reparación de vehículos además es la que crea más plazas de empleo. Le sigue transporte por vía terrestre, actividades inmobiliarias y administración pública que en conjunto aportan con el 44% del valor agregado bruto de los servicios y el 23% del empleo de este sector. El grupo compuesto por actividades sociales y de salud, enseñanza, eliminación de desperdicios, hogares con servicio doméstico, hoteles y restaurantes e intermediación financiera en conjunto contribuyen con el 20% del valor agregado bruto del sector servicios y contribuyen con el 36.36% del empleo de este sector.

Gráfico N° 14: Consumo de bienes y servicios
CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS 1995 - 2006



Fuente: INEC. UTPL. *Encuesta de condiciones de vida.*
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

Al revisar las cuentas nacionales de Ecuador se observa que los servicios registran el 24.37% de los consumos intermedios en el país detrás de la industria que tiene el mayor peso en la demanda intermedia con el 47.48%. El 87% de los consumos intermedios está conformado por los servicios de transporte y almacenamiento, intermediación financiera, servicios prestados a las empresas y servicios de comercio.

¹⁷ ECUADOR. UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA. [<http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>].

Para el año 2007 el principal consumidor de servicios es el mismo sector con el 57.14% y demanda transporte y almacenamiento, servicios prestados a las empresas e intermediación financiera. Otro sector consumidor de servicios es el primario con el 29.30% que demanda servicios prestados a las empresas con el 58.13% y servicios de transporte con el 34.18%.

Precisamente la cuenta servicios prestados a las empresas es una de las más consumidas en casi todos los sectores productivos y contiene una serie de actividades, las mismas que van desde lo operativo: limpieza y guardianía; jurídicas, contables y financieras: servicios jurídicos, contables, técnicos, publicidad, relaciones públicas, servicios de mercado; y las especializadas como: informáticas y técnicas.

Las exportaciones de servicios están ligadas a las cuentas de viajes, transportes y otros servicios (financieros, construcción, seguros, etc.), con un peso notablemente menor que las exportaciones de bienes, esto es 7% y 93% respectivamente. Las exportaciones de servicios se incrementan paulatinamente por las cuentas transporte y otros servicios.

Cuadro N° 2: Evolución del comercio de servicios 2003 – 2010
EVOLUCIÓN DEL COMERCIO DE SERVICIOS 2003 – 2010
(MILES DE DÓLARES)

Transacción / Período	Años								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Servicios prestados	883,9	881,2	1.013,9	1.012,1	1.036,5	1.200,1	1.441,6	1.336,5	1.473,4
Transportes	243,4	268,6	340,5	335,2	352,2	347,6	366,8	345,5	360,9
Viajes	447,2	406,4	462,5	485,8	489,9	623,4	741,8	670,1	781,3
Otros servicios	193,4	206,2	211,0	191,2	194,4	229,1	333,0	320,9	331,1
Servicios recibidos	1.599,9	1.624,7	1.967,7	2.142,0	2.341,3	2.571,6	3.013,0	2.618,3	3.018,8
Transportes	674,8	667,9	910,7	1.042,5	1.170,9	1.327,0	1.669,3	1.369,2	1.731,0
Viajes	363,9	354,4	391,0	428,6	466,3	504,0	541,6	548,7	568,1
Otros servicios	561,1	602,5	666,0	670,9	704,1	740,6	802,1	700,5	719,6

Fuente: Balanza de pagos – Banco Central del Ecuador. UTPL

Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

El sector servicios adquiere cada vez mayor importancia en la economía ecuatoriana, por efecto del incremento del consumo de servicios por parte de los hogares, de los consumos

intermedios y del comercio internacional de servicios. En este entorno, todo indicaría que la evolución de este sector mantendrá su etapa de crecimiento.

2.4 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA

Para realizar un adecuado diagnóstico es necesario el proceso como se está realizando actualmente, para lo cual, a continuación se realiza una descripción paso por paso dentro de esta área mencionada.

2.4.1 Descripción del Procedimiento de Servicio al Cliente

El entendimiento de lo que es el servicio al cliente, su función y ventajas es de vital importancia para el mejoramiento dentro de la empresa y así asegurar la competitividad de la Empresa.

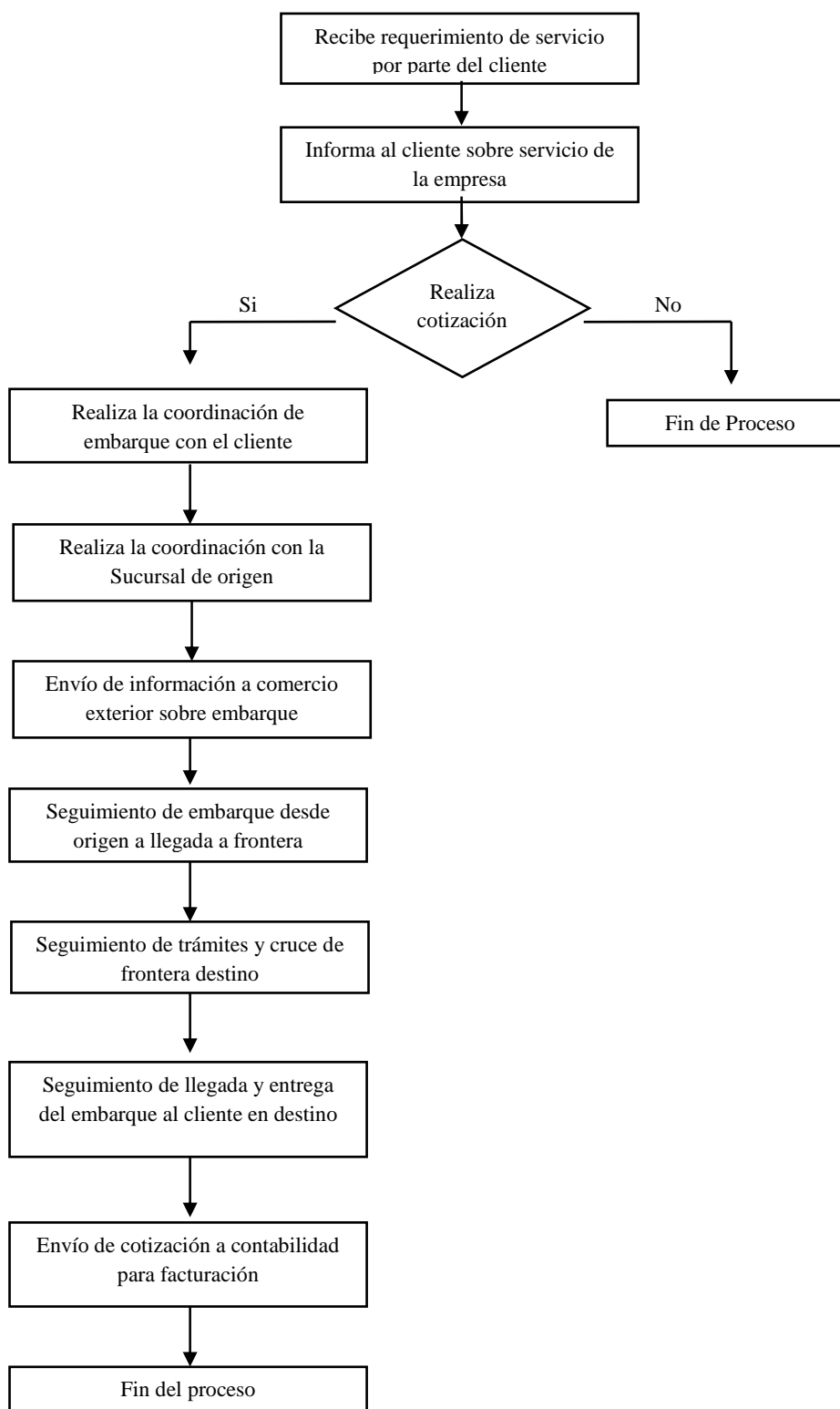
En este caso el objeto de estudio, es la atención del servicio al cliente externo desde que se tiene el primer contacto con el cliente hasta que se termina el procedimiento, con el fin del servicio cumpliendo con la satisfacción del cliente y sobrepasando sus expectativas.

A continuación se presenta un flujograma donde muestra el proceso de la Empresa X que generalmente se maneja la Empresa investigada desde el primer contacto con el cliente.

Cuadro N° 3: Proceso actual de servicio al cliente de la Empresa X

No.	PROCESO
1	Recibe requerimiento de servicio por parte del cliente vía telefónica/correo electrónico.
2	Informar al cliente sobre los servicio de la empresa.
3	Realiza cotización con los datos entregados por el cliente.
4	Envío de cotización al cliente vía electrónica o fax.
5	Si la cotización es aceptada: Realiza la coordinación de embarque con el cliente y en la Sucursal de origen. Cotización No es aceptada: Realiza negociación de tarifa si es necesario para aceptación de la misma, va al paso 4.
7	Envío de información a comercio exterior sobre embarque, documentos y tramites a realizar.
8	Realiza seguimiento de embarque desde origen hasta llegada de frontera origen.
9	En frontera origen se realiza autorización de cruce al área de comercio exterior
10	Se realiza seguimiento de trámites y cruce de frontera destino.
11	Seguimiento de despacho a destino.
12	Seguimiento de llegada y entrega del embarque al cliente en destino.
13	Seguimiento de entrega de factura por servicios de acuerdo a requerimientos del cliente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

Gráfico N° 15: Flujograma del servicio al cliente de la Empresa X**FLUJOGRAMA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

A continuación se explicara el proceso más detalladamente para una mejor clarificación de este.

Requerimiento de servicio por parte del cliente, consiste en la recepción de la solicitud del servicio del cliente con especificaciones tales como ciudad de origen, ciudad de destino, tipo de carga y tipo de vehículo necesario sin dar un valor aproximado alguno u otro tipo de información como parte del asesoramiento que debe dar servicio al cliente.

Informar al cliente sobre los servicios de la empresa, se explica al cliente sobre los servicios complementarios que tiene la empresa que pueden hacer que mejoren y aceleren sus procesos reduciendo sus lead time.

Se realiza cotización, para realizar este documento se toma en cuenta el servicio que inicialmente solicita el cliente con sus especificación mas otro tipos de servicios que este haya decido tomar con la Empresa.

Decisión por parte del cliente de aceptar o no la propuesta del servicio, en caso de no tener una respuesta positiva por parte del cliente se da por terminado el procedimiento, cuando el cliente acepta la cotización se continua con el procedimiento que a continuación se menciona.

Se realiza la coordinación de embarque con el cliente, en esta etapa se llega a un acuerdo con el cliente en la hora y lugar del embarque de la carga también se reciben instrucciones de cuál es el destino final del su producto.

Se realiza la coordinación con la sucursal de origen, en el paso siguiente se informa en la sucursal de origen dirección y contacto para el recojo de la carga de acuerdo a instrucciones del cliente.

Envío de información a comercio exterior sobre embarque, se comunica al área en cargada el tipo de servicio que decidió tomar el cliente, datos del mismo, documentación e información acerca de la carga que estaría llegando a frontera en un tiempo estimado.

Seguimiento de embarque desde origen a llegada a frontera, la sucursal de origen informa al área de servicio al cliente la salida de la carga y la sucursal de frontera comunica la llegada de la misma a este lugar y el inicio del trámite de cruce de frontera.

Seguimiento de llegada y entrega del embarque al cliente en destino, la sucursal de frontera informa al área de servicio al cliente la salida de la carga a destino y tiempo aproximado de arribo a este.

Envío de cotización a contabilidad para facturación, una vez llegada la carga a destino final de acuerdo a indicaciones del cliente, se envía información al área contable para elaboración de factura y ser enviado este documento junto con los documentos legales ya sea de una importación o exportación.

Tomando en cuenta todas estas características del procedimiento, descritas anteriormente, es apropiado realizar un estudio del mejoramiento efectivo y eficaz en el asesoramiento, disminución de lead time, aumento de información del proceso y entrega de documentación final a tiempo como parte del diagnóstico o situación actual en la que se encuentra la línea.

2.5 ESTUDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN SU INTERCULTURALIDAD

En el servicio al cliente, se debe tener en cuenta la cultura de cada país donde se desarrolla la estrategia, para tener un acercamiento inicial que nos lleven a una relación comercial a largo plazo teniendo en cuenta el protocolo de atención al cliente, el estudio de sus costumbres, normas, horario, terminología, vestuario, comida. A continuación se detalla el formato de las encuestas realizadas por País a una población total de 250 encuestados, los resultados los encontrarán el anexo 1, los cuales serán la base para el plan de mejoramiento.

2.5.1 Formato de las Encuestas

	ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES	PAGINA:	1 de 3
		VERSION:	01
GESTION COMERCIAL		PAIS:	ECUADOR

INFORMACION GENERAL	
1. LUGAR Y FECHA APLICACION:	
2. CLIENTE:	
3. NOMBRE QUIEN ATIENDE ENCUESTA	
4. CARGO DE QUIEN ATIENDE ENCUESTA	

TIEMPO DE USO DEL SERVICIO	
1. Cuanto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?	

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 mes | <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 y 6 meses | <input type="checkbox"/> Más de 3 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 6 meses y 1 añ | <input type="checkbox"/> No sabe |

2. Con que frecuencia utiliza nuestro servicio?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Una o dos veces a la sema | <input type="checkbox"/> Una vez al mes |
| <input type="checkbox"/> Más de 2 veces a la semar | <input type="checkbox"/> Menos de una vez al mes |

3. Cómo se entero de nuestro servicio?
--

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Referencias personales | <input type="checkbox"/> Referencias empresariales |
|---|--|

PREFERENCIA DE USO	
4. Por que motivos su opción es TRANSCOMERINTER LTDA., frente a otras empresas del rubro?	

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Calidad de Servicio | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Confiabilidad | <input type="checkbox"/> Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Puntualidad | <input type="checkbox"/> Otra Especifique |

Comentario:

SATISFACCION GENERAL	
----------------------	--

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS

1	Muy Insatisfactorio	2	nsatisfactorio	3	Regurar	4	Satisfecho	5	Muy Satisfecho
---	---------------------	---	----------------	---	---------	---	------------	---	----------------

5. Cual es su nivel de satisfacción con cada departamento de
--

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Departamento Comercial? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Departamento de Despachos? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recepción/Atención | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Administración/Cobranzas? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Comentario:

	ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES	PAGINA:	2 de 3
		VERSION:	01
	GESTION COMERCIAL	PAIS:	ECUADOR

6.Cuál es su nivel de Satisfacción con nuestro Departamento de Despachos/Operaciones en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Atención al Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad en el Despacho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puntualidad en la Entrega?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manipuleo de mercancía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario: _____

Cuál es su nivel de Satisfacción con nuestro Departamento Comercial en cuanto

	1	2	3	4	5
Atención al Cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidéz de Servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Postventa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación Precio/Calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario: _____

8. Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario: _____

9. Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto a la Calidad de nuestro servicio:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario: _____

10. Cuál es su nivel de Satisfacción General del servicio de TRANSCOMERINTER LTDA.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario: _____

INTENSION DE USO Y RECOMENDACIÓN

11. Continuará utilizando el servicio de Transporte que brinda TRANSCOMERINTER LTDA.

SI	Porque?	_____
NO	Porque?	_____
Probablemente	Porque?	_____

	ENCUESTA SATISFACCION CLIENTES	PAGINA:	3 de 3
		VERSION:	01
	GESTION COMERCIAL	PAIS:	Ecuador

12. Recomendaría nuestro servicio a otras Personas o Empresas?

SI	Porque?	
NO	Porque?	
Probablemente	Porque?	

13. Ha recomendado usted nuestro servicio a otras Personas o Empresas?

SI	Porque?	
NO	Porque?	
Probablemente	Porque?	

RECOMENDACIÓN Y SUGERENCIAS

14. Basándose en su propia experiencia con el servicio de transporte que le ofrece TRANSCOMERINTER LTDA. Buscaría usted otra empresa de transporte?

SI NO TALVEZ

15. Ha tenido usted algún problema a la hora de usar nuestro servicio?

SI NO

(Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 18)

16. Que tipo de problemas han sido los más frecuentes que se han presentado al usar nuestro servicio?

17. Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Sí, fueron resueltos por la Empresa o por sus representantes

Sí, fueron resueltos por alguien fuera de la Empresa

No, fueron resueltos

18. Hay alguna situación adicional que desee incluir que no este en esta encuesta?

FIRMA CLIENTE	GESTION COMERCIAL

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

El sector servicios en el Ecuador pasa por momento de apertura y crecimiento a nivel nacional. Este crecimiento en el país debe ser visto como una nueva oportunidad de desarrollo y competitividad, ya que actualmente vivimos en un mercado globalizado donde la diferenciación en un mercado tan competente lo hace el servicio al cliente y no los productos. Debemos tomar esta oportunidad para desarrollar nuevas estrategias en servicio al cliente que aporte con el desarrollo y crecimiento de la empresa a nivel internacional haciendo que la competencia quede un paso atrás.

Es necesario diseñar una estrategia para aumentar la satisfacción al cliente logrando mantener su fidelidad atrayendo nuevos clientes. Dicha estrategia debe pretender una solución rápida y efectiva, ya que existe el riesgo inminente de perder mercado si no se realiza y más aún si no está preparada para un crecimiento de la misma de acuerdo a la proyección de crecimiento que en este momento el sector Servicios tiene en el Ecuador.

El siguiente capítulo describe el proceso de selección de la metodología que se aplicará en este caso para resolver el aumento de la satisfacción del cliente en nuestra empresa y que con ello se logre la fidelización de los clientes.

Para realizar esta selección se evaluarán las tres metodologías estudiadas en el marco teórico de este trabajo, bajo algunos criterios que serán descritos a lo largo del capítulo, que nos ayudarán a cumplir con el objetivo del aumento de la satisfacción del cliente dentro de la comunicadora andina para nuestra Empresa con la cual se espera genere nuevas oportunidades de negocio a largo plazo.

3.2 ANÁLISIS DE LA ALTERNATIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ

Para determinar la alternativa más efectiva para aumentar la satisfacción al cliente, debemos conocer algunos antecedentes.

La elección tomada, deberá estar alineada con la misión y visión de la empresa. Es decir debe ser parte del plan estratégico de la empresa a nivel internacional. En el plan estratégico de una empresa que quiera sobresalir en el mercado, ser competitiva, debe tener una mejora continua, que incluye definitivamente un aumento en la satisfacción al cliente.

El caso de aumento de la satisfacción del cliente en el marco de una empresa terrestre dentro de la comunidad andina, actualmente tiene como debilidad clientes insatisfechos del 39% de acuerdo a las encuestas realizadas en los tres países, implicando esto tomar decisiones que hagan que sus estrategia sean efectivas en los tres países de acuerdo a su interculturalidad generando rápidos resultados. Ya que un retraso puede resultar una pérdida de mercado importante frente a la competencia. Esta situación mencionada hace que la empresa deba diseñar una verdadera estrategia de servicio al cliente, cuyos objetivos sean: aumento de la cartera de clientes, reducción de quejas y reclamos por múltiples factores además de un crecimiento en ventas dejando márgenes de rentabilidad más altos.

Teniendo en cuenta las alternativas de aumento de la satisfacción al cliente mencionado, las cuales influyen efectivamente en la estrategia que se necesita aplicar en el caso del aumento de la satisfacción al cliente en una empresa dentro Colombia, Ecuador y Perú.

Para realizar la selección de la estrategia adecuada, se realizará un análisis teniendo en cuenta punto de impactos que hagan la diferencia que necesita las empresas frente a la competencia de los diferentes países y así identificar la mejor alternativa para solucionar este caso.

3.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LAS HERRAMIENTAS

Los criterios a evaluar son los siguientes:

Urgencia: Se refiere al tiempo óptimo para obtener primeras respuestas positivas por parte de los clientes.

Impacto: Hace énfasis al enfoque en el servicio al cliente, visto desde el punto de vista de aumento de capacidad.

Inversión: Es el recurso económico aproximado necesario para ejecutar dicha herramienta.

Tiempo total de implementación: Se refiere a un tiempo planificado para la aplicación de la metodología. Las posibilidades son corto plazo, mediano plazo, o largo plazo.

Viabilidad: Mide la posibilidad de una resistencia del equipo de trabajo a los cambios que implican el establecimiento de la metodología en la línea.

Complejidad de la aplicación: Consiste en el nivel de dificultad que se puede generar en el aprendizaje del equipo de trabajo sobre que es el servicio al cliente y su nivel intercultural en cada país.

3.4 EVALUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS

De acuerdo a la evaluación realizada con los criterios mencionados en el punto anterior sugieren que la herramienta de la “**calidad del servicio al cliente**” descrita en el capítulo II por ser esta la más adecuada para aumentar la satisfacción al cliente dentro de la comunidad andina de acuerdo a su interculturalidad. Esta herramienta nos brinda resultados a corto plazo y mediano plazo, a través de capacitaciones al personal que brinden una pronta efectividad, menor complejidad en su aplicación ya que se analizan paso a paso los procesos y se identifican los puntos críticos que se deben corregir además de mostrar donde se deben tomar medidas correctivas, es de fácil aprendizaje por parte del equipo de trabajo en los tres países ya que se inicia con una serie de capacitación en comercio exterior, servicio al cliente, logística de salida y para cerrar el círculo se dictaran

charlas de gerencia del servicio al cliente. Partiendo de esto en el siguiente capítulo se describe su aplicación, así como los estudios necesarios para el mejoramiento.

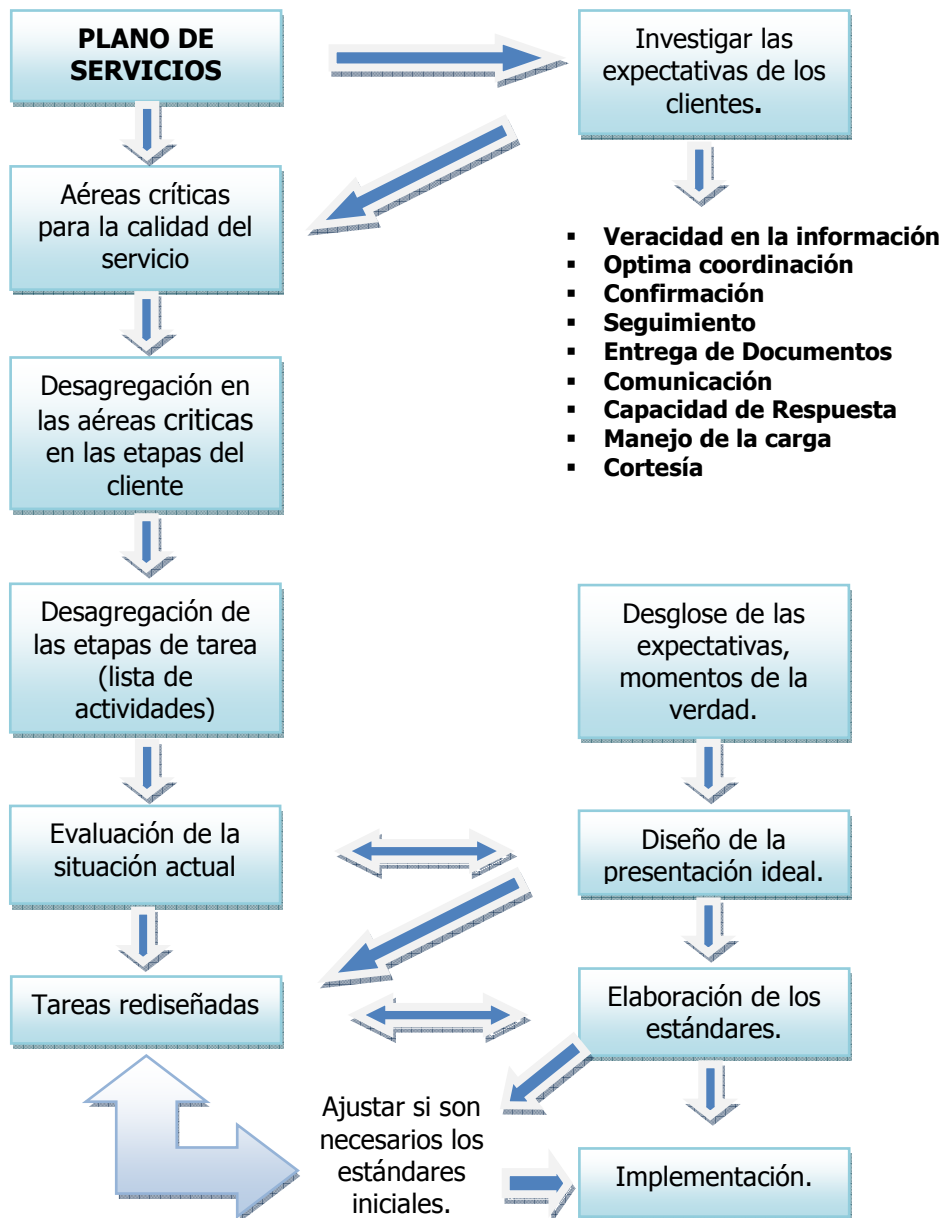
3.5 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE EN LA COMUNIDAD ANDINA

El aumento de la satisfacción al cliente tiene como objetivo principal satisfacer la demanda insatisfecha según datos de la encuesta realizada en un 39% de la cartera de Clientes que actualmente tiene la Empresa, de acuerdo a los resultados en las encuestas (anexo I), además de proyectar un crecimiento del 20% en los próximos 4 años para los tres países, existe una demanda insatisfecha por parte de la competencia, buscando con esta herramienta ganar este mercado. De esta manera se espera cubrir la gran parte del mercado demandante. La estrategia seleccionada en el capítulo anterior para alcanzar dicho objetivo fue la de “Calidad en el Servicio al Cliente”.

3.5.1 Aplicación de la Estrategia “Calidad en el Servicio al Cliente”

Basados en el siguiente gráfico, que se presenta a continuación, se iniciará con la aplicación de la metodología seleccionada:

Gráfico N° 16: Pasos para la Calidad del Servicio al cliente

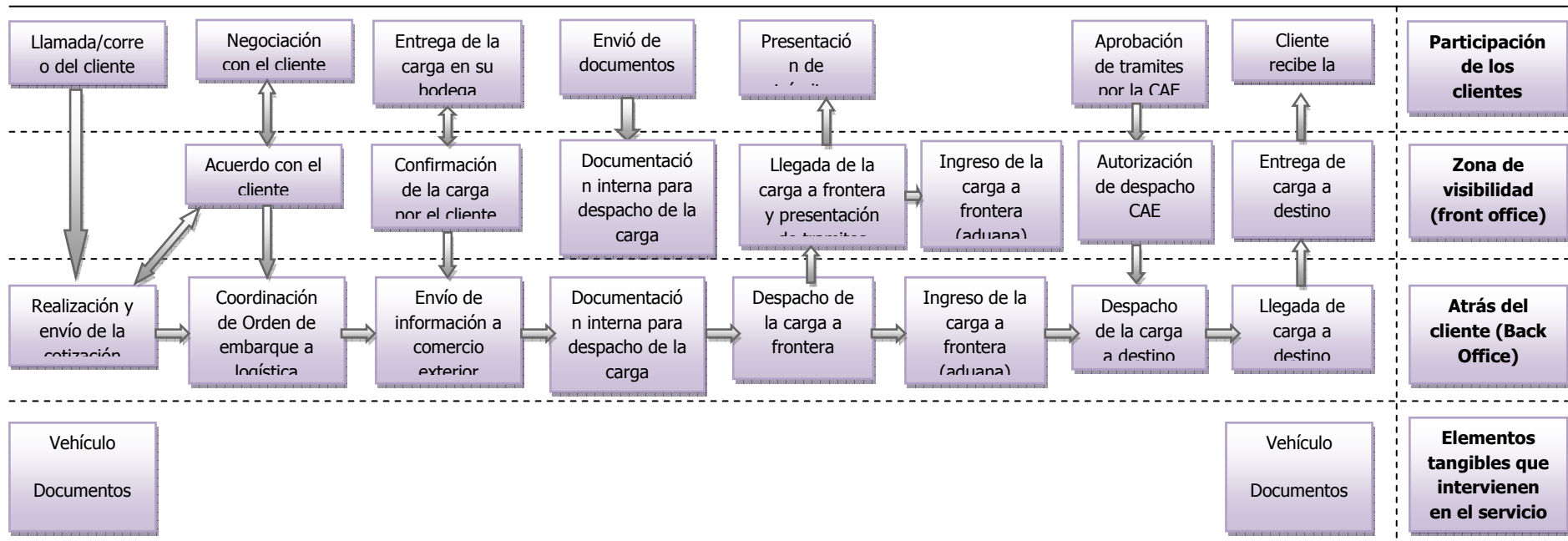


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

1. Plano de Servicios

Se trata de un esquema donde la empresa presenta sus procedimientos y procesos actuales del área que conforma el servicio al cliente con el personal adecuado que tiene contacto directo con él. Se debe analizar y estudiar la zona de visibilidad del cliente y atrás de los clientes, tiene un impacto positivo o negativo directamente a ellos.

Gráfico N° 17: Plano de Servicios. Empresa X



70

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

2. Investigar las expectativas de los clientes

En este segundo paso evaluamos que desean nuestros clientes actuales en los tres países, qué quieren, que esperan. Esto basado en las encuestas realizadas y estudiadas en el capítulo No. 2, con el objetivo de identificar sus expectativas y evaluar que es lo más primordial, lo secundario y sobre todo darnos cuenta que es lo que en realidad esperan para poder tener una optima calidad en el servicio. Entre las expectativas más importantes podemos mencionar:

- Información y veracidad del status de sus trámites aduaneros.
- Confirmar que los vehículos lleguen a tiempo.
- Coordinación con bodega, despacho y entrega.
- Facturación a tiempo.
- Claridad y precisión en la información que se da.
- Información de salida de los vehículos.
- Despacho en su totalidad a destino y no en parciales.
- Entrega de la carga el día y hora solicitada.
- Seguimiento constante de su carga.
- Mejoramiento en lead time de sus trámites.
- Comunicaciones y errores internas sin que el cliente se entere.
- Los vehículos deben llegar en optimas condiciones para realizar el cargue (evitar contaminación).

- Devolución de los contenedores sea a tiempo.
- Se entreguen los documentos a tiempo para los respectivos trámites después de entregada la carga en destino.
- Capacidad de respuesta efectiva a sus quejas o reclamos.

3. Áreas Críticas del Servicio

Una vez evaluado los momentos de verdad basado en las expectativas de los clientes tanto de Ecuador, Colombia y Perú, se realizará una revisión a profundidad de todos los procesos que se describe a en las próximas paginas desde el inicio de la cadena del valor hasta el final, donde se muestra las áreas que hacen parte del contacto directo con el cliente.

De esta manera se espera tener satisfecho al 30% de los clientes que no están de acuerdo con nuestro servicio según las encuestas realizadas dentro Comunidad Andina según su interculturalidad y el aumento en la cartera de clientes por referidos que es una de las fuertes estrategias de venta para la empresa.

Entre las áreas críticas del servicio tenemos el área de Logística y de Comercio Exterior las cuales serán evaluadas profundamente a continuación:

Cuadro N° 4: Lista de Tareas. Empresa X

ÁREAS CRÍTICAS DONDE SE ENCUENTRAN LAS MAYORES FALENCIAS.	
COMERCIO EXTERIOR	✓ Poco personal
	✓ Perdida de documentos para tramites
	✓ Proceso que no se realizan
	✓ Personal que no es amable
	✓ Falta de asesoría en tramites
	✓ Veracidad en el status de los tramites
	✓ Respuesta a reclamos.
	✓ Error en la documentación
LOGÍSTICA	▪ Personal que no es amable
	▪ Retrasos en los despachos
	▪ Incumplimiento en entregas
	▪ Perdidas de la mercancía
	▪ Robo de la carga en las vías
	▪ Accidente en las vías
	▪ Daños de la mercancía
	▪ Vehículos sin mantenimiento preventivo
	▪ Demora en solución de problemas
	▪ Demora en cruces de frontera

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

4. Desagregar las etapas del servicio en listado de tareas

En esta etapa se realiza un análisis del proceso actual del servicio desde el punto de vista de los clientes.

Cuadro N° 5: Desagregar las etapas del servicio en listado de tareas. Empresa X

CLIENTE	EMPRESA
1. Solicita cotización	1. Se envía cotización
2. Negocia tarifas	2. Se llega a un acuerdo en tarifas
3. Comunica fecha de embarque	3. Confirmación de disponibilidad de vehículos
4. Entrega la carga	4. Se comunica a comercio exterior en frontera sobre la llegada del embarque del cliente
5. Entrega documentos para enviar a frontera	5. Se realiza embarque en bodega del cliente
6. Realiza seguimiento de llegada de documentos a frontera	6. Se despacha el vehículo a frontera con la carga
7. Recibe carga en destino	7. Se inicia los trámites ante aduana
	8. Se ingresa carga a bodega
	9. La aduana da autorización de cruce
	10. Se inicia tramites de nacionalización
	11. Se recibe autorización de despacho por parte de la aduana
	12. Se embarca la mercancía en el vehículo
	13. Se despacha la mercancía a destino

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

5. Evaluación de la situación actual

Después de la revisión de las áreas de comercio exterior y logística, detallamos a través de la lista de tareas las falencias que tiene la empresa con las cuales no se está cumpliendo con las expectativas de los clientes, que causan un índice de insatisfacción del 30% de acuerdo a la encuestas realizadas en los tres países a los clientes actuales de la Empresa, aunque su interculturalidad es diferente y su forma de llegar a una negociación no es igual, tanto Ecuador, Colombia y Perú, presentan la misma inconformidad en el servicio. Uno de los factores que más afectan al cliente es la falta de información en tiempo real respecto a su carga y tramites como la veracidad de la misma. Situación en la cual se debe trabajar como parte de la cultura corporativa de la empresa y el compromiso de sus colaboradores.

3.6 EVALUACIÓN DEL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Mediante esta evaluación se busca garantizar el cumplimiento de algunos requisitos de que serán evaluados a continuación:

- **Diseño y formulación:** En este punto se verifica que la herramienta a utilizar en el problema de “la inconformidad en el servicio al cliente” sea mejorado con la estrategia acorde a la misión y visión de la Empresa.
- **Requisitos del cliente:** Implica evaluar las expectativas de los clientes, tener el conocimiento exacto de que quieren o solicitan. Se evalúa el servicio post-venta que brindan seguridad al cliente y con el cual se logra una fidelización, la comunicación de posibles cambios en normas o requisitos y el cronograma que garantizará el cumplimiento de los plazos ofrecidos al cliente.
- **Recursos humanos:** que evalúa el perfil del personal que forma de equipo de trabajo que trabajara con las herramientas de mejoramiento.

Los puntos serán evaluados bajo los criterios que muestran su efectividad en el plan de mejoramiento. A continuación se muestra el cuadro de evaluación:

Cuadro N° 6: Evaluación de puntos clave del mejoramiento

Evaluación de puntos clave del mejoramiento				
Aspectos	Criterio	Evaluación	Observaciones	Cumple (SI/NO)
Diseño y Formulación del Mejoramiento	Formulación	¿La herramienta es la necesaria para ser aplicada internamente frente a las necesidades del cliente?	Existe una evaluación de la herramienta justificada en el capítulo 3.	SI
	Relación con el problema	¿La herramienta brindara directamente una solución del problema?	Existen datos de mejoramientos con pequeños cambios que han demostrando los resultados positivos y dando soluciones de manera temporal.	SI
	Indicadores	¿La herramienta cuenta con indicadores que demuestren resultados positivos en el mejoramiento?	Existe un estudio del proyecto de mejoramiento, donde se evidencia la justificación, propósito, así como indicadores de resultados.	SI

Evaluación de puntos clave del mejoramiento				
Requisitos del Cliente	Requisitos específicos del cliente	¿La herramienta cuenta con un análisis de las expectativas del cliente?	Las expectativas fueron investigadas a través de encuestas realizadas al cliente que demuestran sus requisitos	SI
	Información	¿Se ha entregado toda la información para la aplicación de la herramienta de mejoramiento?	Existe encuestas realizadas en Colombia, Ecuador y Perú donde muestras la insatisfacción del cliente	SI
	Planos	¿Se cuenta con un plano de servicio donde se evalúe el proceso de servicio al cliente?	El plano de servicios muestra las diferentes áreas que tienen injerencia en los momentos de verdad.	SI
	Comunicación	¿Existe un procedimiento de comunicación a los clientes respecto a cambios en normas o requisitos de la aduana?	Se informa a través de correos electrónicos a los clientes	SI
Recursos Humanos	Perfil del Personal	¿Se cuenta con el personal que posea el perfil necesario, para brindar información y asesorar a los clientes?	Existe el personal identificado y capacitado en base a un nuevo perfil diseñado por recursos humanos y el área comercial. Se realizara un fortalecimiento de conocimientos al recurso que lo necesite	SI
	Capacitación	¿Existe un plan de capacitación puesto que para la aplicación de la herramienta todo el personal de las áreas de contacto debe estar a nivel de las expectativas del cliente?	Hay un plan de capacitación durante la implementación de la herramienta y constante retroalimentación.	SI

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

De acuerdo a la evaluación de los puntos clave del mejoramiento la herramienta cumple con todos los requisitos y por lo tanto es considerada factible.

Los puntos claves serán utilizados en la implementación de la herramienta “Calidad en el Servicio al Cliente” de la cual mostramos a continuación como será su desarrollo:

1. Elaboración de los estándares: Toda Empresa debe tener pleno conocimientos de hacia dónde y hasta donde se quiere llegar con un servicio de calidad, que sea el óptimo para la prestación de sus servicios. Para la implementación de este plan de calidad y lograr sus objetivos debe estar vinculada toda la empresa desde el personal operativo hasta sus directivos, socios o propietarios. Contar de una cultura organizacional eficaz y eficiente, donde todo el personal aporte con generación de ideas y conocimiento. Esta etapa final de implementación, ejecución y puesta en práctica de un Plan Ideal de Servicios en la empresa, a partir de los estándares de calidad fijados al interior de la organización en los tres países, debe cumplir con las siguientes premisas:

2. Política de Calidad: Para iniciar con la implementación y ejecución del plan ideal de servicios toda la empresa se debe tener claro su política de calidad de la cual hacen parte activa todos los que la integran:

“En nuestra empresa nos dedicamos a prestar servicios de transporte de la más alta calidad, buscando la completa satisfacción del cliente mediante la optimización de tiempos que rebasen sus expectativas. Encontrando así la excelencia basados en los requisitos de la norma BASC y el cumplimiento de los objetivos de calidad a través de una mejora continúa en los momentos de verdad. “

3. Recurso Humano: Disponer de personal capacitado, comprometido, eficiente y eficaz donde todos cumplan con sus responsabilidades, funciones para que efectúen sus labores en función de que se cumpla con la política de calidad en el Servicio. El personal hace parte de todo el proceso de mejoramiento continuo además de tener un compromiso por parte de cada uno de los que conforman las áreas de contacto directo con el cliente, esto se logra pensando en cada una de las actividades que se realizan para brindar satisfacción al cliente. Generando un mayor compromiso al personal dando como resultado una labor más responsable, eficiente llegando a formar parte de su vida

laboral y cotidianidad. Una Empresa que tiene sucursales en diferentes países como Colombia, Ecuador y Perú, su personal debe conocer y saber cómo tratar con el cliente de acuerdo a la cultura de cada país.

Se debe tener en cuenta factores como las palabras adecuadas para llegar al cliente, su forma de expresarse, el saludo, costumbres, temas de actualidad de cada país, preferencias y tendencias, protocolos en el momento de una visita. Con estas tácticas o herramientas lograra una relación comercial más amable y agradable con el cliente, quien iniciara a confiar en nuestro personal y será más fácil manejar cualquier situación que se presentara ya sea positiva o negativa logrando que el cliente sea fiel a nuestra Empresa.

Para llegar al mejoramiento continuo dentro de las áreas que tienen un contacto directo con el cliente se deben tener en cuenta los siguientes pilares:¹⁸

- **Trabajo en Equipo:** Se realizan tareas bajo el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas con premisas ya definidas logrando el beneficio de la Empresa y de cada una de las personas que lo conforma.
- **Liderazgo Participativo:** Se trabaja con todas las personas que hacen parte del de las áreas de contacto con el cliente, donde comunican sus ideas y posibles soluciones donde se tomen decisiones en beneficios del cliente sin olvidar los beneficios para la empresa..
- **Optimización de los Procesos:** En este pilar se hacen que los procesos de atención, asesoramiento, información estén definidos pero a la vez que sean flexibles para poder tener una rápida alternativa ante la solicitud del cliente.
- **Compromiso con la Calidad en el servicio:** en esta etapa el equipo de trabajo de cada área debe maximizar los recursos y eliminar los desperdicios de tiempo, documentos y costos ocultos que se dan durante el proceso de servicio al cliente en cada uno de los países.

¹⁸ Luzangela, ALDANA DE VEGA y Martha Elena, VARGAS QUIÑONES. (1996). *Seminario de la gerencia del servicio al cliente*. Universidad de La Sabana.

El objetivo central en el Recurso Humano que hace parte de la organización en el plan ideal de servicio al cliente es:¹⁹

- Mejorar el conocimiento del cliente a través de un efectivo asesoramiento.
- Mejorar el diseño del servicio planificando, la comunicación efectiva para crear nuevos vínculos entre las personas líderes del proceso fortaleciendo las capacidades de acción e interacción.
- Mejorar la gestión de los procesos.
- Mejorar la prestación del servicio y su servicio post-venta.
- Mejorar el servicio al cliente.

Todo este mejoramiento se logrará a través de la práctica diaria de los procesos, el establecimiento definitivo de los procesos, requisitos y especificación generales de los clientes, identificación de los puntos críticos mencionado en páginas anteriores en este capítulo, todo esto hace parte del mejoramiento continuo que la Empresa necesita en los tres países. Para que los nuevos procesos comiencen a formar parte de la labor diaria y sea de fácil aprendizaje y práctica para el personal debemos trabajar en los siguientes tópicos dentro de la Empresa.

- **Sistema de Producción del servicio:** Después de la evaluación de la lista de tareas y su desagregación, se procede con el diseño de un nuevo proceso donde se asegure la calidad del servicio y donde el cliente tenga una participación mínima recibiendo un servicio más óptimo sin tener que estar pendiente de cada uno de los pasos.

¹⁹ Luzangela, ALDANA DE VEGA y Martha Elena, VARGAS QUIÑONES. (1991). *Calidad Total un modelo a desarrollar en la Universidad de La Sabana 1996*. Cali: Icesi.

- 4. Rediseño de Tareas:** Cuando existe un vacío o diferencia entre las expectativas de los clientes y el servicio que brindamos, debemos revisar, estandarizar, rediseñar los procesos, tareas para cumplir con las exigencias de nuestros clientes teniendo así una mayor competitividad en el mercado.

El nuevo proceso dentro de la empresa será el siguiente:

Cuadro N° 7: Sistema de Producción del servicio de la Empresa X

EMPRESA	CLIENTE
1. Contacto inicial con el cliente ya sea visita, telefónica o correo electrónico.	1. Solicita cotización
2. Asesoramiento al cliente sobre su embarque y tipo de trámite.	2. Negocia tarifas
3. Se envía cotización	3. Comunica fecha de embarque
4. Negociación de tarifa por el servicio	4. Envío de documentos a oficina de origen.
5. Cierre de negociación.	5. Entrega de la carga en origen
6. Se confirma con el cliente fecha y hora de embarque, además de la documentación necesaria para tramites	6. Recibe información del status de la carga en carretera.
7. Se informa a logística y comercio exterior sobre el nuevo embarque	7. Autoriza cruce de frontera
8. El conductor lleva todos los documentos de transporte para el cargue donde el cliente (orden de cargue).	8. Recibe información del cruce de frontera
9. Se realiza embarque en bodega del cliente	9. Autoriza despacho a destino
10. Se despacha el vehículo a frontera con la documentación.	10. Recibe información del despacho a destino
11. Se informa al cliente el status en carretera	11. Recibe carga en destino
12. Se inicia los trámites ante aduana	12 Recibe confirmación a través de documentación de la entrega de la carga en destino.
13. Se envía la carga a frontera.	
14. Llegada de carga a la frontera	
15. Se informa al cliente el status de su carga y tramites	
16. La aduana da autorización de cruce	
17. Se inicia tramites de nacionalización	
18. Se realiza cruce de frontera en el mismo vehículo	
19. Se informa al cliente sobre el cruce de frontera y el status del trámite de nacionalización.	
20. Se ingresa carga en bodega de frontera destino	
21. Se recibe autorización de despacho por parte de la aduana, una vez pagado impuestos.	
22. Se embarca la mercancía en el vehículo perteneciente al país de destino	
23. Se informa al cliente que se procede con el despacho a destino y tiempo de llegada de la carga.	
24. Se despacha la mercancía a destino.	
25. Entrega de la carga en destino.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Luz Eidy Ortiz Esquivel

Como parte de este proceso se capacita al personal de contacto para que tenga en cuenta siempre los siguientes puntos a la hora de tratar con el cliente:

- Todos saben el nombre de los clientes.
 - Siempre están disponibles
 - Transmiten felicidad
 - Lo importante es comunicarse.
 - Todos sean vendedores
 - Asumen responsabilidades
 - Tolerancia
 - Cortesía
 - Honradez
 - Empatía
 - Comunicación
-
- **Sistema de Soporte:** En este tópico se realizó la investigación acerca de un programa Siglotrans con un costos aproximado de usd 50.000, que interactué directamente a través de la web y que no represente una mayor inversión para la empresa con el fin de dar una respuesta rápida a nuestros clientes, con esto contarán con la información verídica sobre su carga y en tiempo real.²⁰

El funcionamiento de este sistema hace que a través de una señal satelital que emite el vehículo le diga al cliente en qué país, ciudad o frontera se encuentra su carga. El cliente puede acceder a esta página a través de una clave personal que se le asignara cuando su carga ya este embarcada en el vehículo como medida de seguridad, esto es posible ingresando por la pagina de la empresa.

²⁰ *Ibíd.*



Gracias a la implantación del sistema de seguridad satelital en la Empresa en los tres países se puede dar información a tiempo a los clientes sobre el estado de su carga que transita por la Comunidad Andina.

Este sistema sirve también de soporte para el personal de contacto con el cliente a través de la tecnología, con esto podrá estar informando al cliente por medio de un correo electrónico sobre el status de la carga y sus trámites. La introducción de este nuevo sistema representa un para los colaboradores un fuerte cambio en su forma de trabajar, presentándose en algunos casos resistencia al cambio, por ende se inició esta aplicación del sistema trabajando con el personal a cargo de su manejo, creando una conciencia tanto de los beneficios como el mejoramiento en la atención al cliente, en los tiempos de respuesta y por ende buenos resultados en los momentos de verdad.

- **Sistema de vitalización del trabajo:** en este punto junto con el área de recursos humanos se creó un mayor compromiso y empatía con la empresa, a través de estrategias como liderazgo participativo además de que todas las ideas de quienes conforman el área de contacto directo con el cliente fueran tomada en cuenta para ser aplicadas.
- **Sistema de medición:** Aquí se muestra a través de las encuestas el mejoramiento obtenido hasta el año 2010 en los tres países, logrando desde el año 2008 hasta el año 2010 un aumento en la satisfacción del cliente de aproximadamente un 30% en los

tres países, a su vez el crecimiento de la cartera de clientes. (**Ver encuestas en los anexos**).

Trabajar por crear una cultura organizacional hacia el cliente tanto interno como externo. Con el compromiso adquirido por parte del personal, se trabajo en dos actividades importantes tanto para el cliente interno como para el externo que es el cumplimiento de lo ofrecido al cliente y la actitud del servicio al cliente. Los mecanismos para logra una óptima vitalización del trabajo es a través del:²¹

- **Trabajo en Equipo (cliente interno):** La cultura de servicio interno brinda resultados positivos con los clientes externos, ya que una vez se logre obtener el compromiso del personal para ellos será más fácil brindar un excelente servicio al cliente.
- **Jefe líder:** En esta implementación el jefe líder será la Dirección Comercial, quien se encarga no solo de guiar los procesos, de comprometer al personal, de crear una cultura corporativa de calidad en el servicio, de promover el trabajo en equipo, sino también de evaluar, tomar medidas preventivas y correctivas, por ultimo decidir cuál es el camino más efectivo para esta herramienta.
- **Ambiente de trabajo:** Este influye fuertemente en el desempeño del personal, es la percepción que ellos tienen del ambiente en donde desempeñan sus labores, comportamientos como individuales y de grupo, la estructura organizacional, los procesos, las instalaciones físicas, hacen que se tenga un desempeño más efectivo a la hora de tener un momento de verdad con el cliente.

3.7 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA HERRAMIENTA “CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE”

Aplicada la herramienta de la “Calidad en el Servicio al Cliente”, se tuvo como resultado el mejoramiento en la satisfacción del cliente en los tres países. Dando como resultado una disminución en la insatisfacción del cliente en 30% en los tres países donde se encuentra la Empresa.

²¹ *Ibíd.*

ebemos mencionar que el cambio de mentalidad, actitud y de cultura del personal es un largo proceso de concientización y capacitación para lograr el objetivo, esto hará que el proyecto dure un tiempo mínimo de un año y medio. El volver a ganar la confianza de los clientes, demostrar las mejoras realizadas, la nueva actitud del equipo de trabajo, el realizar nuevas negociaciones con el conocimiento exacto del protocolo a utilizar, el envío de la información de acuerdo al país correspondiente es un gran esfuerzo para el personal que debe ganar la fidelidad de nuestros clientes actuales y aprovechar el marketing de boca a boca.

Como podemos ver en resumen comparativo de las encuestas (anexo 1), se mostró un cambio considerable en la percepción de nuestros clientes hacia la Empresa.

Para finalizar se puede decir que si la empresa continua con su política de servicio al cliente y evaluando mínimo anualmente a través de la herramienta de la voz del cliente, este mejoramiento será viable por muchos años generando un mayor aumento en la cartera de clientes y mejores utilidades.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Como resultado del diagnóstico inicial de la Empresa por medio de las encuestas realizadas en cada país se identifica existe una insatisfacción del cliente por diferentes causas del 37%.

La actitud del personal del contacto con el cliente, la cultura corporativa de la Empresa además de la mala atención o desinformación en las áreas de comercio exterior y logística, fue uno de los factores determinantes para la insatisfacción del cliente en Ecuador, Perú y Colombia afectando la disminución de las ventas.

Antes de la aplicación de la herramienta los colaboradores de la Empresa sobre todo en la frontera de cada país, no contaban con el conocimiento y la actitud para el manejo del cliente de cada uno de los tres países.

Como resultado del análisis de las encuestas y la evaluación de las herramientas para aumentar la satisfacción del cliente en una empresa de la Comunidad Andina, la herramienta más óptima para lograr el mejoramiento en la Empresa fue la “Calidad en el Servicio”.

Con la herramienta seleccionada se logró un cambio radical en la Calidad del Servicio al cliente, como también se logró que la Cultura Organización tuviera una mejora obteniendo como resultado un cambio favorable en el ambiente laboral.

Se capacita al personal que tiene contacto directo con el cliente en protocolo de negociación, donde se aprendieron costumbres y formas de abordar al cliente en un momento de verdad con el fin de fidelizar al cliente.

Se inicia con una nueva cultura corporativa tanto el cliente interno como de cliente externo a través de constantes capacitaciones, motivando a los colaboradores a ser líderes de su proceso y escuchando sus aportes e ideas.

Mediante la implementación de la herramienta de “Calidad en el Servicio” las quejas bajaron un 24% retornando un aumento del marketing boca a boca, donde nuestros clientes actuales nos refieren con otras empresas.

El incremento de la cartera de cliente a nivel de Ecuador, Colombia, Perú pasó de 293 clientes a un total de 327 en los tres países. La Empresa tuvo un aumento en sus ventas aproximadamente del 30% principalmente en el Ecuador llegando a ser proveedor de las Empresas más representativas del Ecuador y Colombia. Actualmente se cuenta con la fidelización del 60% de los clientes.

4.2 RECOMENDACIONES

Se debería realizar una mayor inversión en un sistema que conecte a los tres países CRM, (Customer Relationship Management), donde el cliente puede revisar el status de sus trámites dentro de la empresa, con la aduana, de su carga en la ruta, más efectivo y rápido que integre varias áreas de la Empresa.

Se recomienda que en una nueva selección de personal de las áreas de contacto con el cliente, tenga como parte de los perfiles conocimientos en comercio exterior, orientación hacia el cliente, fácil aprendizaje, actitud de compromiso, con personal que tenga estas competencias se podrá afianzar la fidelidad de los clientes.

Se recomienda la implementación anual de la herramienta la voz del cliente para hacer un seguimiento constate sobre lo que piensan y quieren los clientes para así tomar medidas preventivas y correctivas continuando con una firme cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. *La Excelencia en el Servicio al Cliente*.
2. ALDANA DE VEGA, Luzangela y VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. (1991). *Calidad Total un modelo a desarrollar en la Universidad de la Sabana*. Cali: Icesi.
3. ALTO CONSULTING & TRAINING. [www.document]. *CRM – A Brief Overview*.
4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [http://www.bce.fin.ec/].
5. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Cuentas Nacionales del Ecuador 2001-2007*.
6. BUENO CAMPOS, Eduardo. (1999). *Estrategia y dirección estratégica (una guía en la formación para un MBA)*. Lo que se aprende en los mejores MBA. Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A.
7. CALIDAD. [www.calidad.org]. *Fundación Latinoamericana para la calidad*.
8. CHASE, Richard; JACOBS, Robert y AQUILANO, Nicholas. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones*. México: Mc Graw Hill. Décima edición.
9. CHILE XPORTA SERVICIOS. [http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/estudio_servicios_ecuador_abril_2006.pdf].
10. COLOMBIA. PROEXPORT. [http://www.proexport.com.co/].
11. CORPEI CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES. [http://www.corpei.org/].
12. CUADRADO Juan R. y MAROTO, A. (2010). *Servicios y regiones en España*. Madrid.
13. DENTON, Keith. *Calidad en el servicio a los clientes*. Editorial Díaz de Santos, S.A. 1 edición.
14. ECUADOR EN CIFRAS. [www.ecuadorencifras.com]. *Estadísticas Sociales, Económicas, Financieras*.
15. ECUADOR. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. [www.ccq.org.ec].
16. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS - INEC. (2001-2007). *Encuesta de empleo, desempleo y subempleo*.

17. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC. [http://www.inec.gov.ec].
18. ECUADOR. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD. [www.micip.gov.ec].
19. ESPAÑA. TATUM. [http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/med_fichero_626.pdf].
20. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS. [http://estrategia-de-negocios.blogspot.com/2010/06/por-que-se-pierden-los-clientes.html].
21. FEDEXPOR. [http://www.fedexpor.com/oportunidadesperu/acerca_del_estudio.htm].
22. FEDEXPOR. [http://www.fedexpor.com/oportunidadesperu/file_documentos/ 1. indicadores_economicos_ecuador_peru.pdf].
23. FEDEXPOR. [http://www.fedexpor.com/site/].
24. FERNÁNDEZ, A. (2000). *Seminario de habilidades gerenciales*. Bogotá: Instituto Abraham Goldratt.
25. FINA, L. (2001). *El reto del empleo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
26. GABÍN, María Amparo de la Encarnación. (2004). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Madrid. N° Edición: 1ª.
27. GERSON. (1994). *Satisfacción del cliente, como medirla*. Grupo Editorial Iberoamérica. Santafé de. Bogotá.
28. GESTIOPOLIS. [www.gestiopolis.com]. *Que es CRM y cual es su verdadero significado*.
29. GOOGLE. [http://www.google.com/search?hl=es&q=directrices+para+hacer+negocios+con+peru&aq=f&aql=&oq=].
30. HAYES, Bob. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. España: GESTIÓN 2000.
31. HOROVITZ, Jacques. (1990). *La calidad del servicio*. México: Mc Graw-Hill.
32. HOROWITZ, Jacques. *Secretos Del Servicio Al Cliente*. Pearson. 2da ed.
33. INCHEs, Frances Gaither. [rigo-servicioalcliente.blogspot.com/2008_03_01_archive.html].
34. INFOMI PYME. [http://www.infomipyme.com].
35. INFOMIGRANTE. [http://www.infomigrante.org/infomigrante/index.php?option=com_content&task=view&id=706&Itemid=170].
36. KOTLER, Philip. (1999). *El Marketing Según Kotler*. Editorial Paidós SAICF.

37. KOTLER, Philip. (2001). *Dirección de Marketing, edición del milenio*.
38. LIDERAZGO Y MERCADEO. [www.liderazgoymercadeo.com].
39. LOVELOCK, Christopher H. [www.scribd.com/.../Recopilacion-de-Libro-Atencion-AI-Cliente].
40. MARKETING DE SERVICIOS. [<http://www.marketingdeservicios.com/>].
41. MARKETING Y PORTALES. [www.marketingyportales.com].
42. MARTÍNEZ, Ribes. *Fidelizando clientes*. Gestión 2000.
43. MARTÍNEZ, Ricardo José y PÉREZ, Jesús. *Gestión comercial y servicio de atención al cliente (ciclo formativo grado superior administración)*. Mc Graw Hill / interamericana de España.
44. MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael. (2004). *Gestión de la Clientela - La Manera de Conseguir y Retener Clientes Rentables*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (Esic). 1ª edición.
45. MONOGRAFÍAS. [www.monografias.com]. *Estrategias de Servicio al Cliente*.
46. NATIONAL ACCOUNTS MAIN AGGREGATES DATABASES. (1970-2009). *PIB a precios constantes*.
47. PEEL, Malcom. [www.monografias.com/trabajos5/.../estserv.shtml].
48. PERÚ. COMEX PERU. [<http://www.comexperu.org.pe/>].
49. PERÚ. MINCETUR. [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/tlc_tailandia/Introduccion1.html].
50. PROCHILE. [http://www.prochile.cl/ficha_pais/colombia/claves_negocios.php].
51. PROMO NEGOCIOS. [www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes].
52. QUIJANO PORTILLA, Manuel. (2004). *Mida eficazmente la satisfacción del cliente*. 1ª edición.
53. REINGEX. [<http://www.reingex.com/Colombia-Negocios-Economia.shtml>].
54. ROSANDER, A.C. *The quest for quality in services, American sociality for quality control*.
55. SANTINI, Gustavo D. (2000). *La empresa integrada*. Editorial: s/e.
56. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR 2008.
57. SUN CARIBBEAN. [www.suncaribbean.net/poesia/va_esp_unCliente.htm].
58. THOMAS, Marian. (1995). *Servicio, La clave para ganar clientes eternos*. Editorial Panorama.

59. THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (2001). *Dirección y Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Editores.
60. WILLIAM B., Martin. *Calidad en el servicio al cliente*.
61. ZEITHAML, Valarie y JO BITNER, Mary. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill.

ANEXOS

**ENCUESTAS REALIZADA
ANTES DE LA APLICACIÓN DE
LA HERRAMIENTA
2008**

RESUMEN COMPARATIVO DE LAS ENCUESTAS

¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada departamento?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Departamento Comercial?						
Satisfecho	64%	50%	22%	41%	16%	17%
Muy Satisfecho	27%	45%	27%	27%	7%	13%
Regular	5%	3%	23%	12%	13%	9%
Insatisfecho	5%	2%	11%	14%	11%	6%
Departamento de Despachos?						
Satisfecho	35%	35%	31%	35%	22%	25%
Muy Satisfecho	17%	23%	7%	30%	3%	11%
Regular	43%	21%	32%	18%	16%	9%
Insatisfecho	4%	14%	%	11%	2%	3%
Recepción/Atención Telefónica?						
Satisfecho	39%	45%	27%	35%	23%	15%
Muy Satisfecho	26%	28%	14%	25%	27%	22%
Regular	30%	15%	23%	16%		7%
Insatisfecho	4%	8%	16%	13%		4%
Administración/Cobranzas?						
Satisfecho	57%	33%	15%	39%	36%	33%
Muy Satisfecho	4%	11%	35%	31%	14%	17%
Regular	17%	10%	18%	17%		%
Insatisfecho	4%	17%	21%	10%		%

¿Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto a la Calidad de nuestro servicio?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Muy Insatisfactorio		3%	%	%	0%	0%
Insatisfactorio	4%	5%	9%	7%	0%	0%
Regular	22%	11%	35%	18%	17%	12%
Satisfecho	57%	49%	46%	48%	16%	20%
Muy Satisfecho	17%	32%	10%	24%	17%	18%

¿Cuál es su nivel de Satisfacción General con el servicio?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Muy Insatisfactorio		2%	7%	0%		%
Insatisfactorio	4%	5%	5%	0%		%
Regular	22%	24%	29%	17%	15%	8%
Satisfecho	66%	32%	39%	45%	29%	11%
Muy Satisfecho	13%	37%	30%	38%	6%	31%

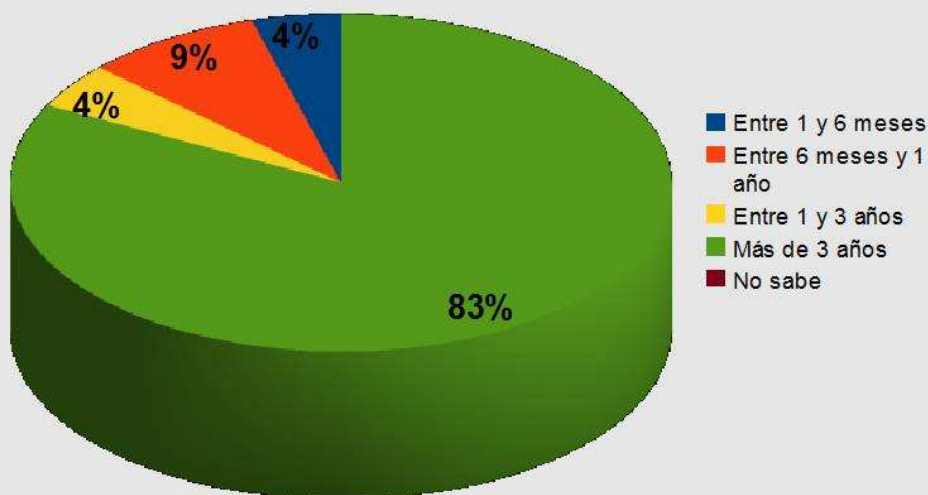
¿Continuará utilizando el servicio de Transporte?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Si	87%	92%	48%	67%	36%	41%
No	13%	7%	35%	27%	10%	9%

¿Ha tenido usted algún problema a la hora de usar nuestro servicio?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Si	52%	14%	55%	22%	28%	12%
No	48%	78%	35%	73%	22%	36%

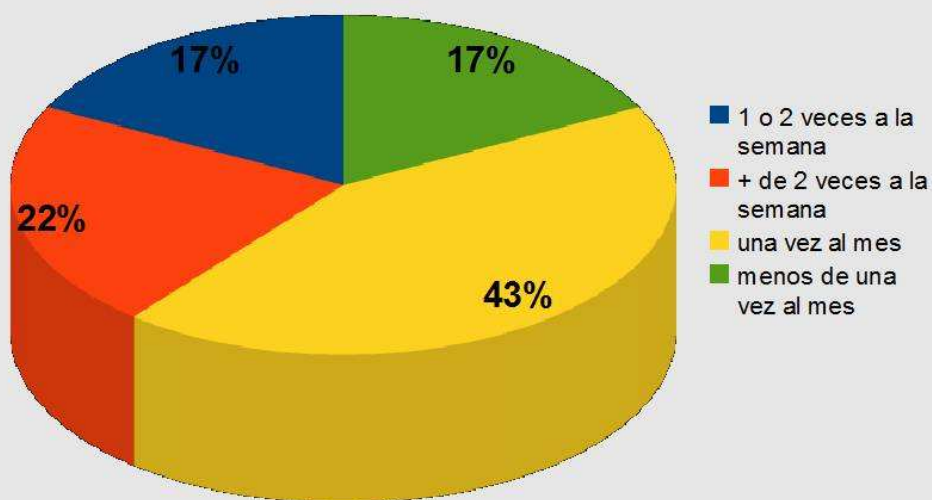
¿Ha recomendado usted nuestro servicio a otras Personas o Empresas?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Si	83%	87%	9%	76%	24%	28%
No	13%	6%	68%	7%	21%	13%

¿Buscaría usted otra empresa de transporte?	COLOMBIA		ECUADOR		PERÚ	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010
Si	52%	24%	44%	14%	19%	10%
No	43%	65%	48%	77%	17%	32%
Tal vez	4%	11%	8%	8%	14%	8%

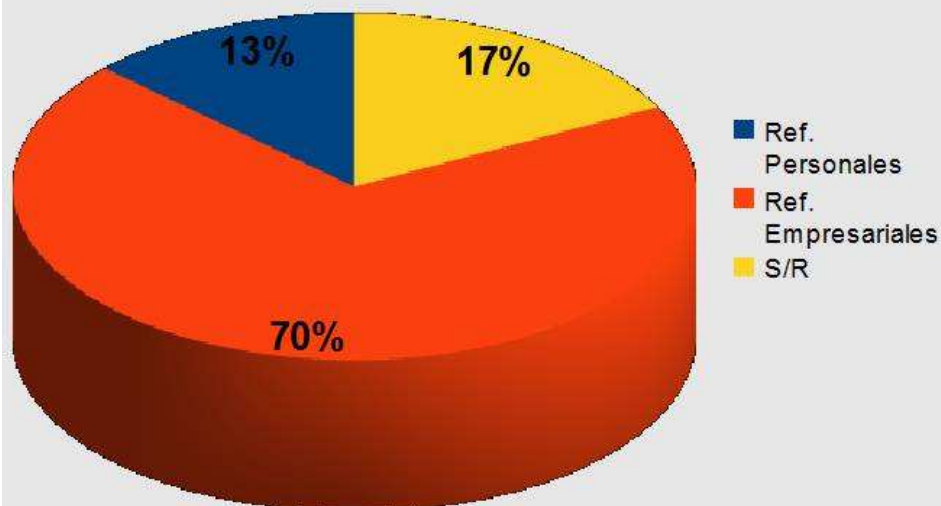
¿Cuánto tiempo lleva utilizando nuestro servicio?



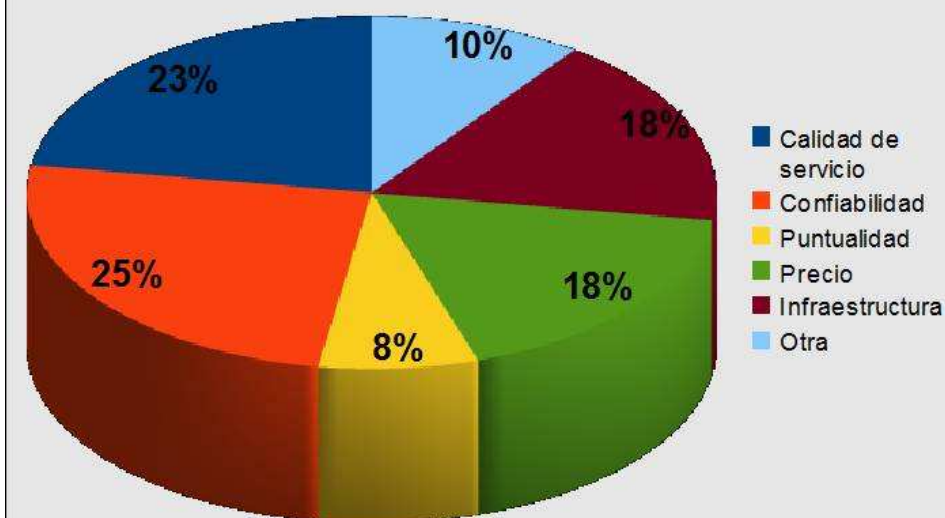
¿Con qué frecuencia utiliza nuestro servicio?



¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

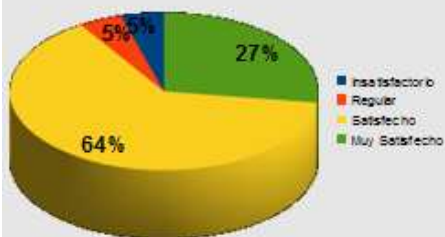


¿Por qué eligió TCI?

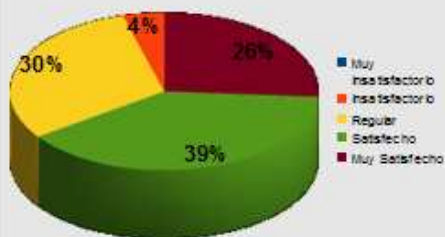


Nivel de Satisfacción

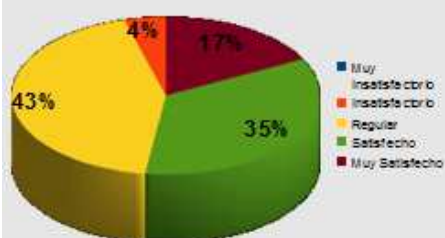
Departamento Comercial



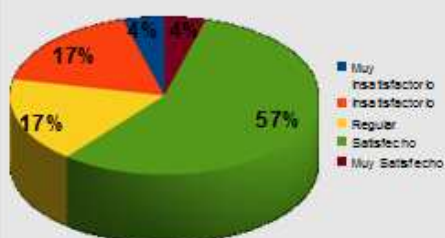
Recepción/Atención al Cliente



Departamento de Despachos

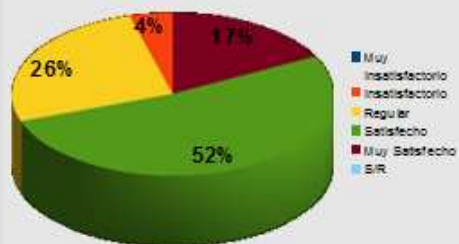


Administración/Cobranzas

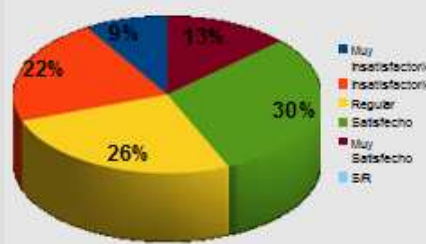


Nivel de Satisfacción Dpto. Despachos/Operaciones

Atención al Cliente



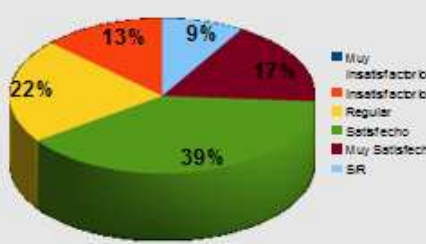
Puntualidad en la Entrega



Puntualidad en el despacho

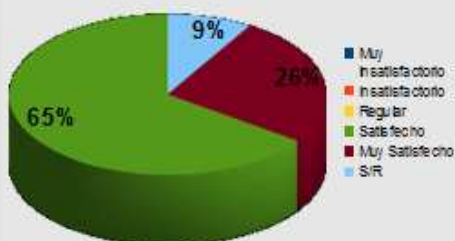


Manipuleo de mercancía

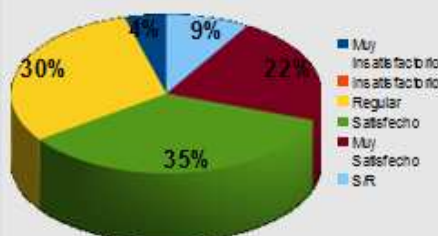


Nivel de Satisfacción Dpto. Comercial

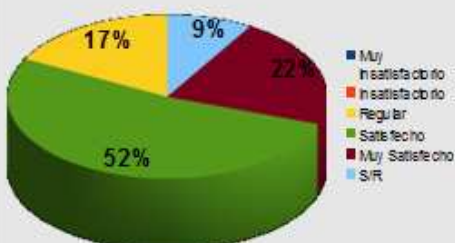
Atención al Cliente



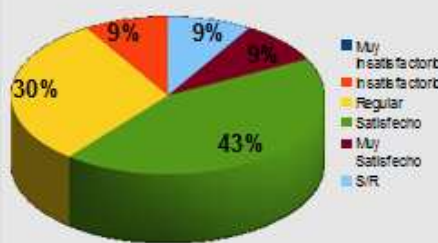
Servicio Post Venta



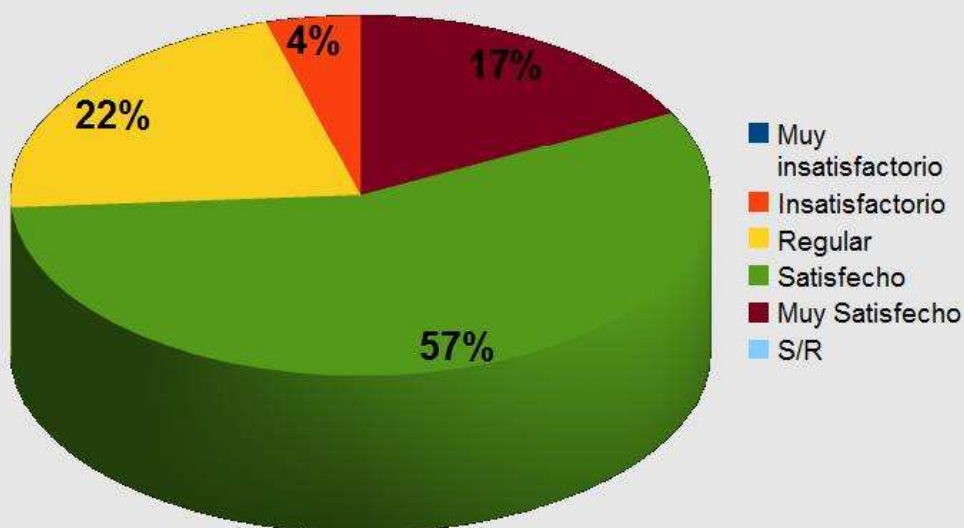
Rapidez de servicio



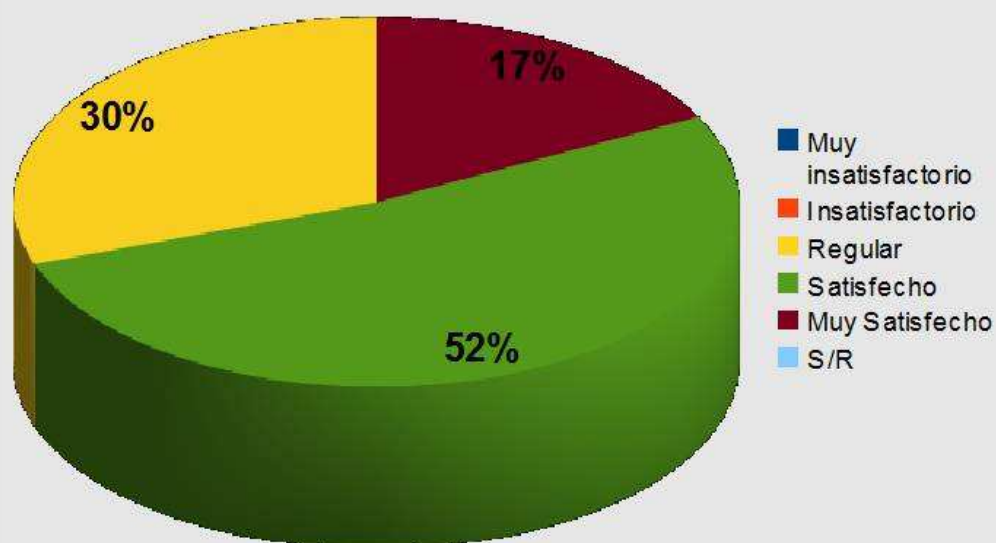
Relación Precio/Calidad



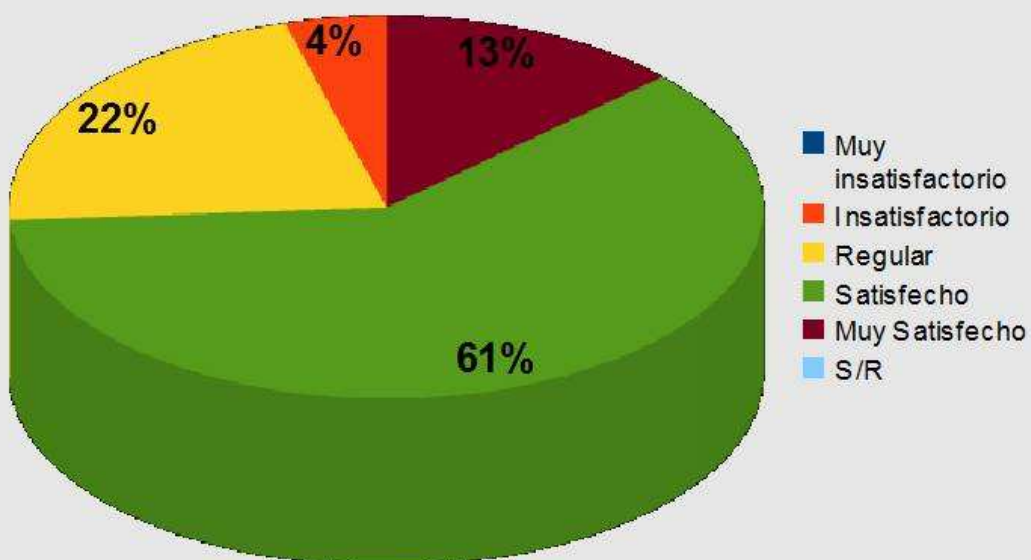
Desempeño del personal



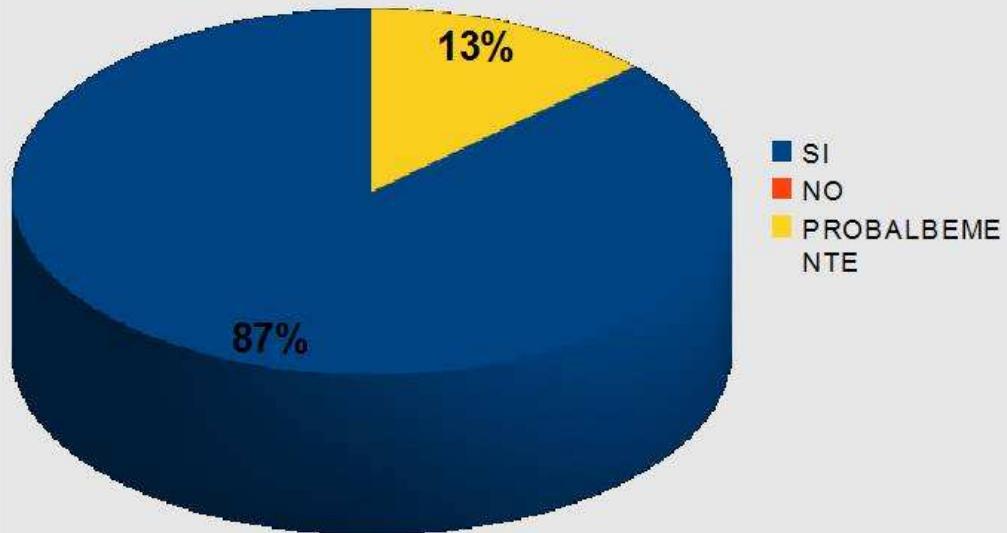
Calidad de Servicio



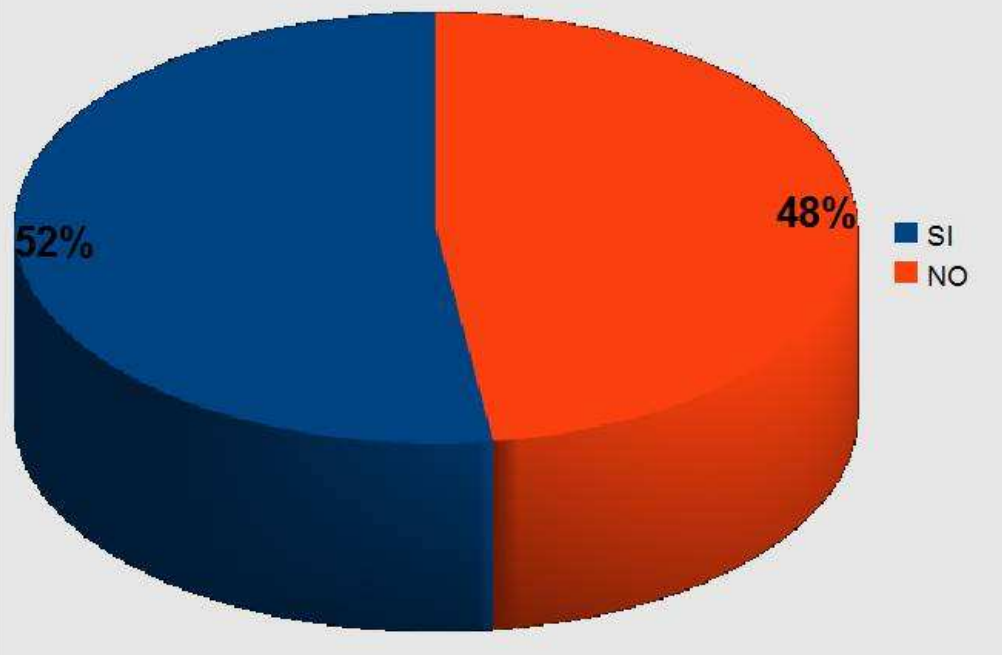
General del servicio de TCI



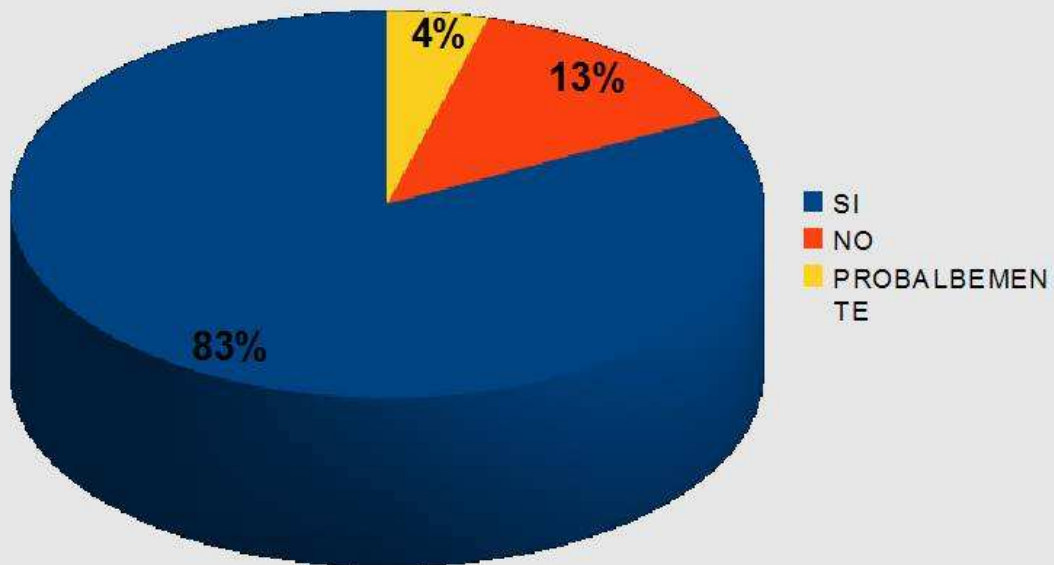
¿Continuaría utilizando nuestro servicio?



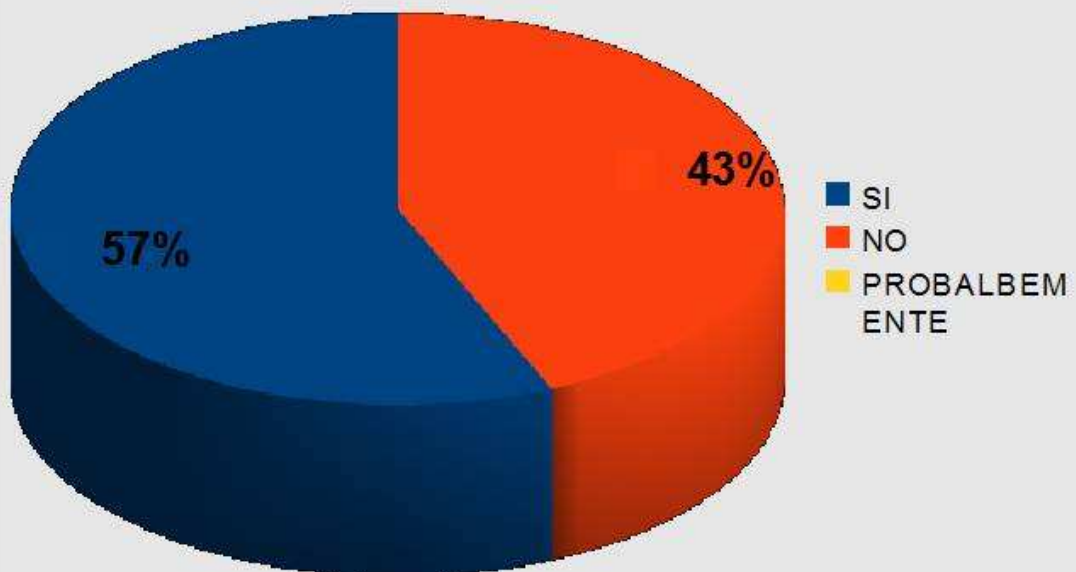
¿Ha tenido problemas a la hora de usar nuestro servicio?

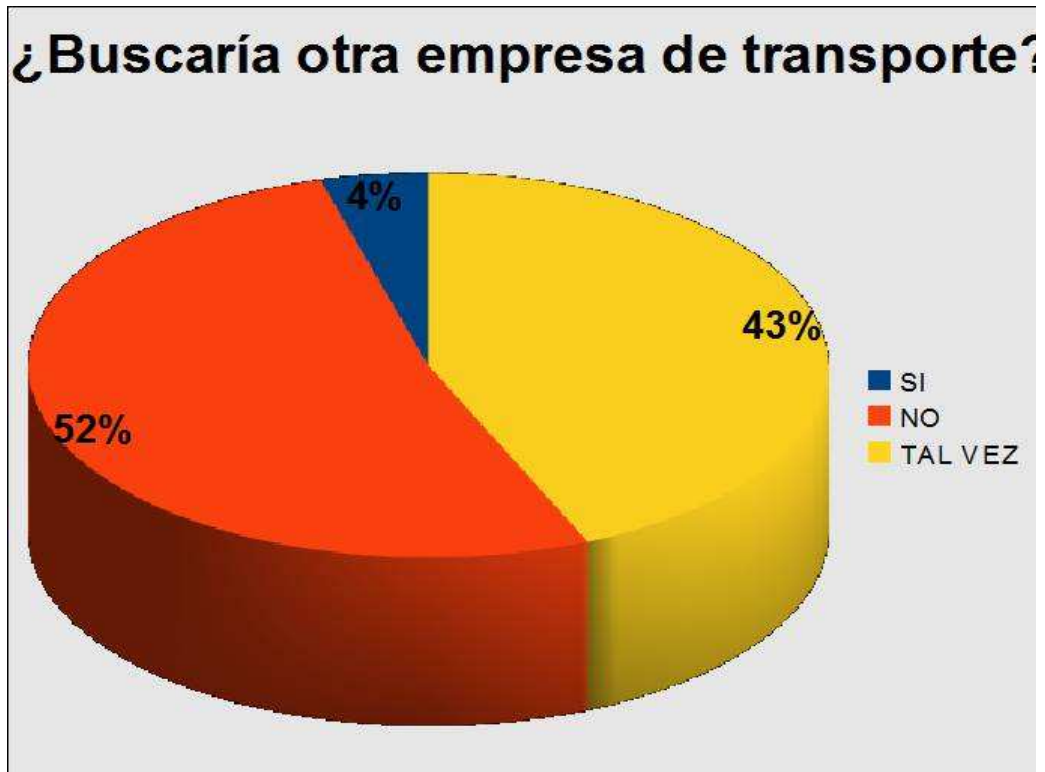


¿Recomendaría nuestro servicio?

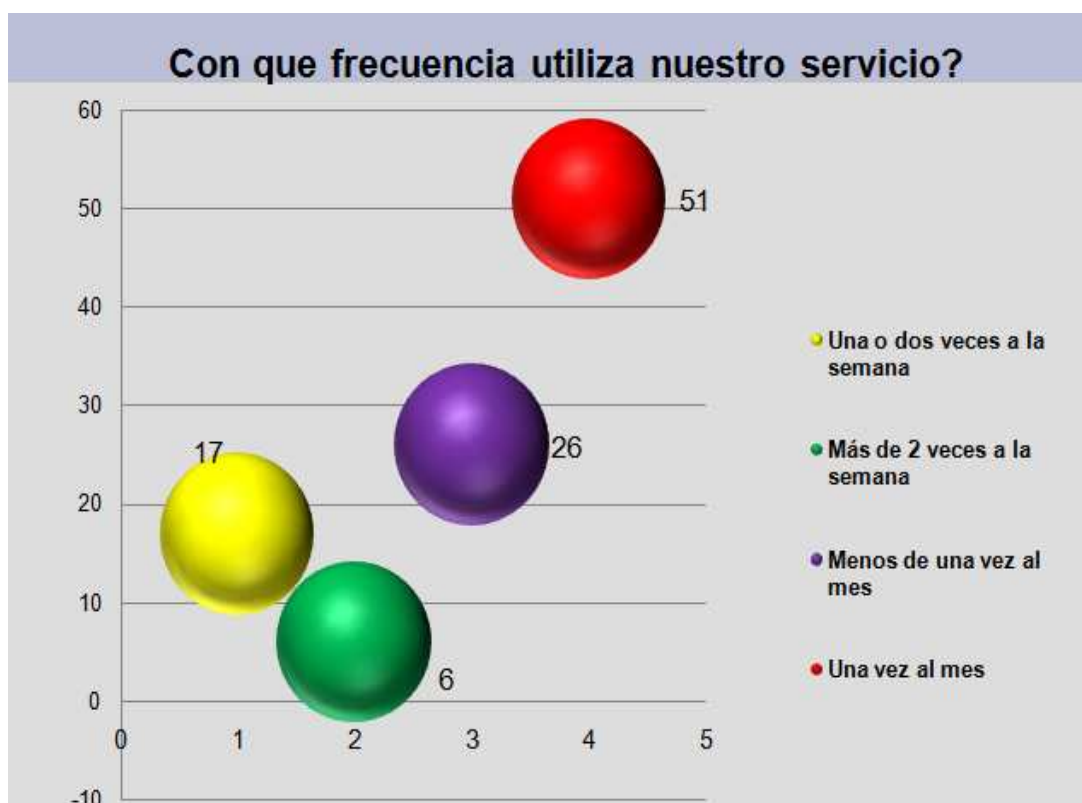


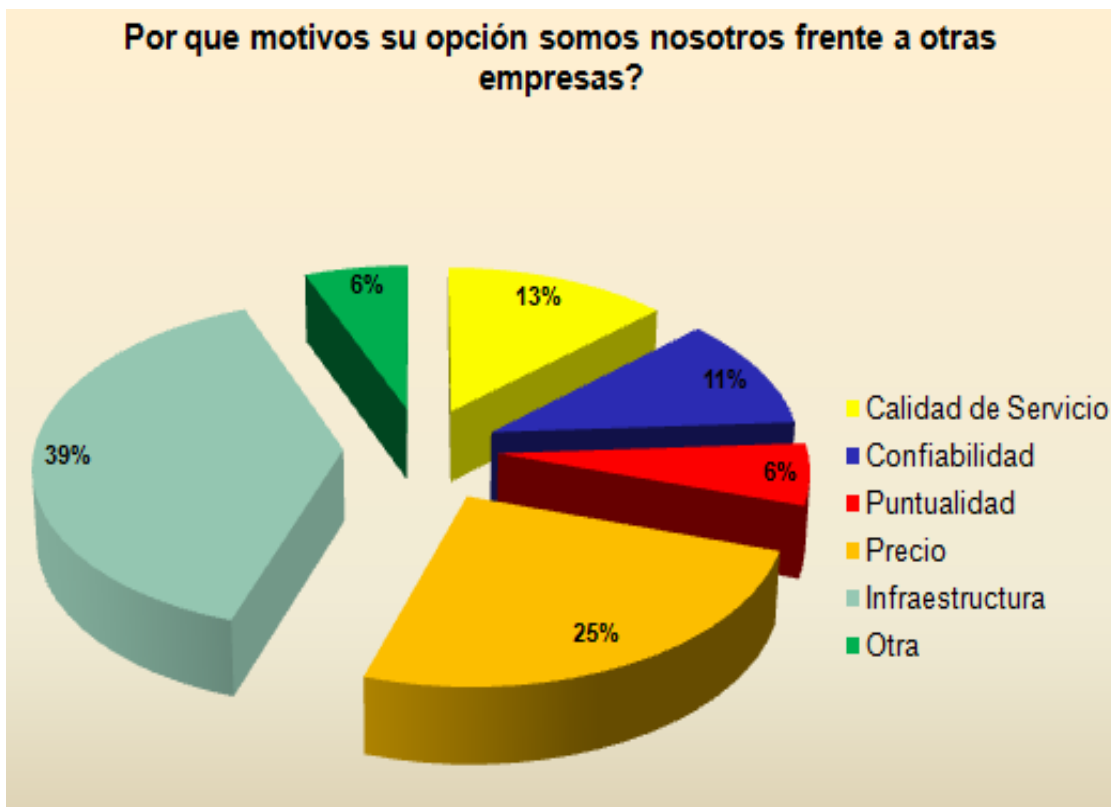
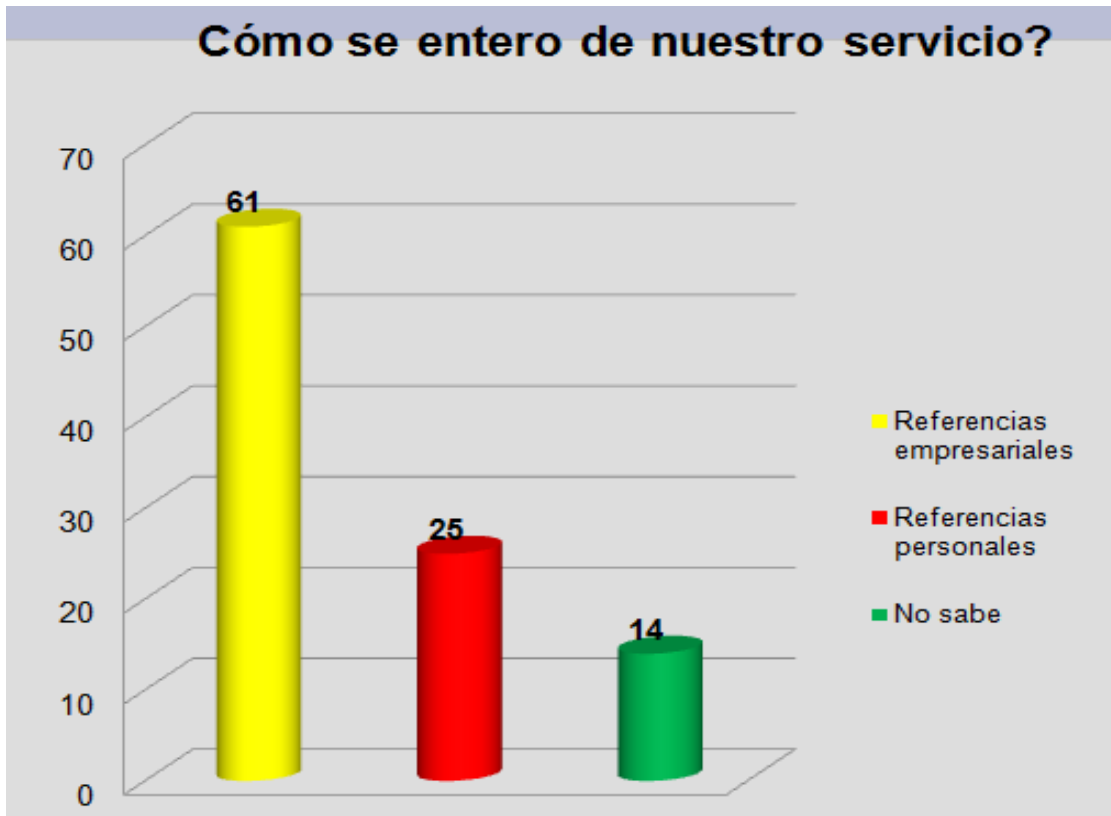
¿Ha recomendado nuestro servicio?

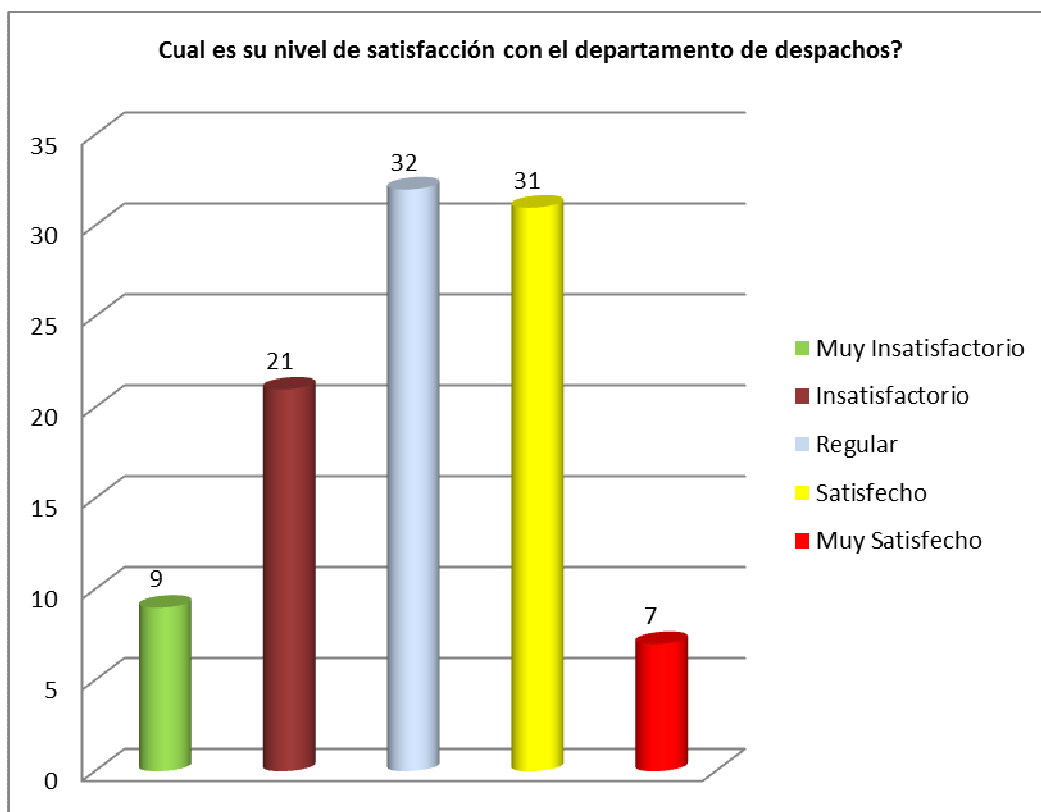
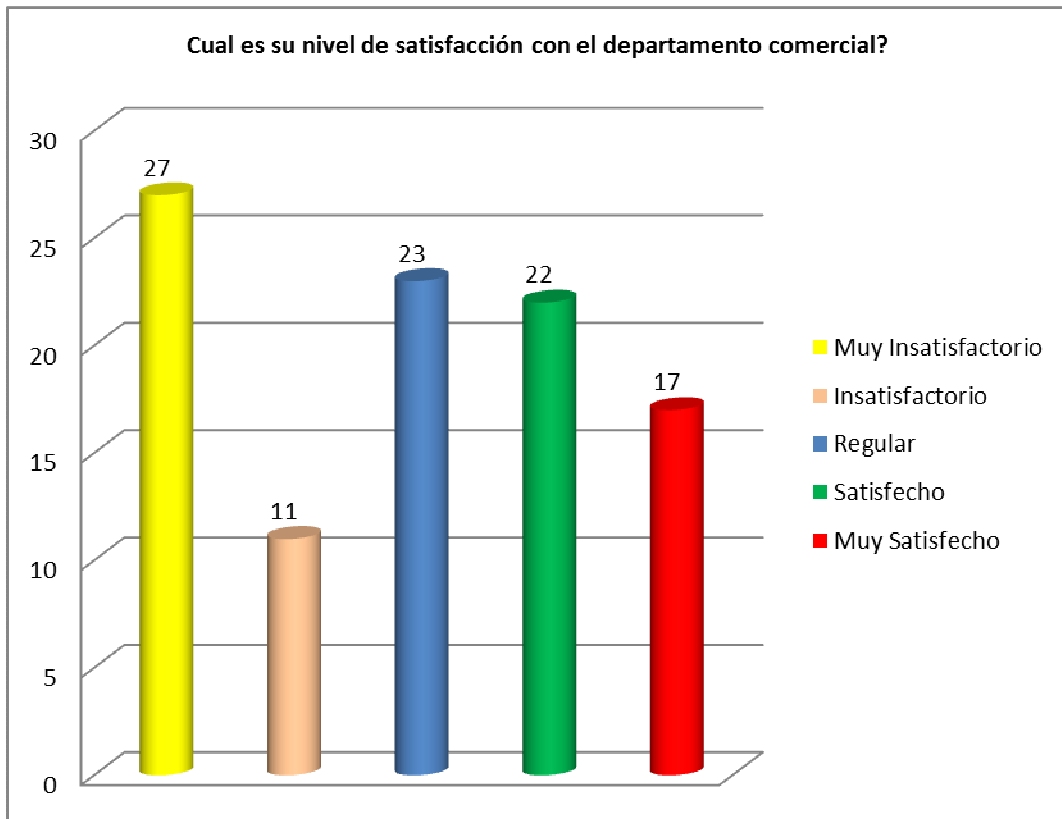


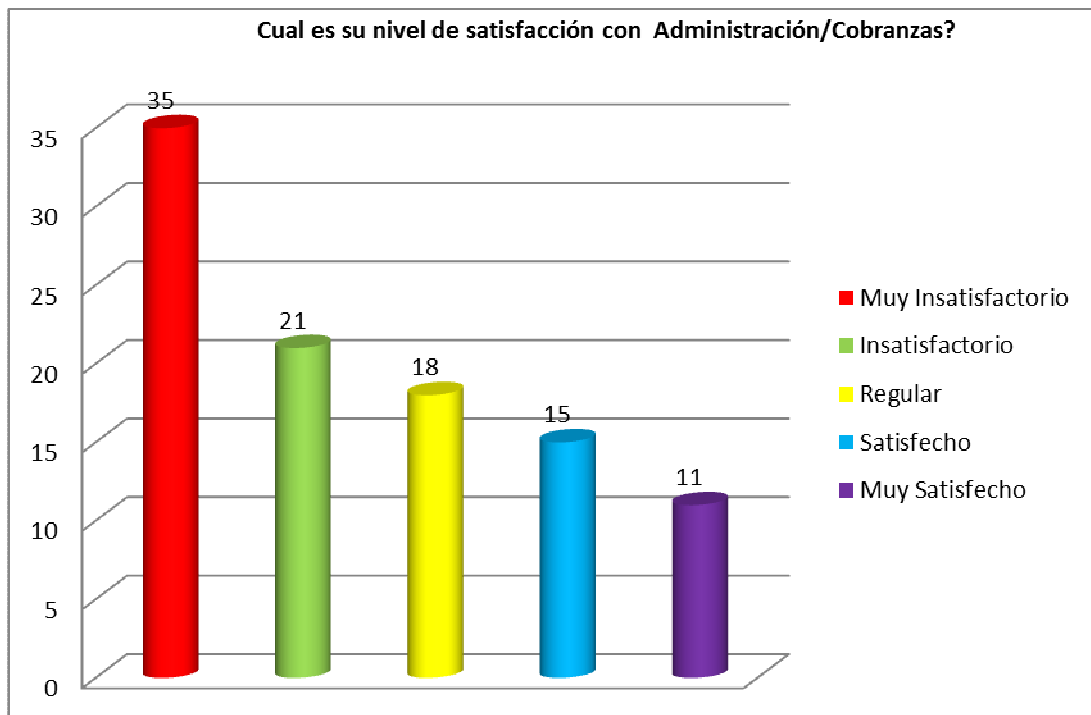
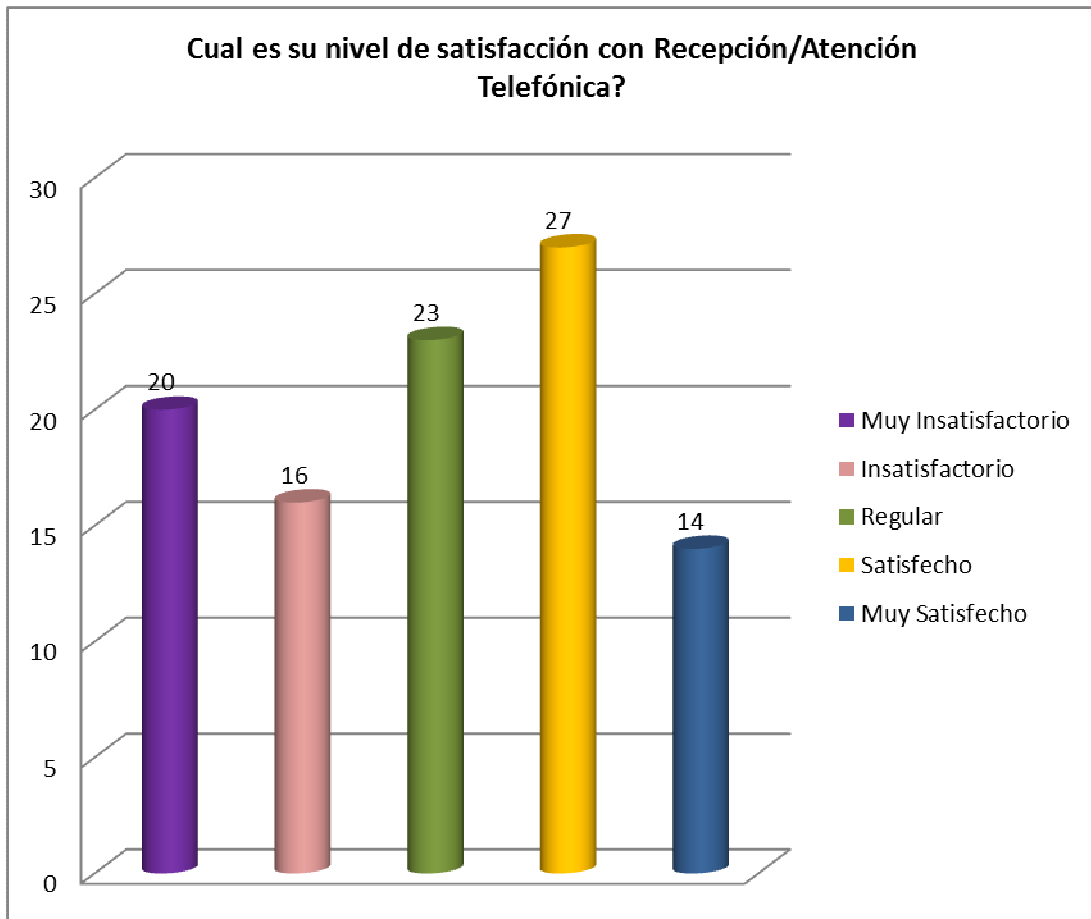


ECUADOR 2008



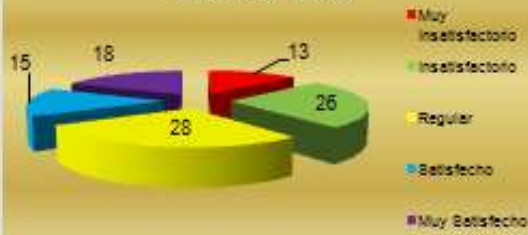






Dpto. Despachos/Operaciones

Cuál es su nivel de Satisfacción con Despachos/Operaciones en cuanto a Atención al Cliente



Cuáles su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en la Entrega?



Cuáles su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en el Despacho

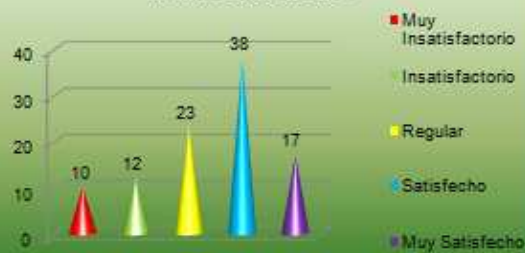


Cuáles su nivel de Satisfacción con el Manipuleo de mercancía?

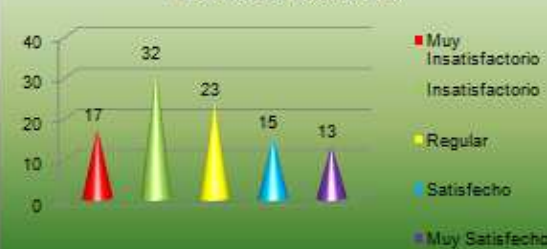


Nivel de Satisfacción Dpto. Comercial

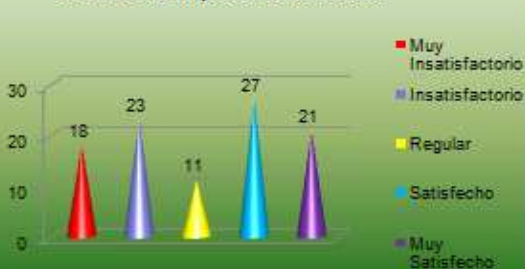
Cuáles su nivel de Satisfacción en cuanto a la Atención al Cliente?



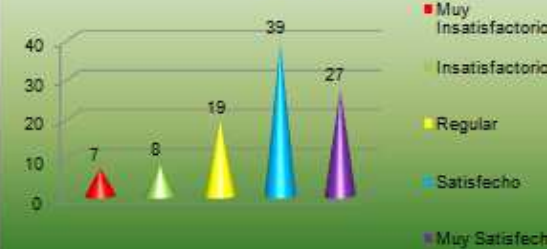
Cuáles su nivel de Satisfacción en cuanto al Servicio Postventa?

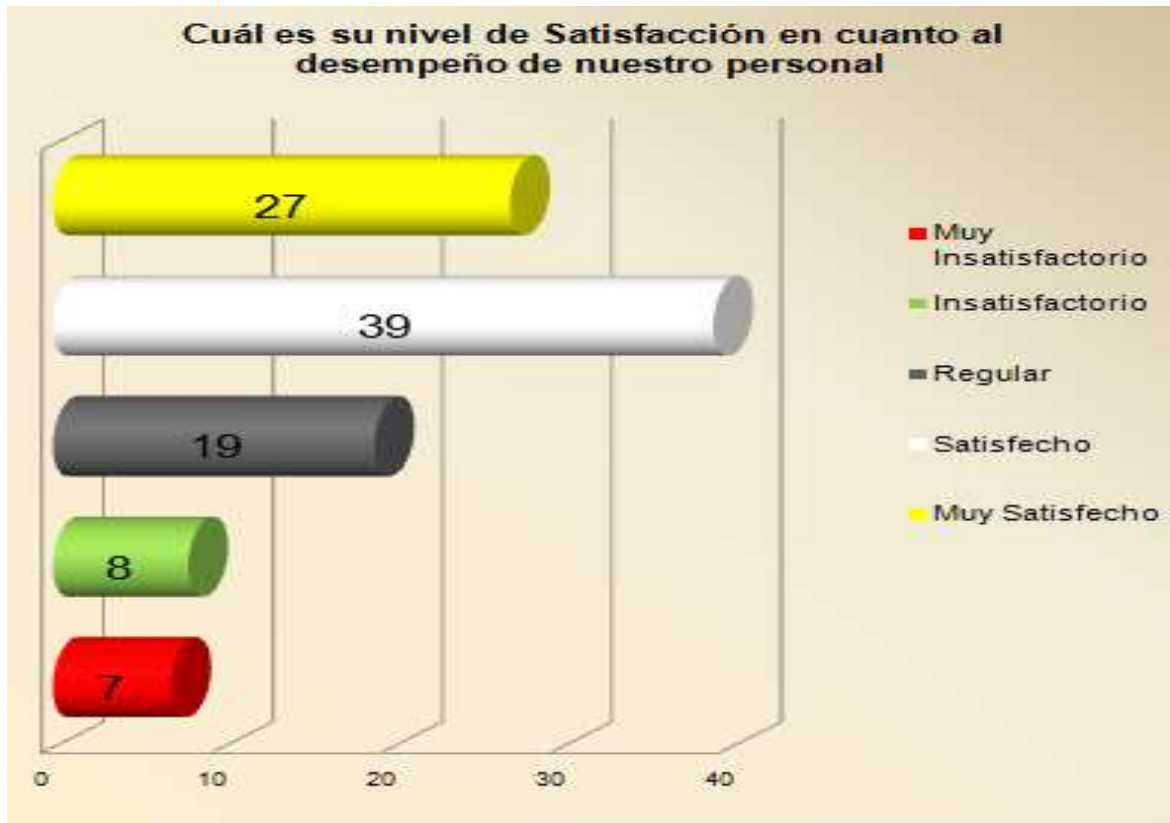


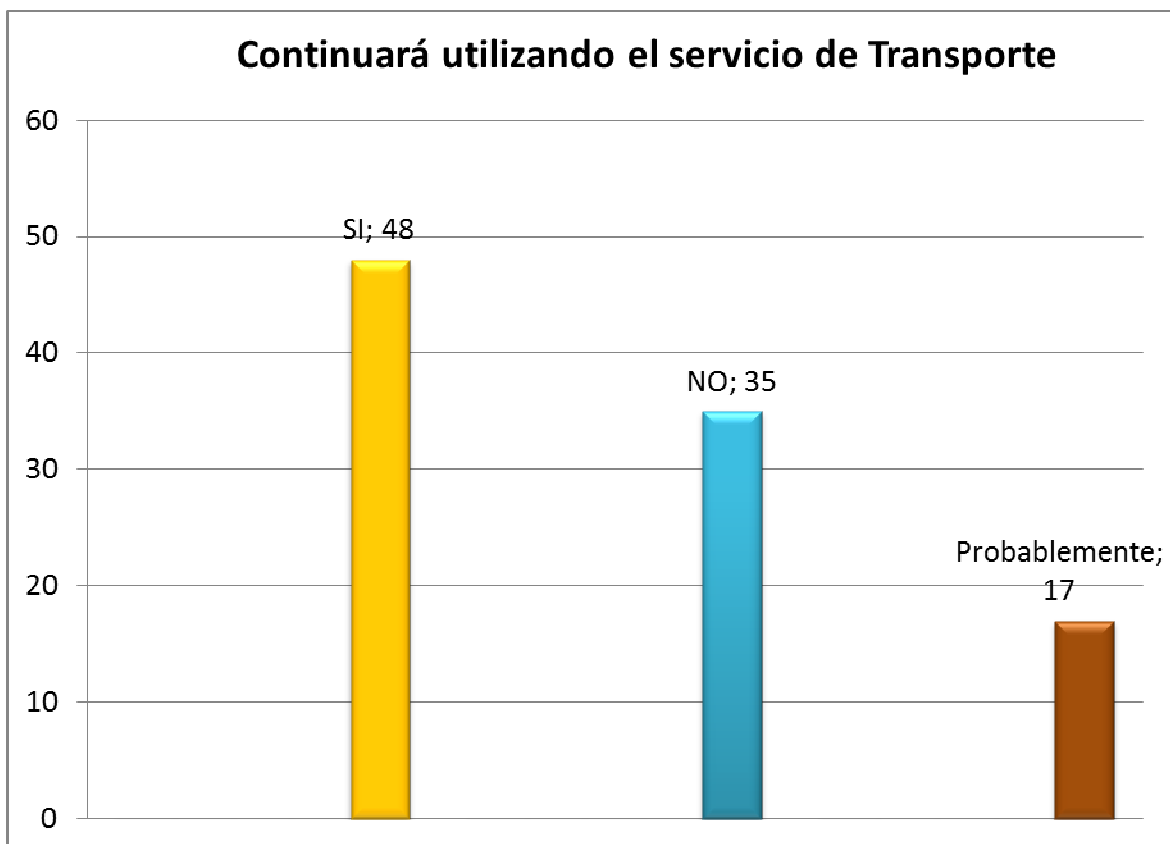
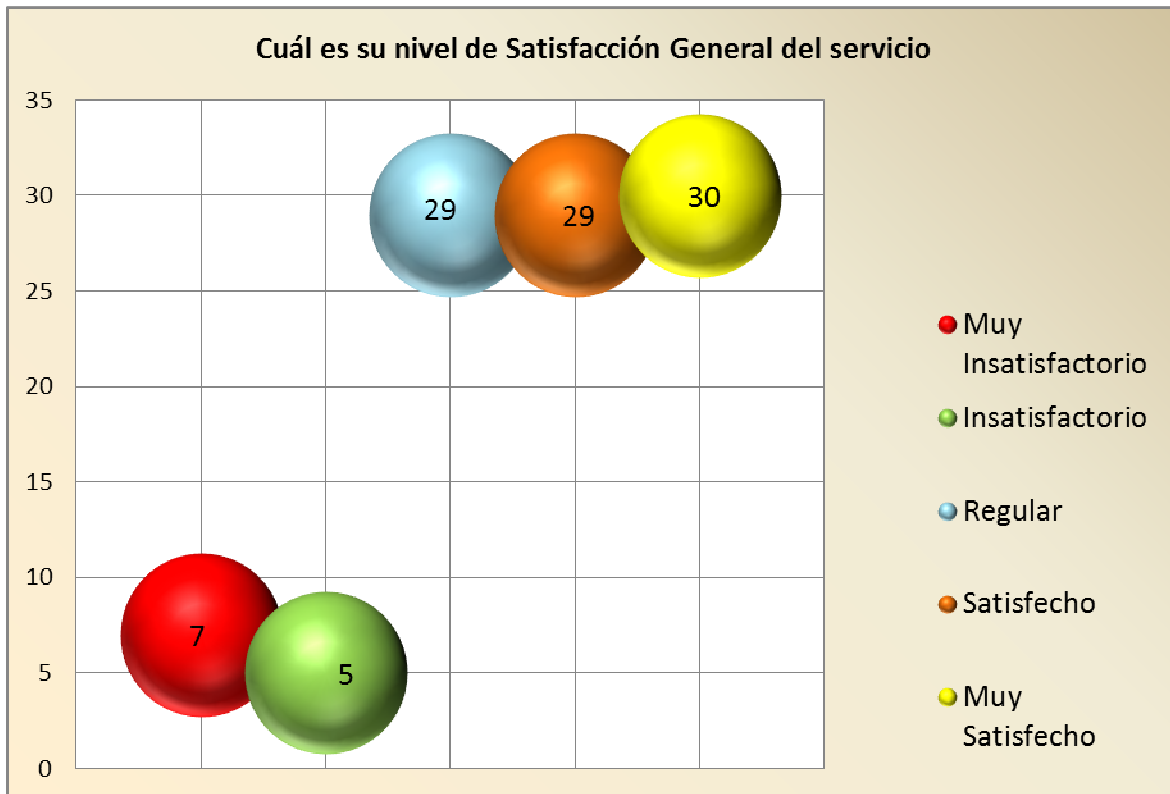
Cuáles su nivel de Satisfacción en cuanto a la Rapidez de Servicio?

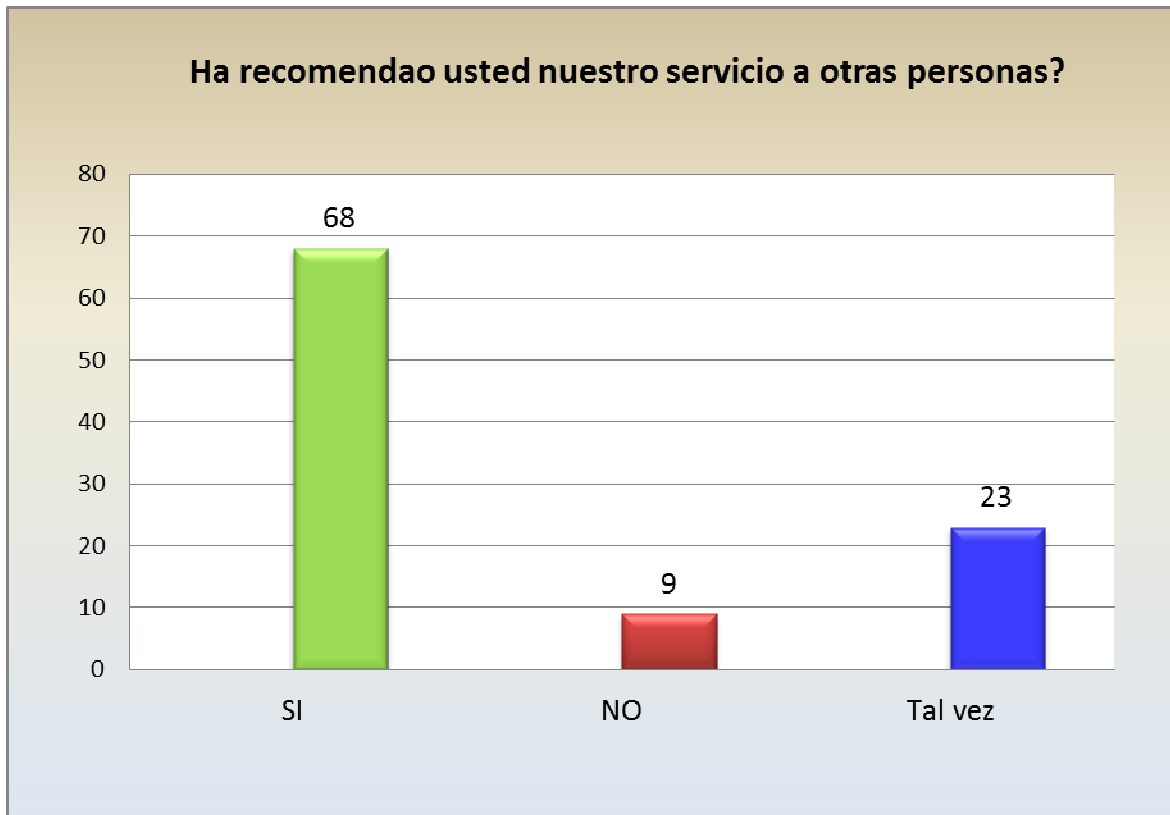
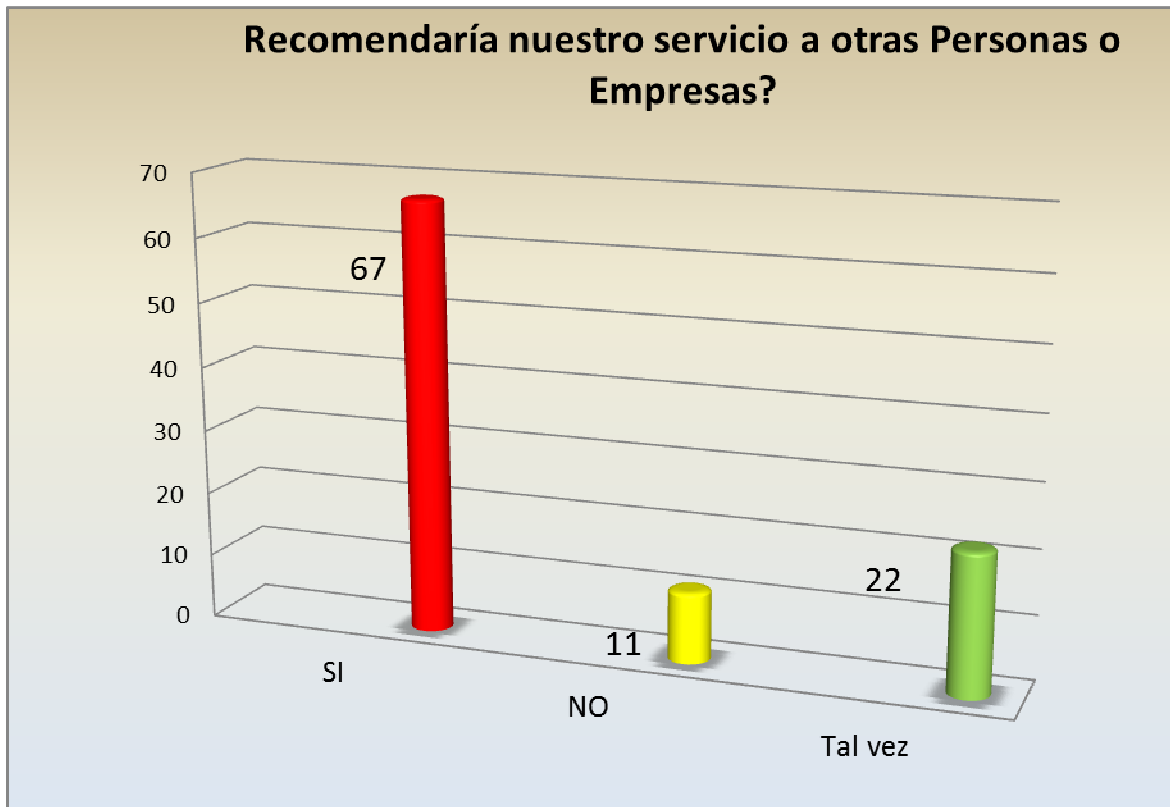


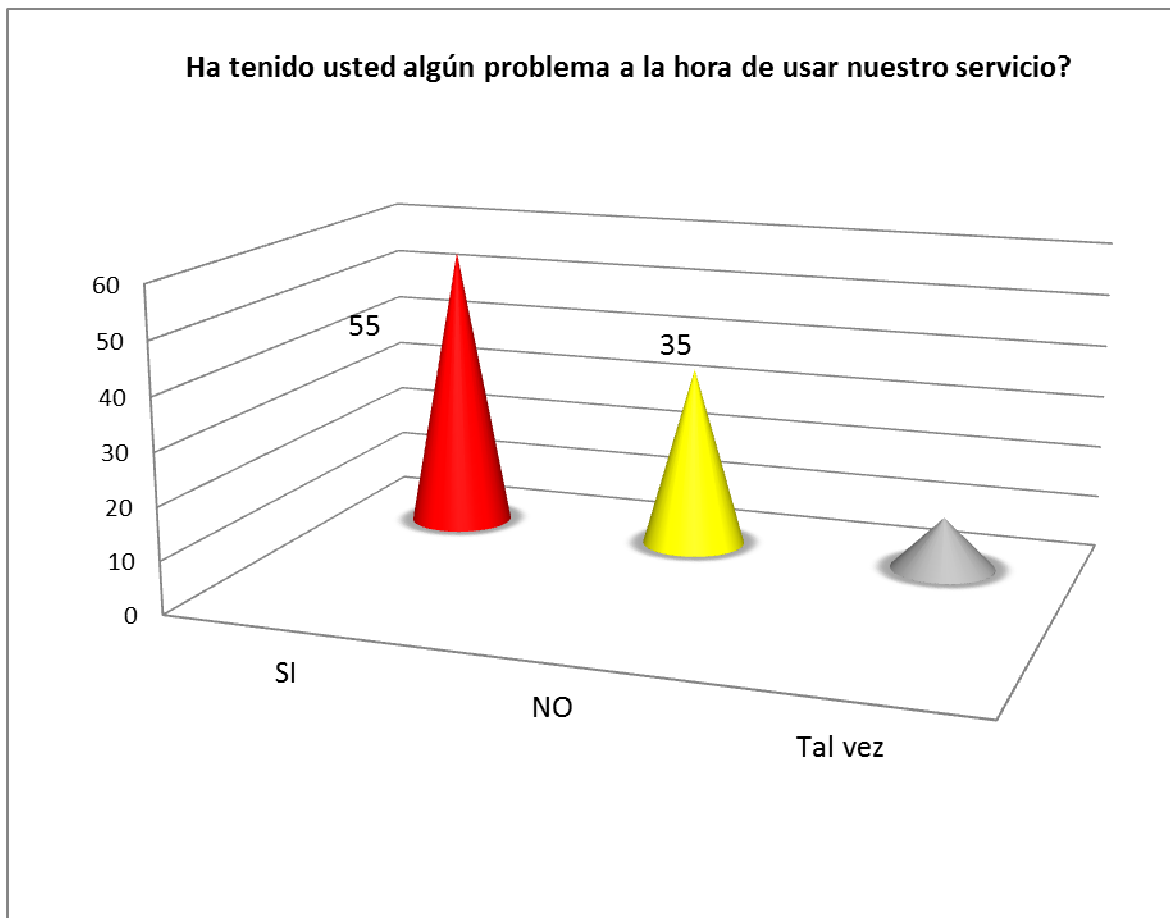
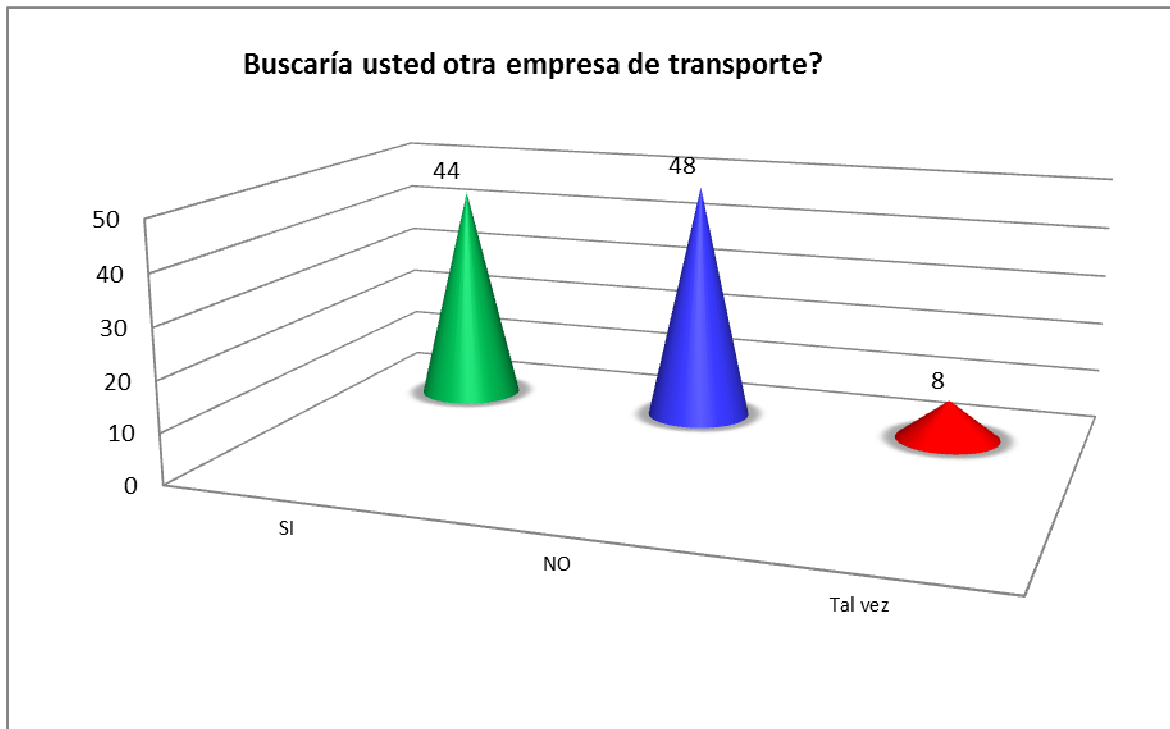
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto Precio/Calidad?

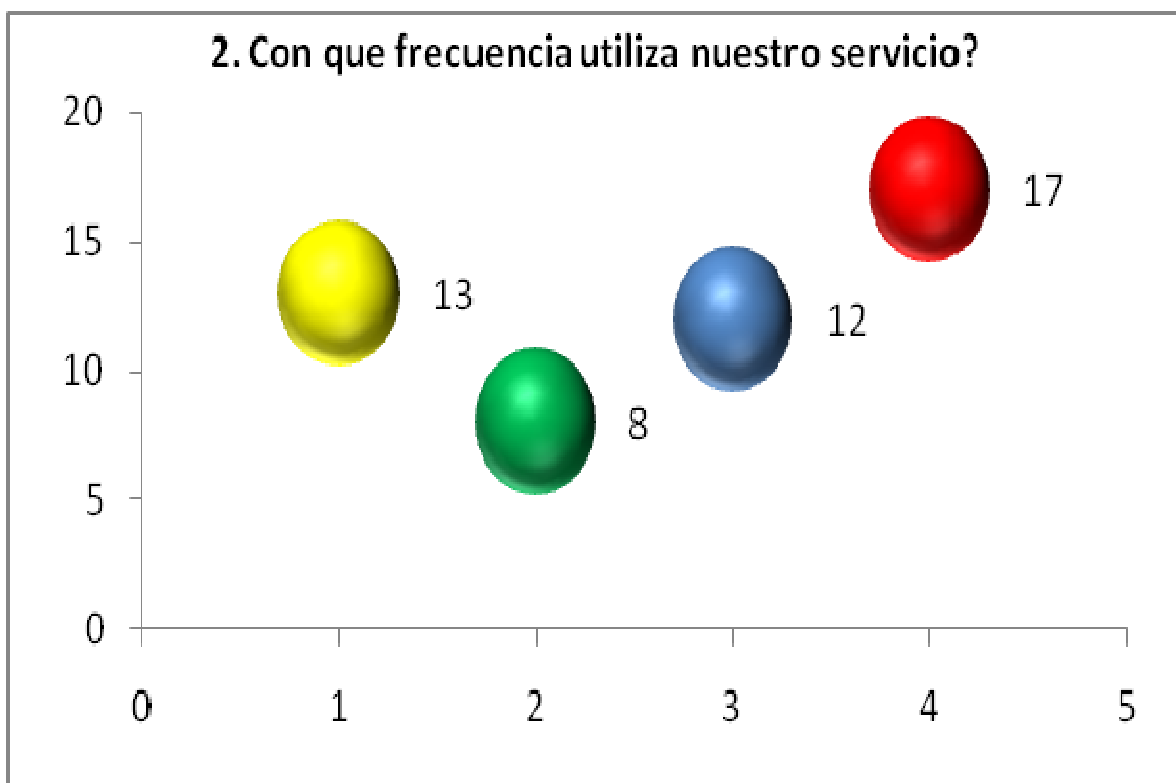
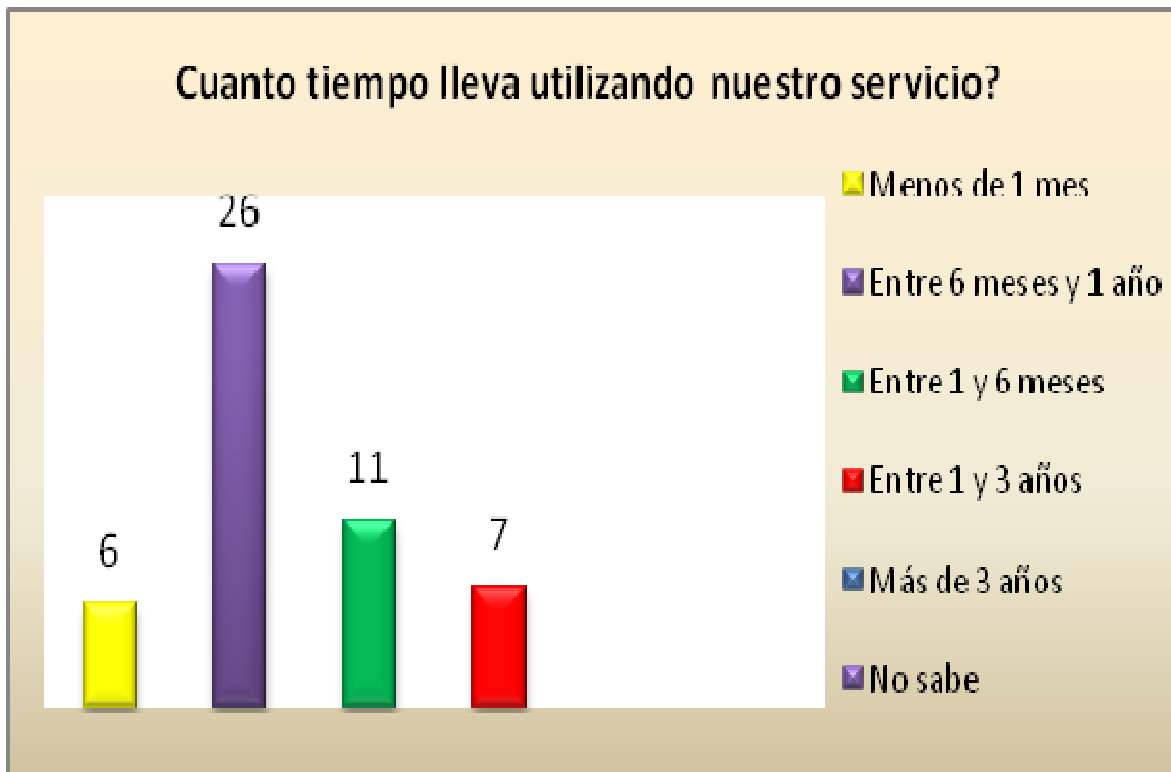




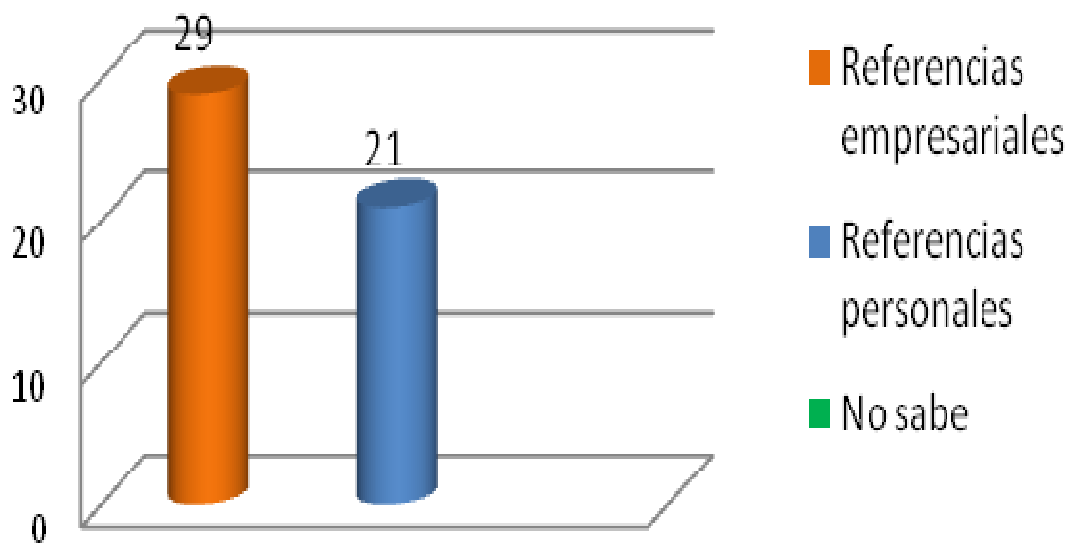




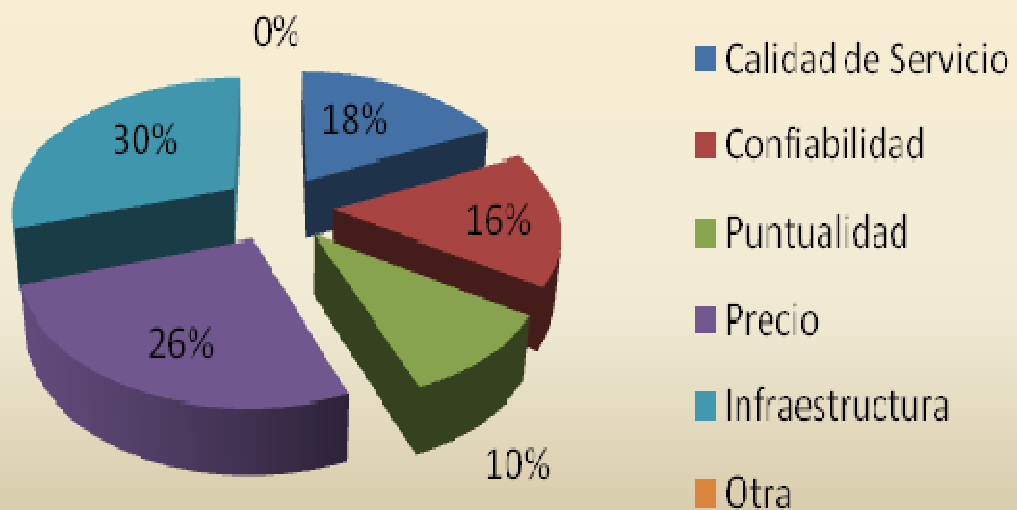


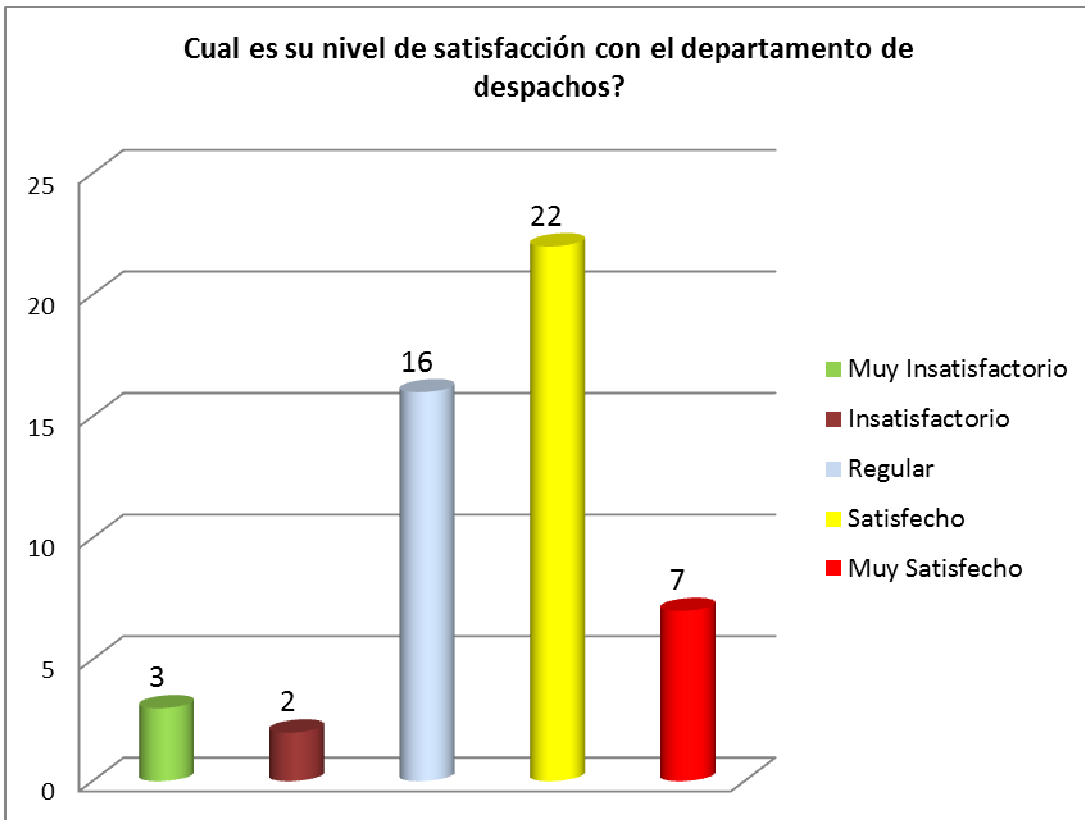
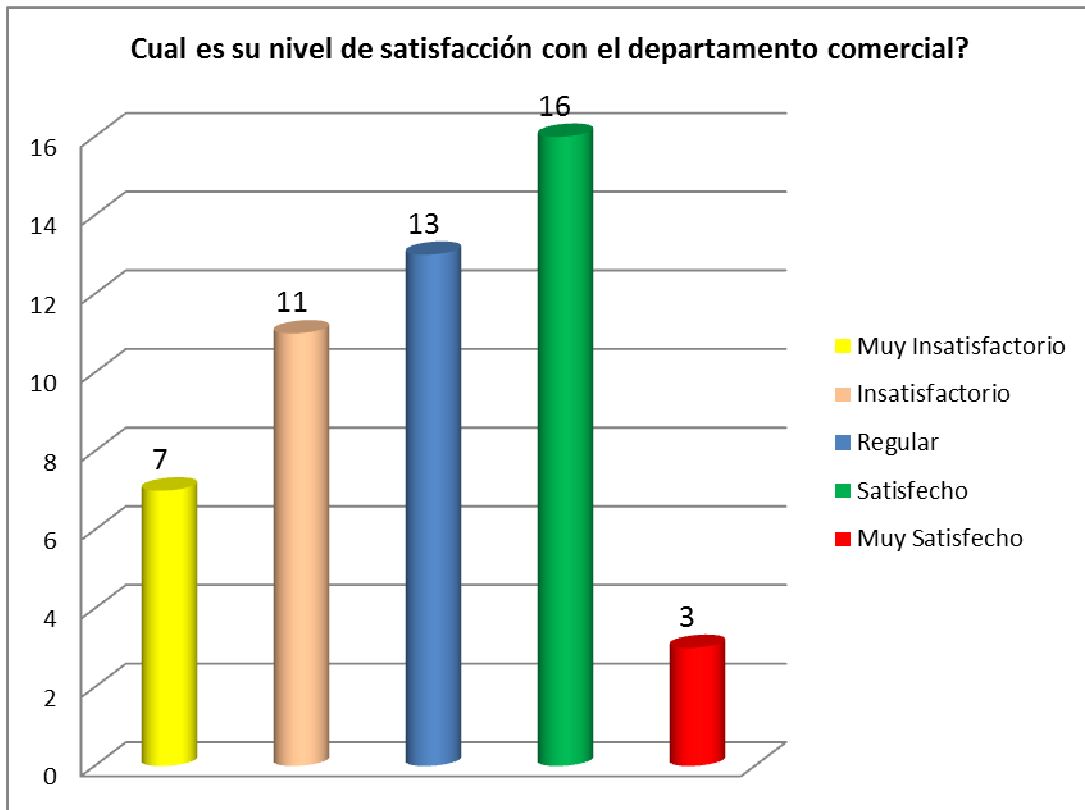


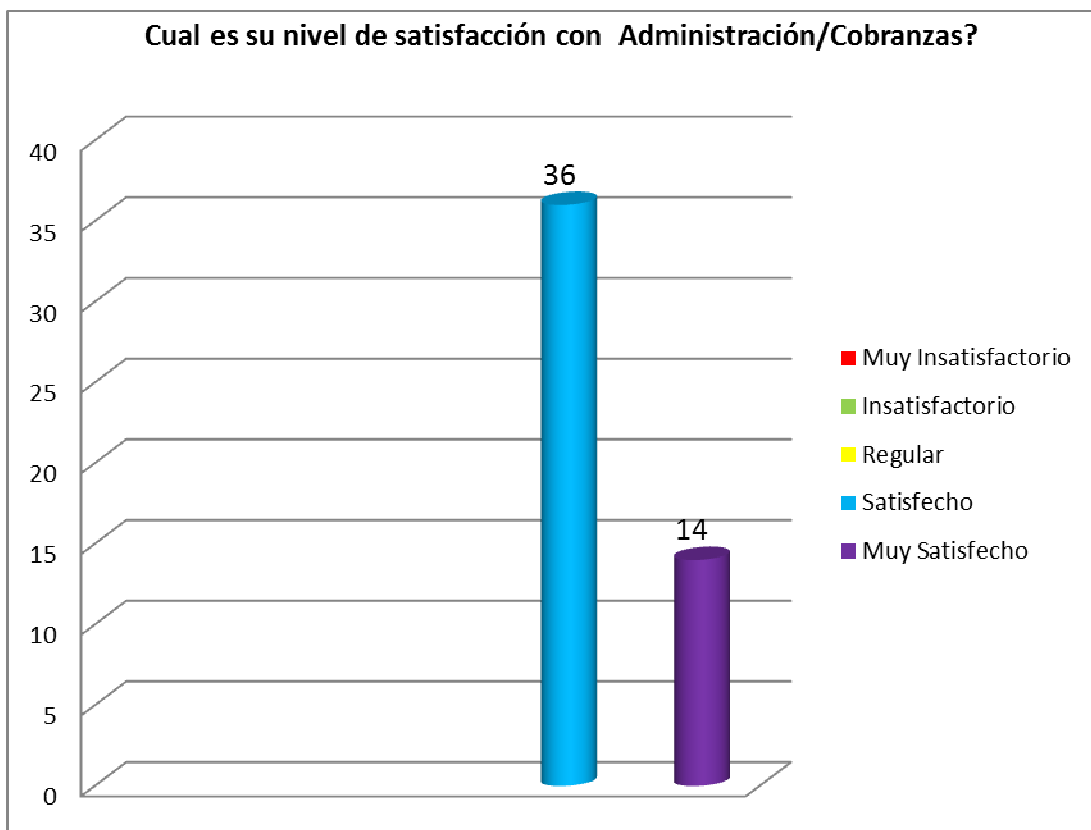
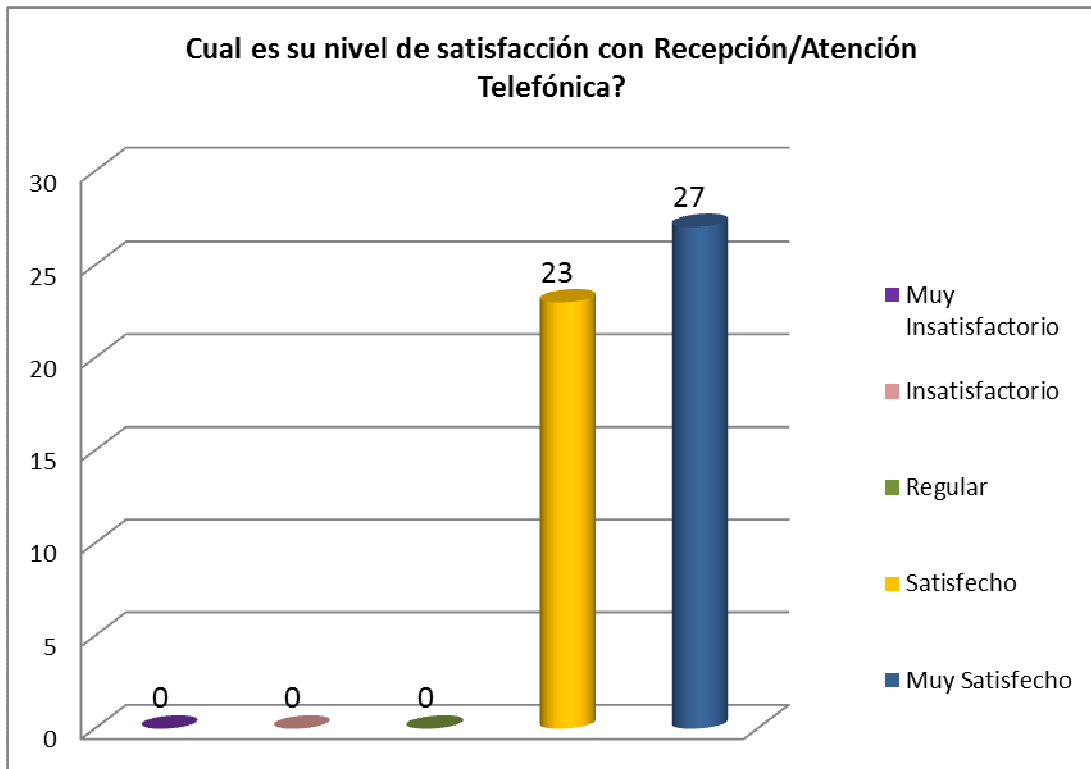
Cómo se entero de nuestro servicio?



Por que motivos su opción somos nosotros frente a otras empresas?







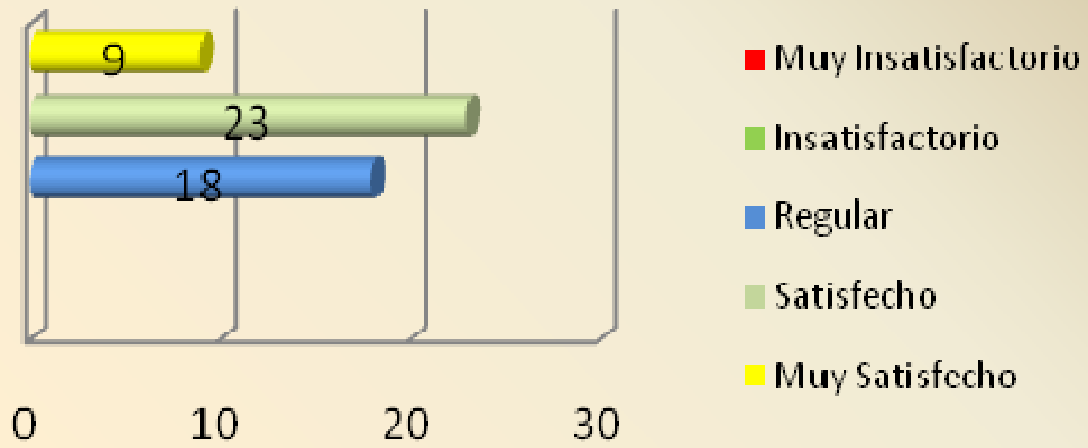
Nivel de Satisfacción Dpto. Despachos/Operaciones



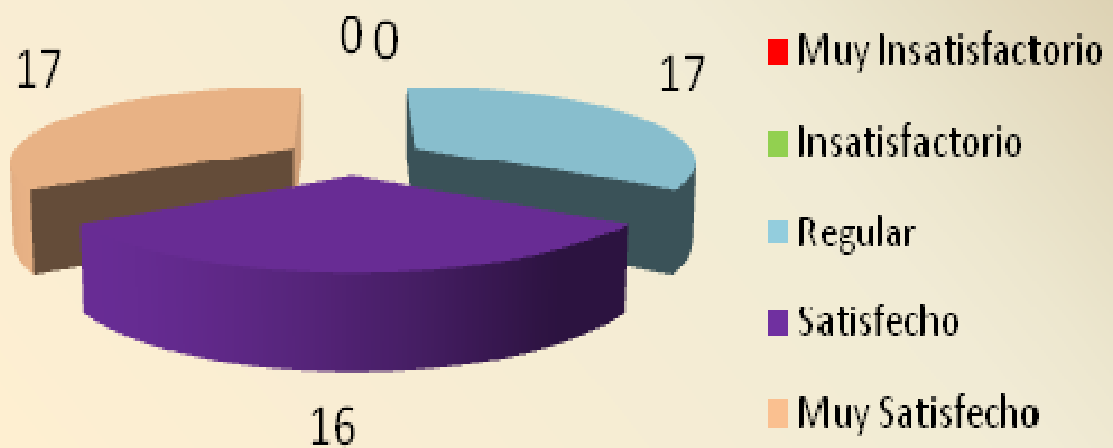
Nivel de Satisfacción Dpto. Comercial



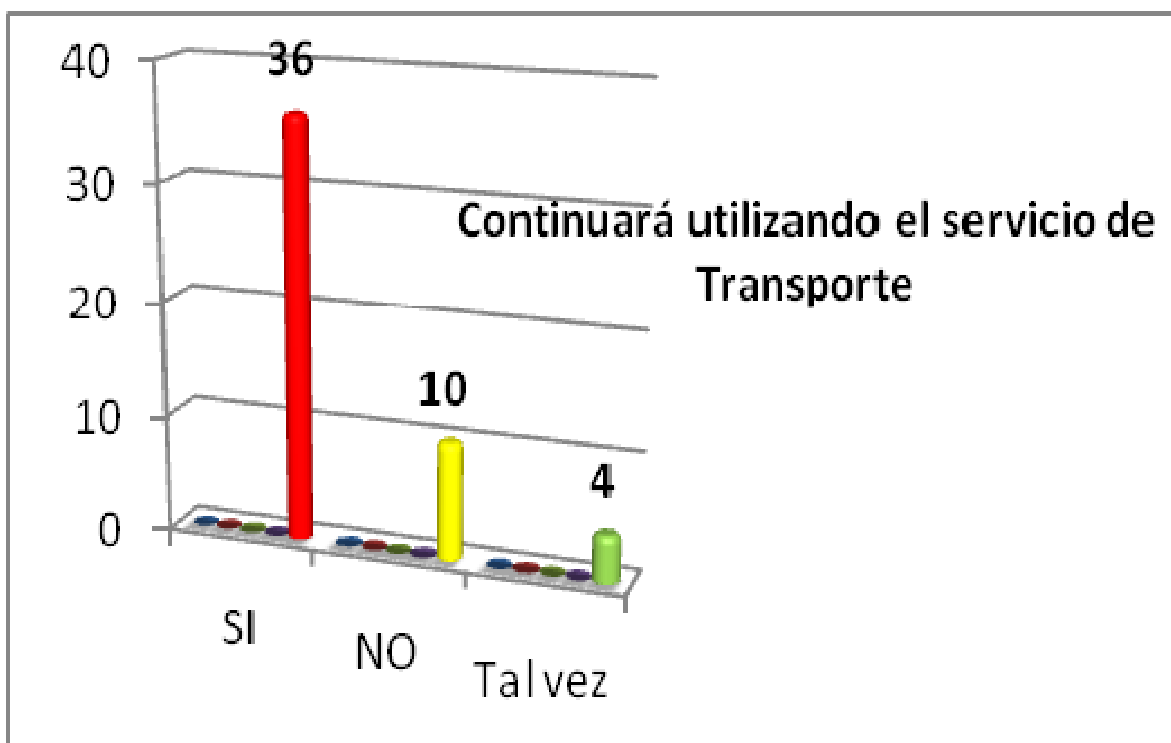
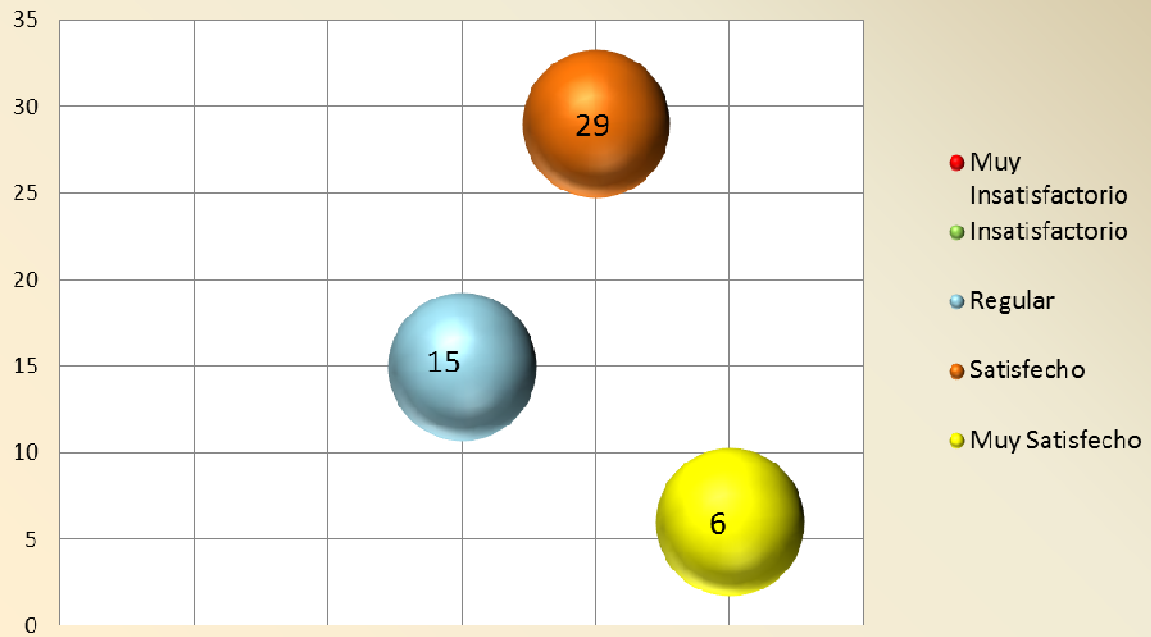
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal

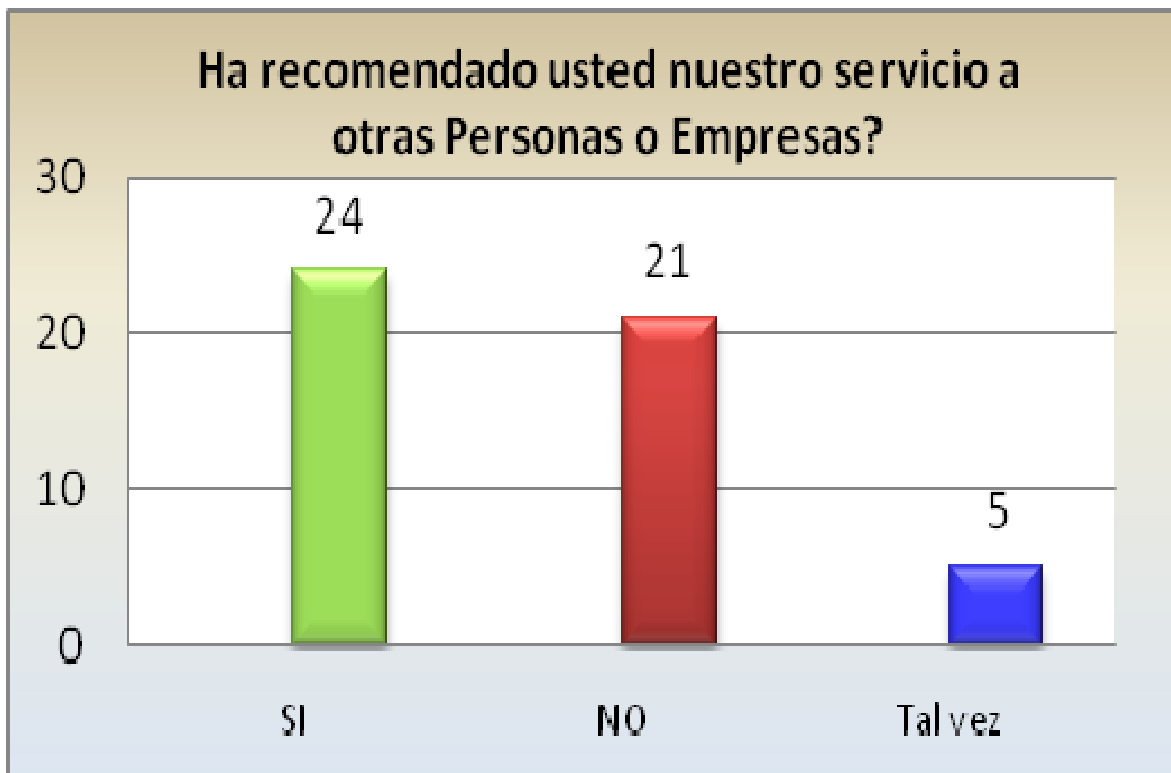
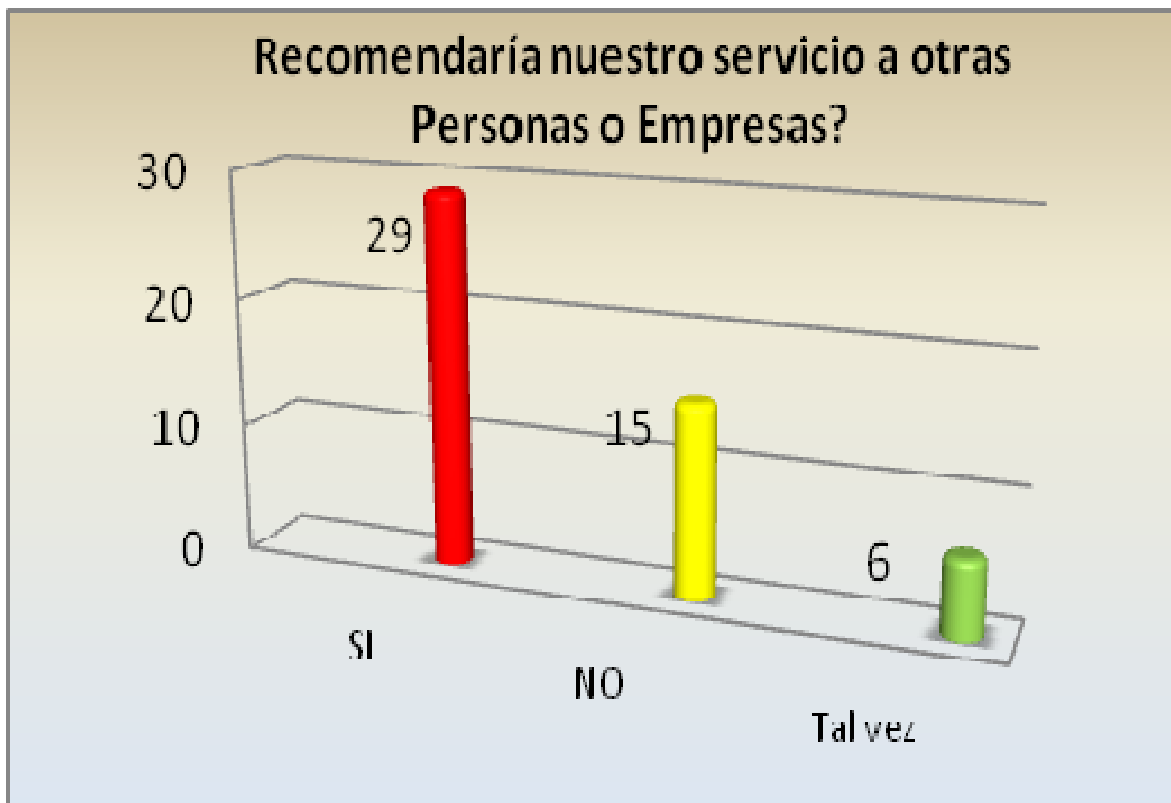


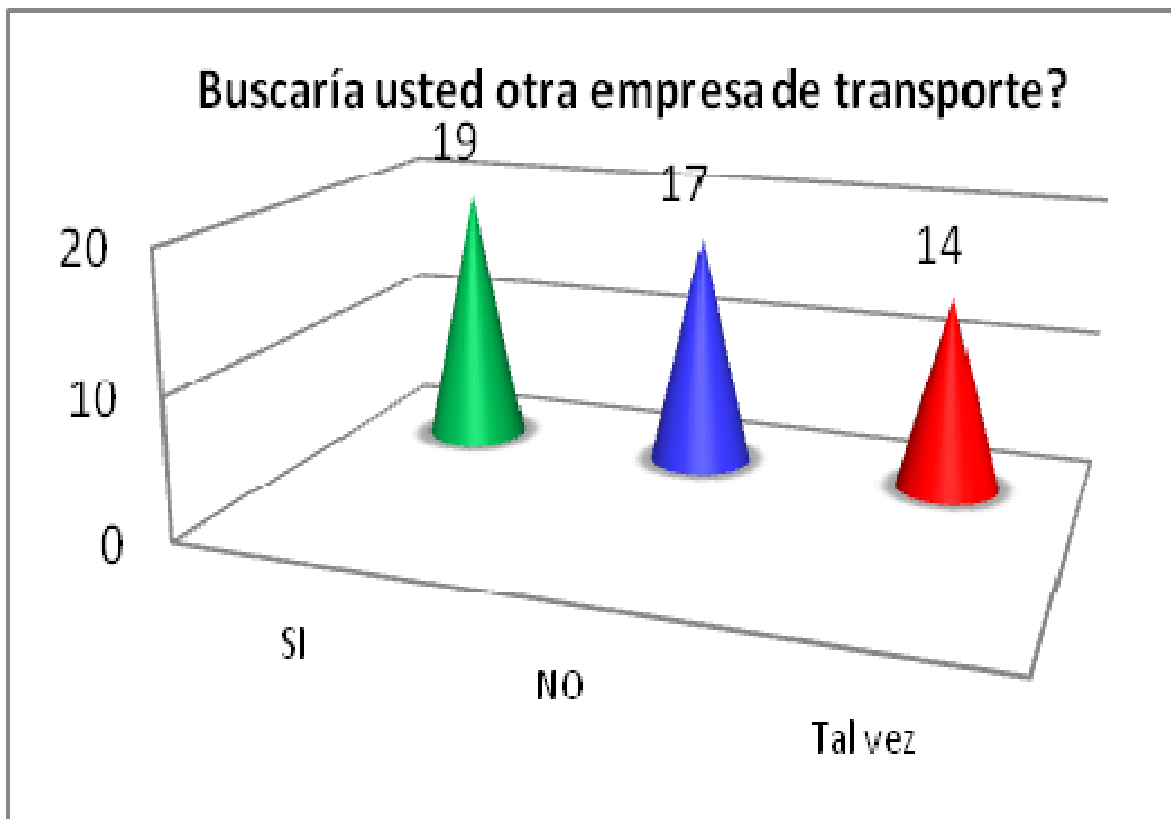
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto a la Calidad de nuestro servicio



Cuál es su nivel de Satisfacción general de nuestro servicio

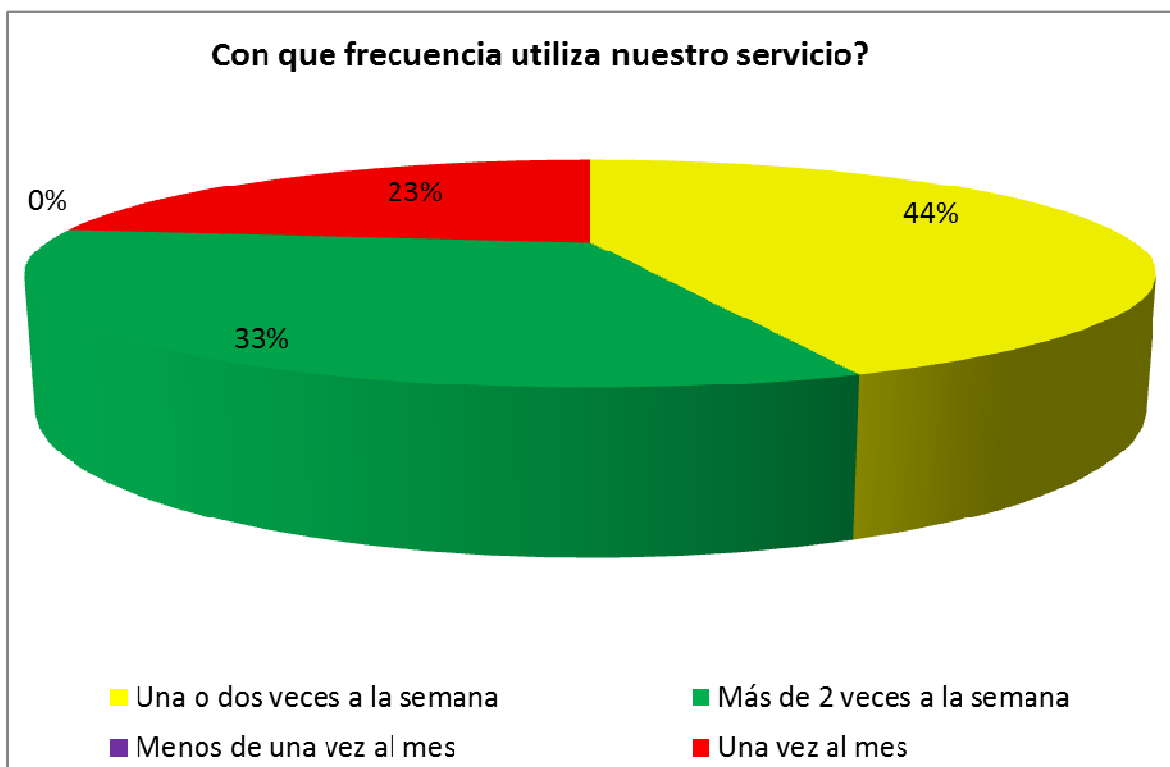
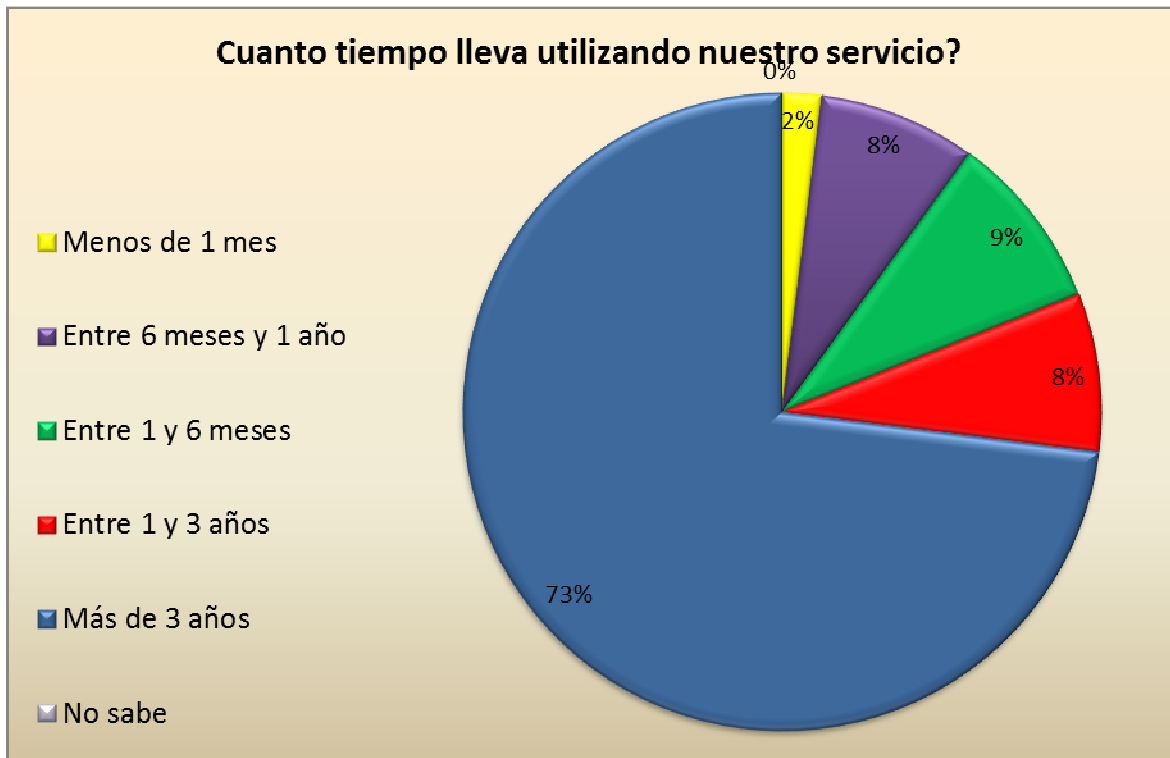


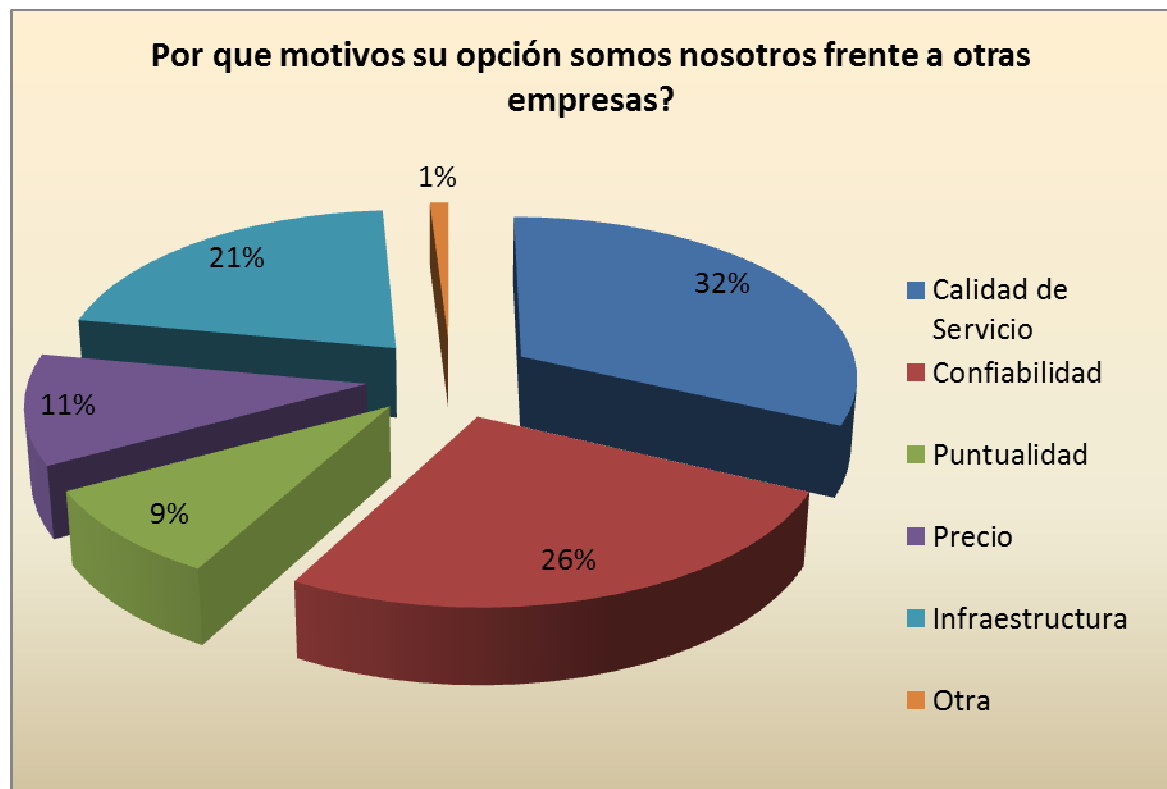
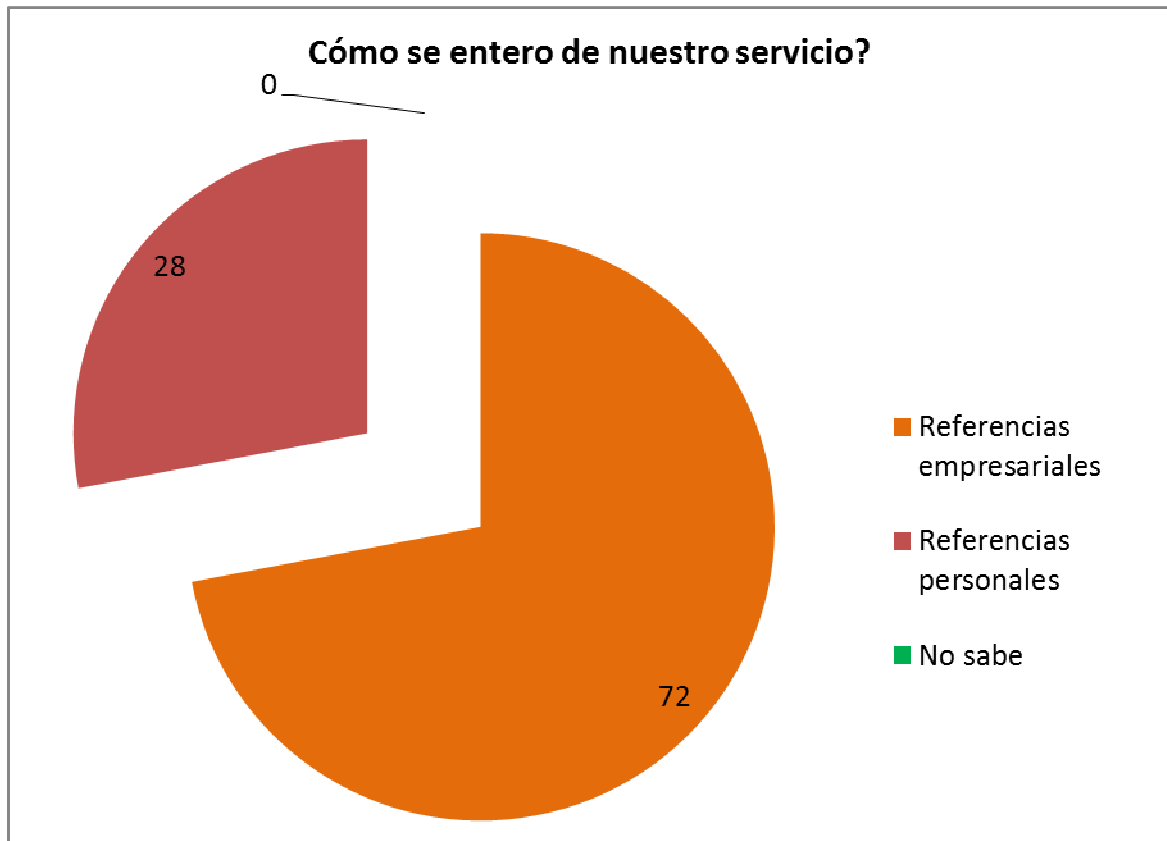


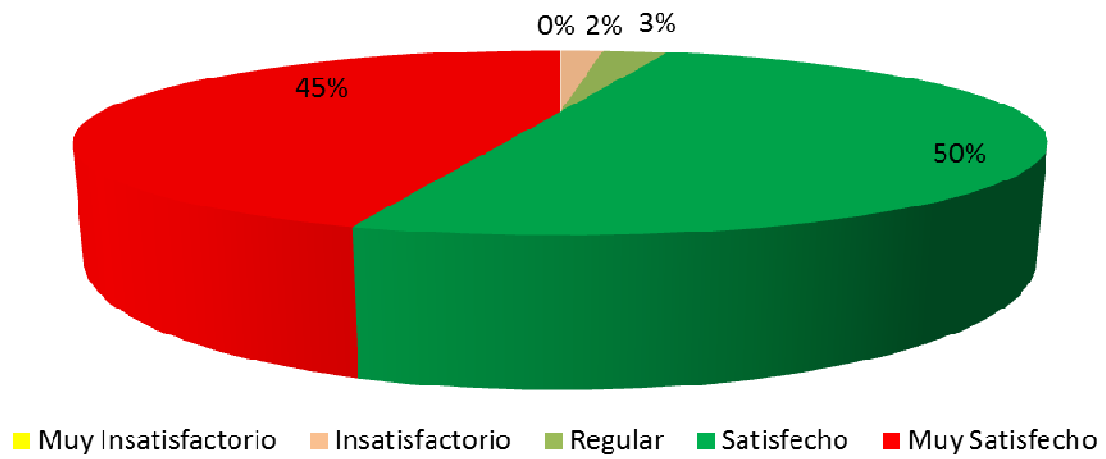
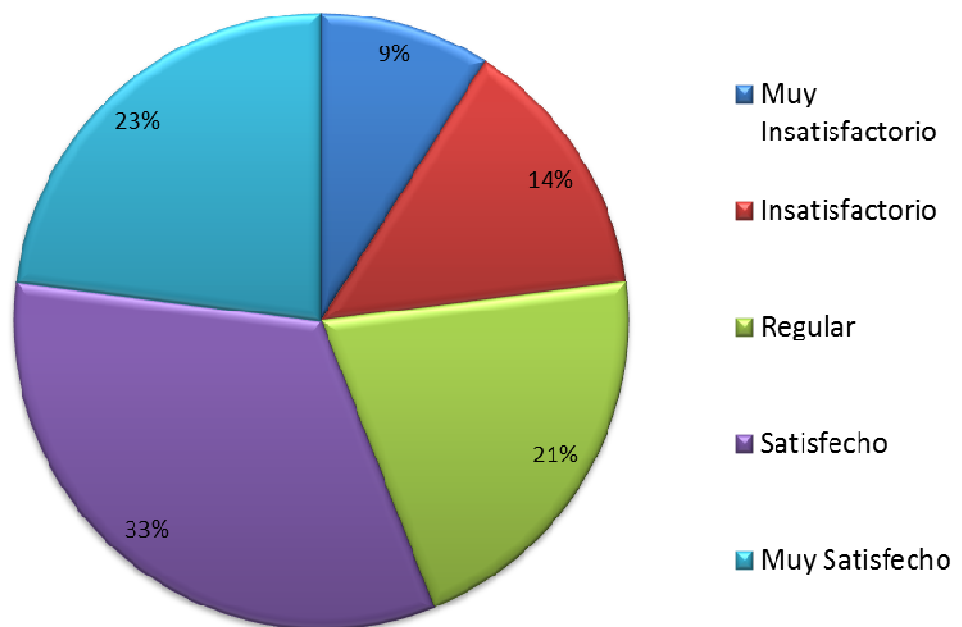


**ENCUESTAS REALIZADA
DESPUÉS DE LA APLICACIÓN
DE LA HERRAMIENTA
2010**

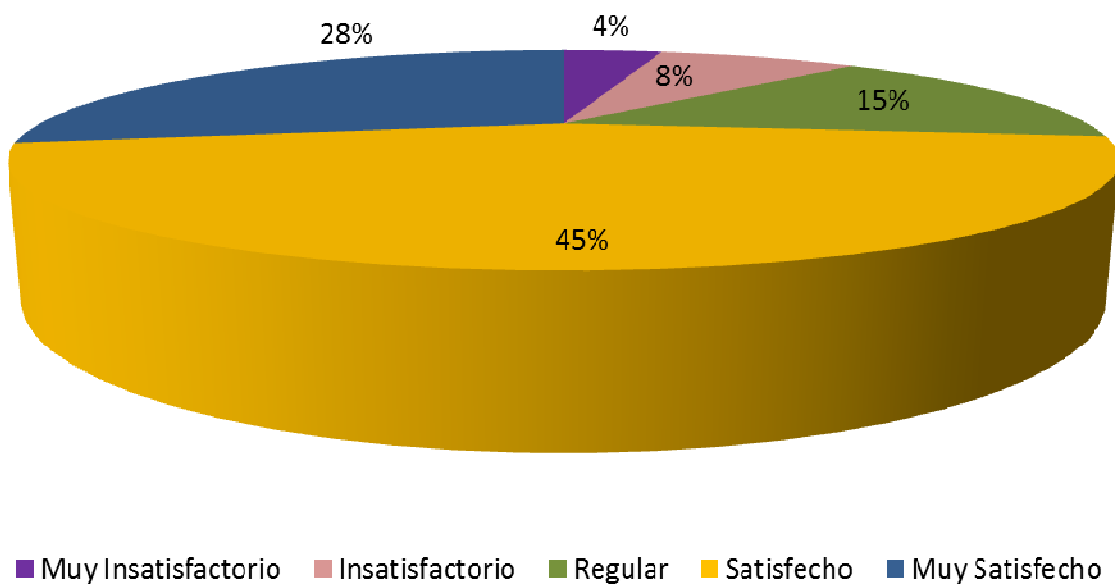
COLOMBIA AÑO 2010



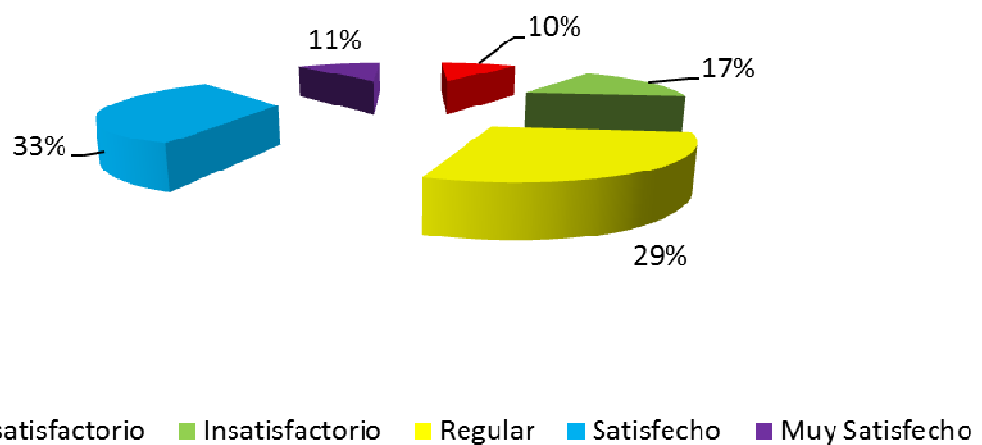


Cual es su nivel de satisfacción con el departamento comercial?**Cual es su nivel de satisfacción con el departamento de despachos?**

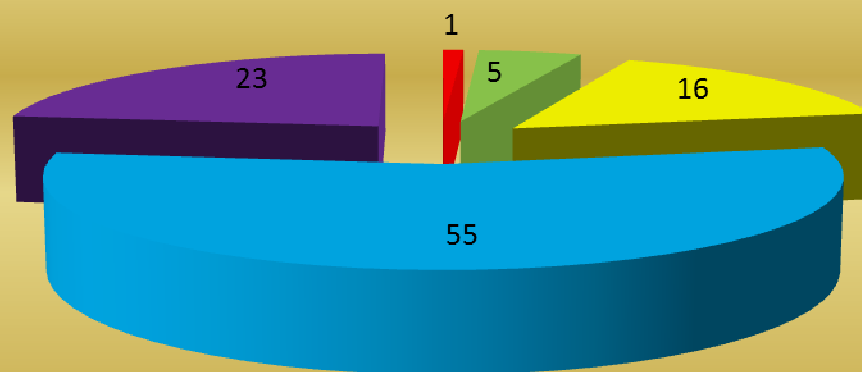
Cual es su nivel de satisfacción con Recepción/Atención Telefónica?



Cual es su nivel de satisfacción con Administración/Cobranzas?

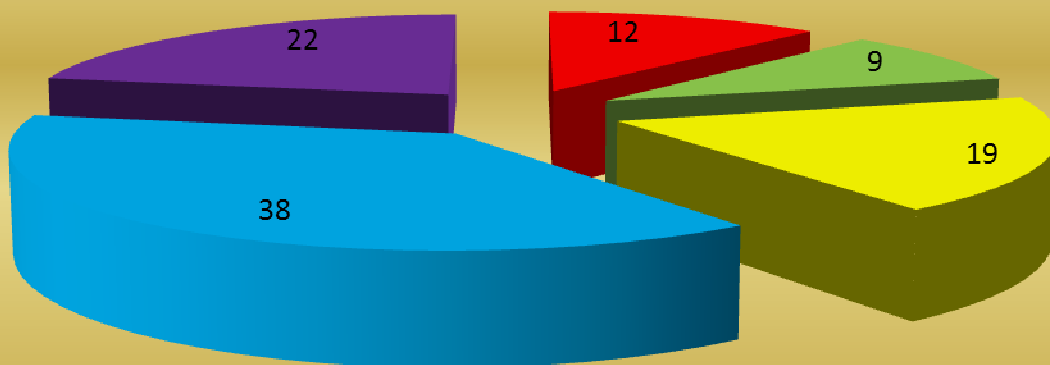


**Cuál es su nivel de Satisfacción con
Despachos/Operaciones en cuanto a Atención al Cliente**



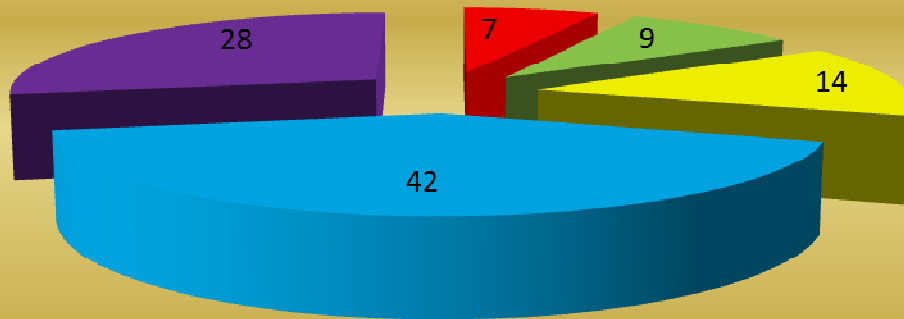
■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

**Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en el
Despacho**



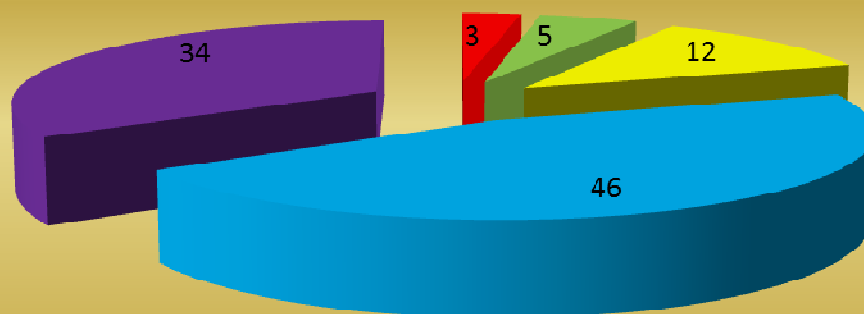
■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en la Entrega?

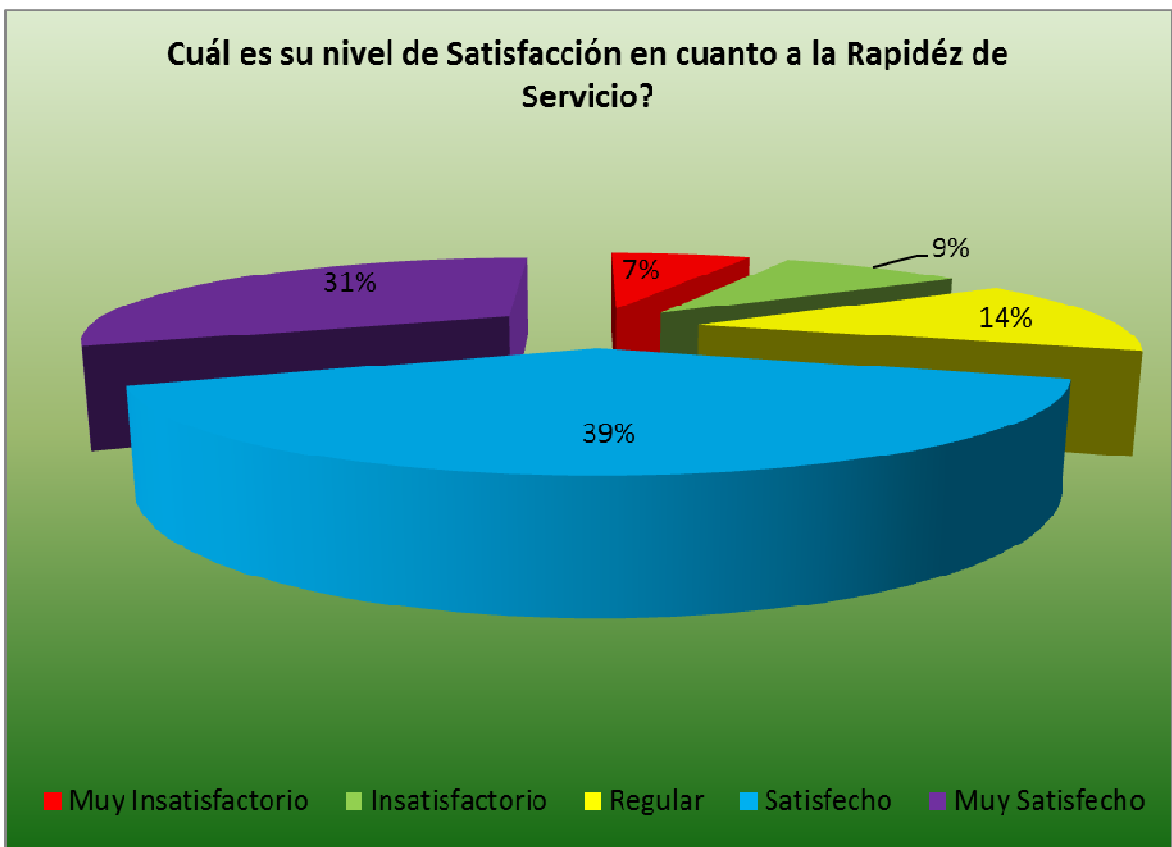
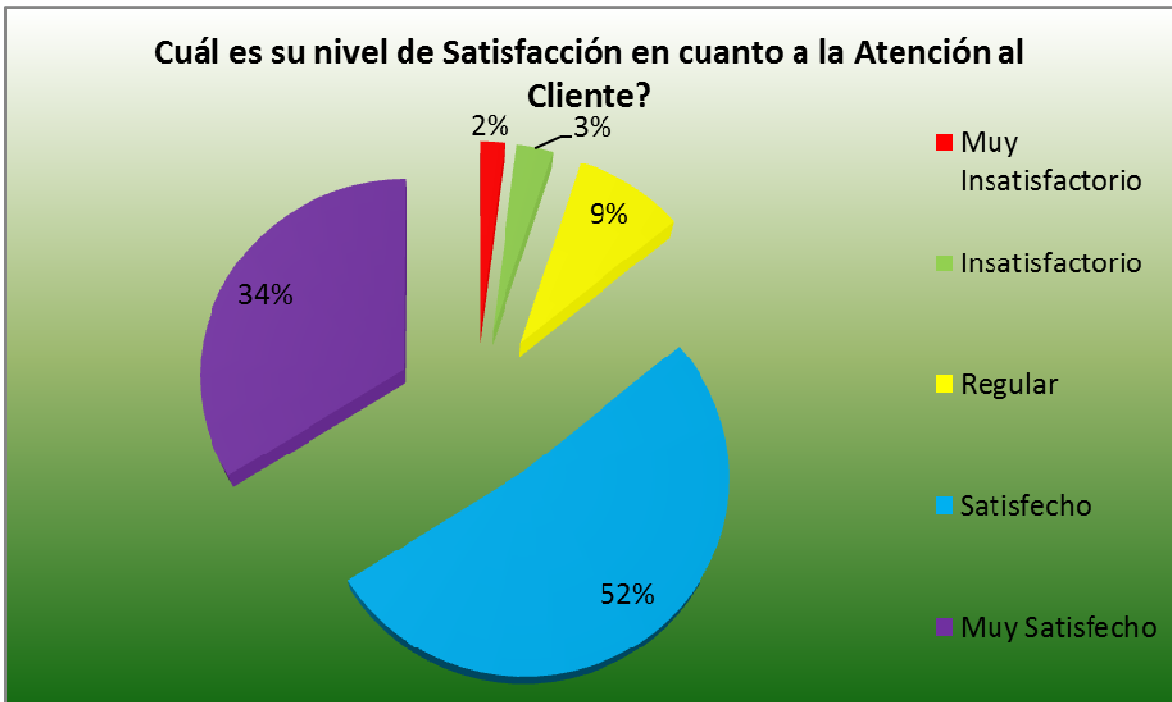


■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

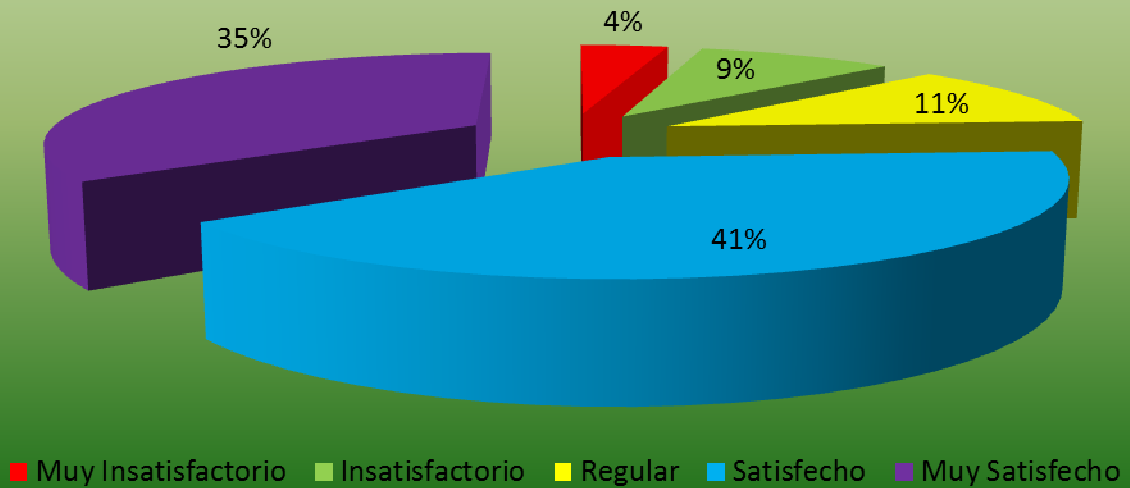
Cuál es su nivel de Satisfacción con el Manipuleo de mercancía?



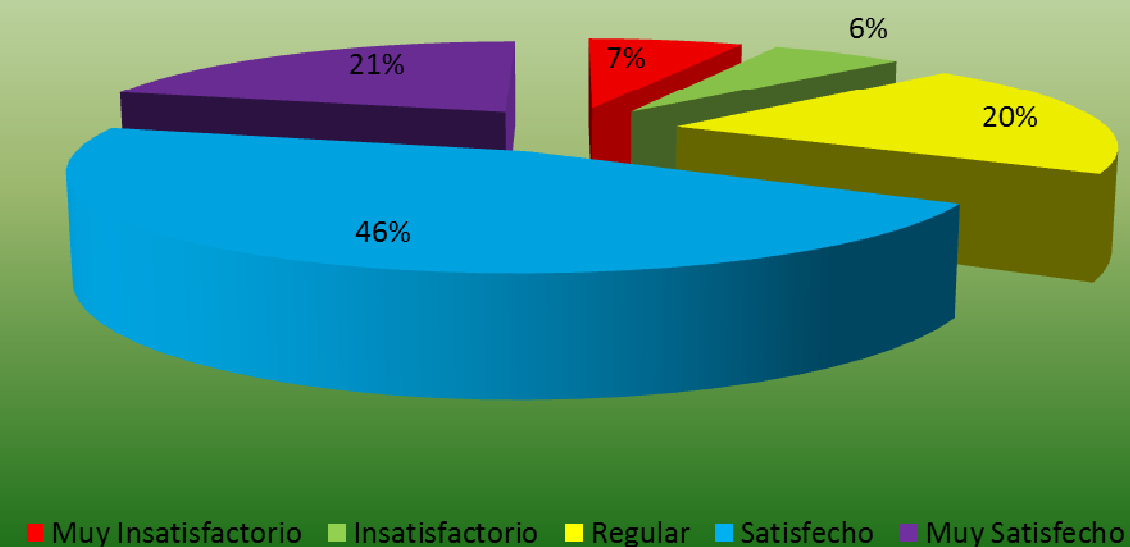
■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho



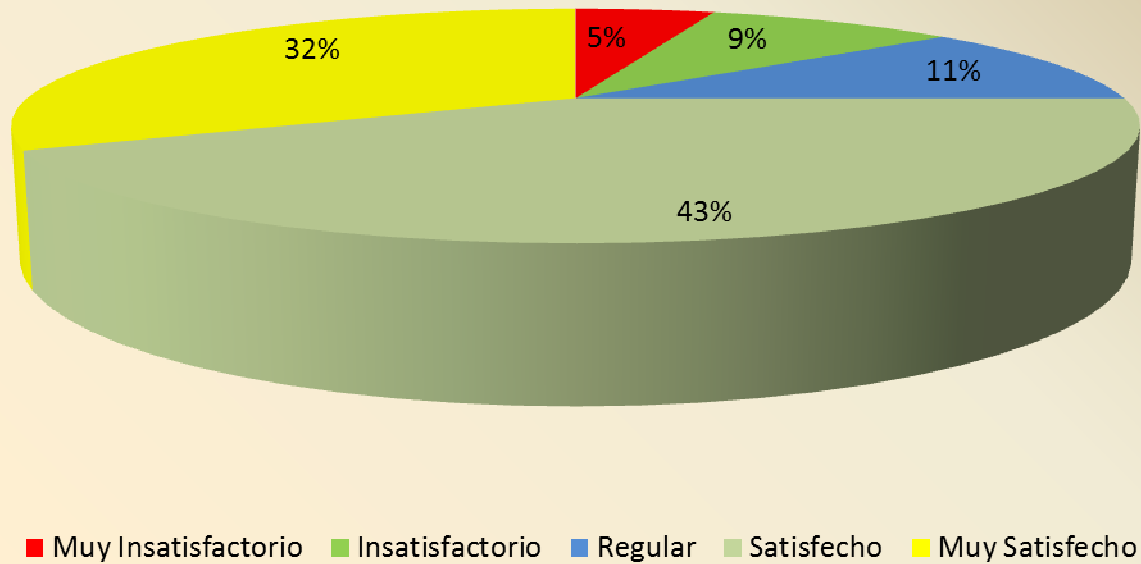
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto al Servicio Postventa?



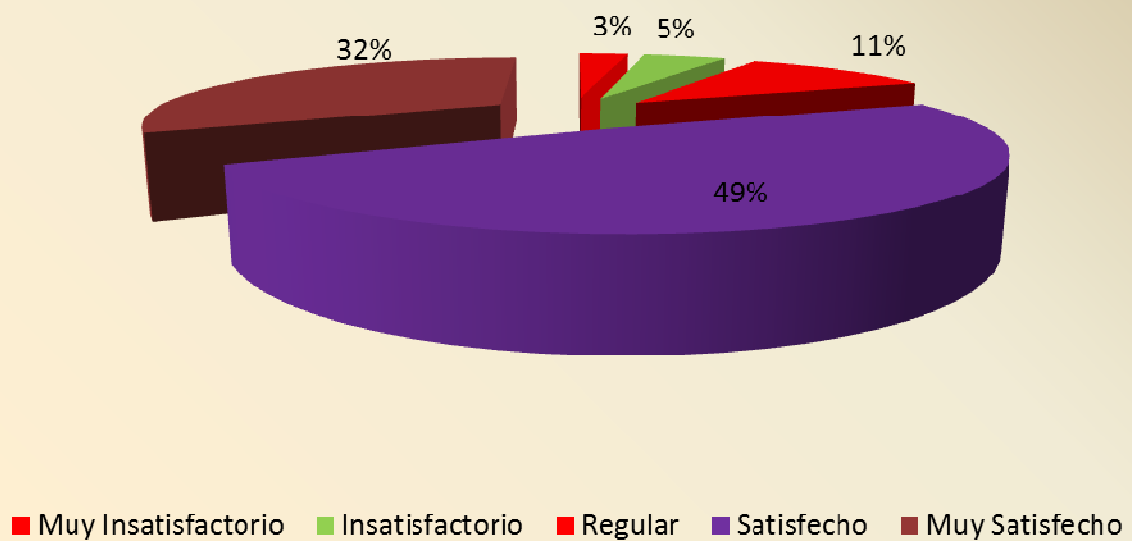
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto Precio/Calidad?

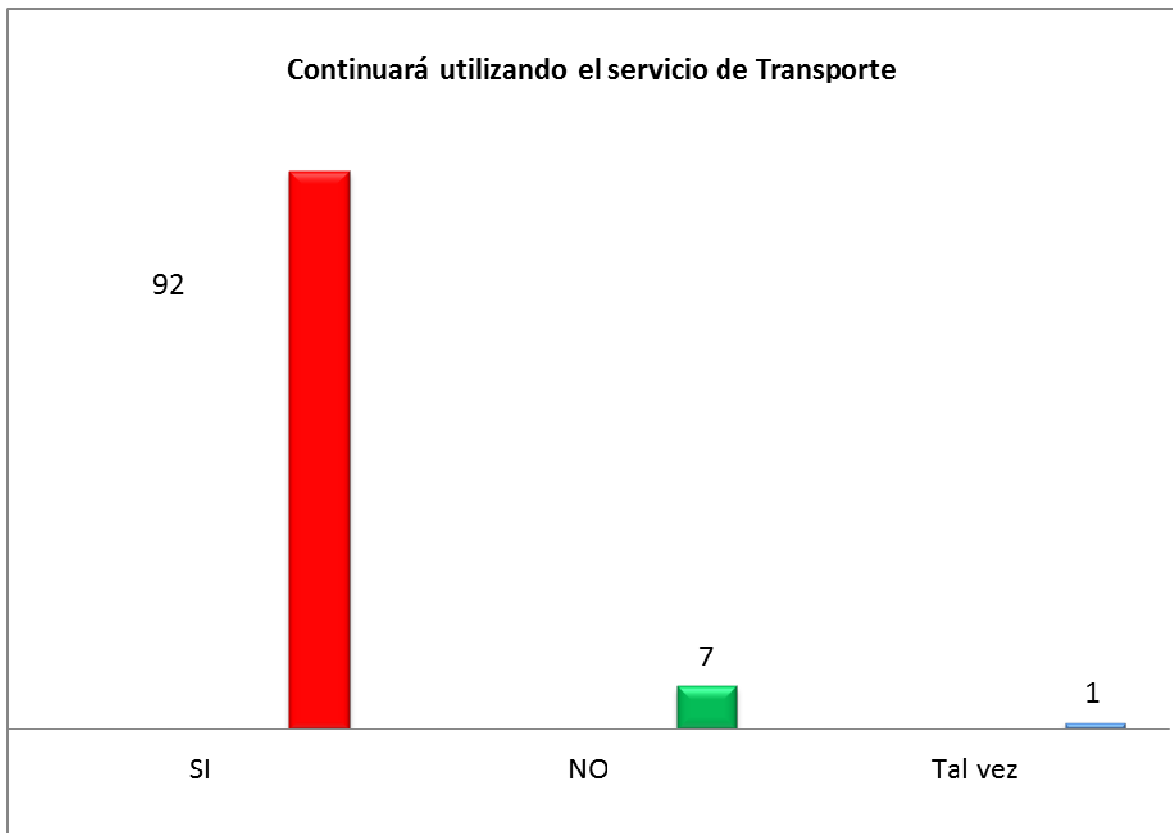
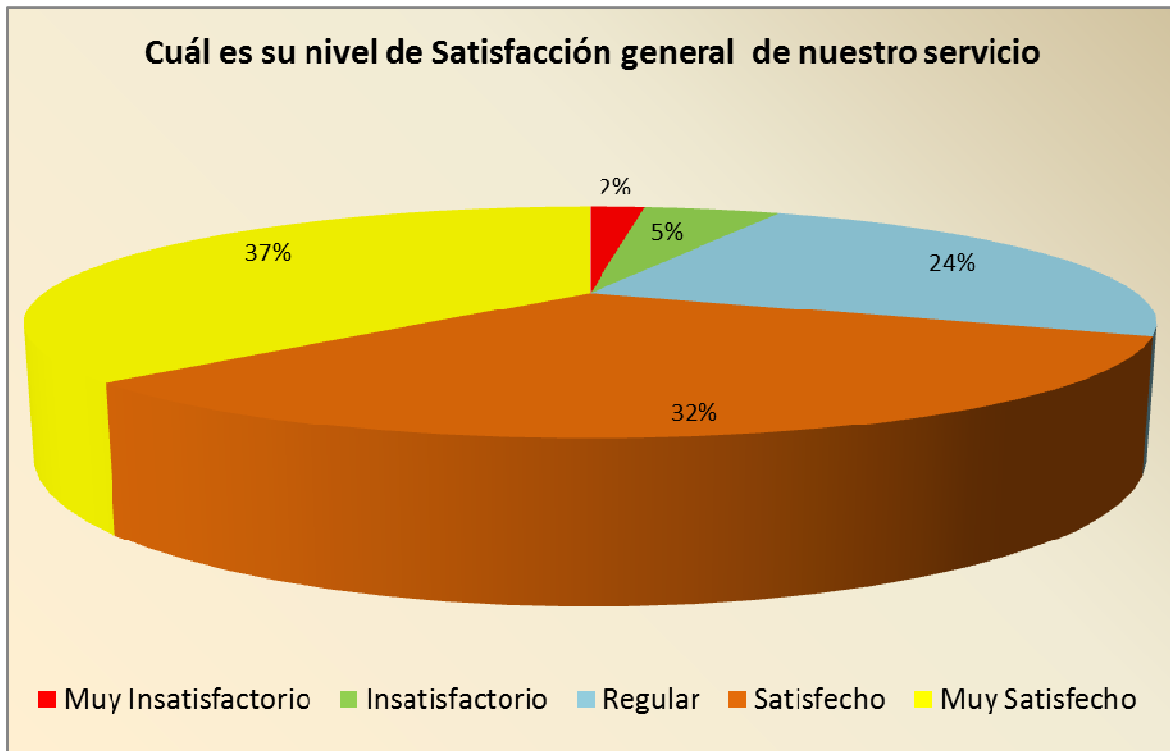


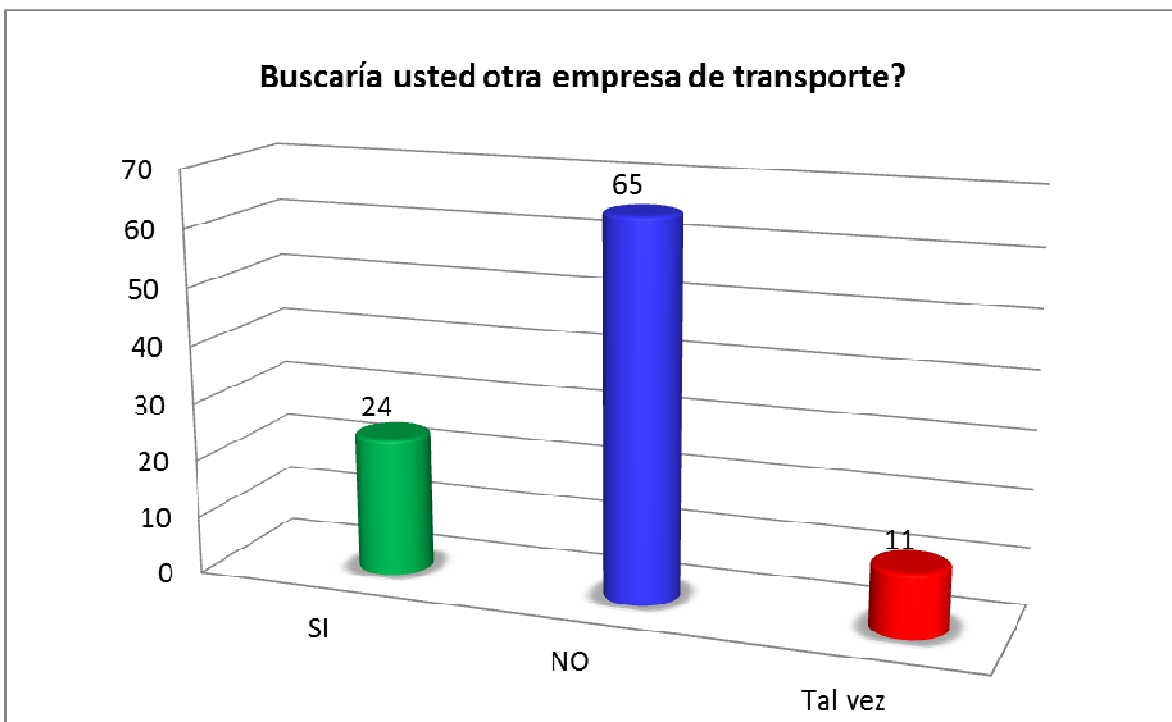
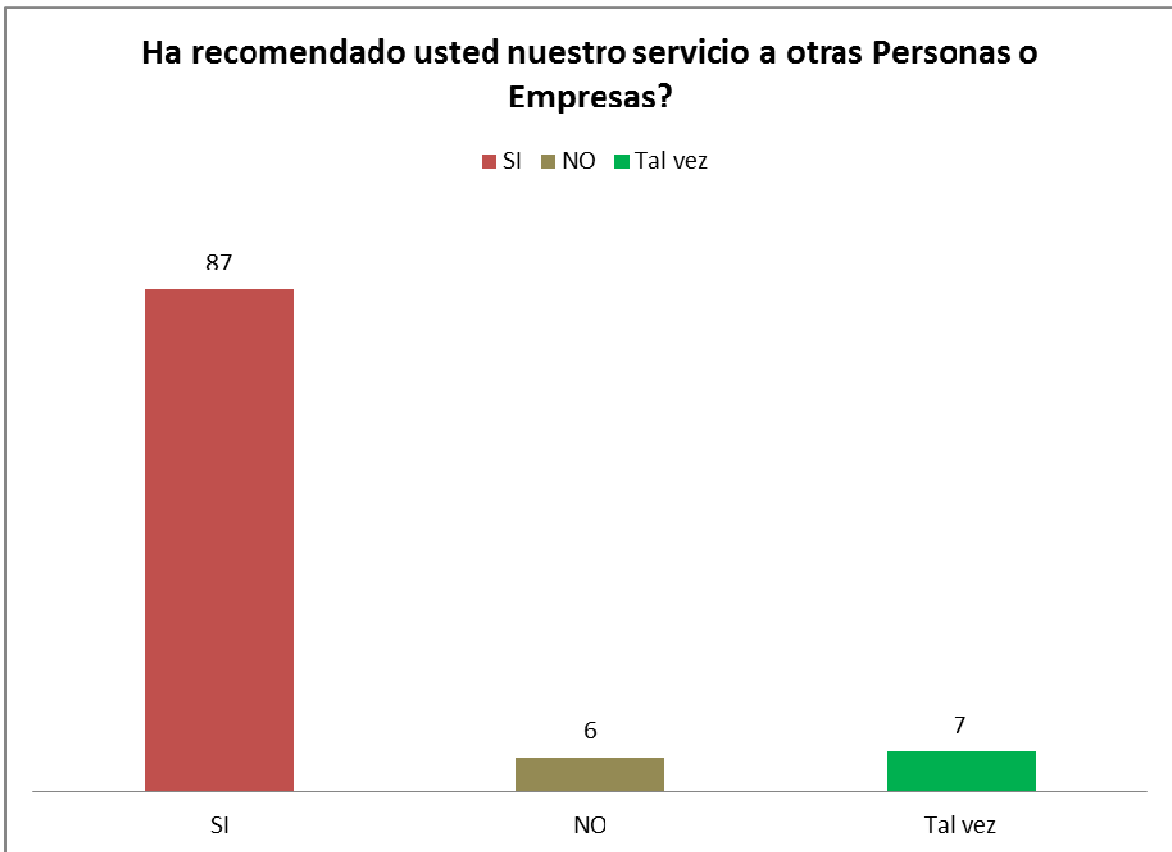
Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal

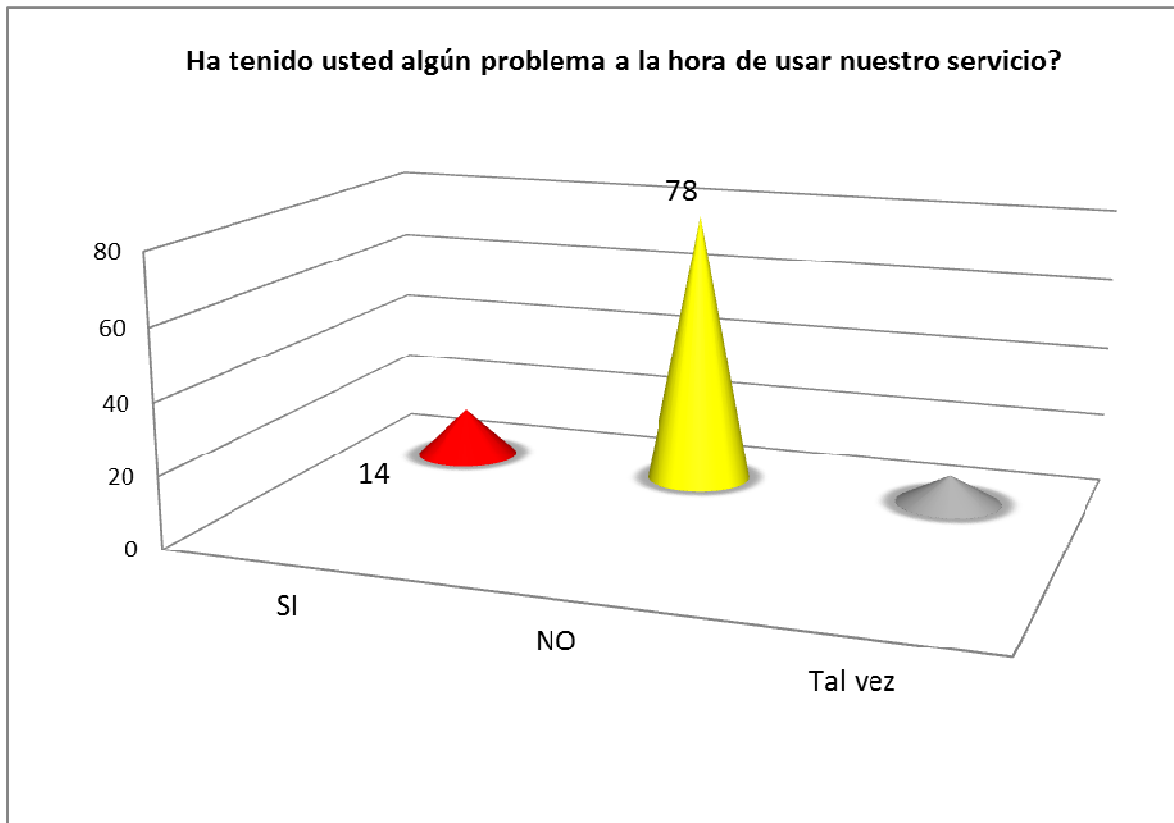


Cuál es su nivel de Satisfacción en cuanto a la Calidad de nuestro servicio

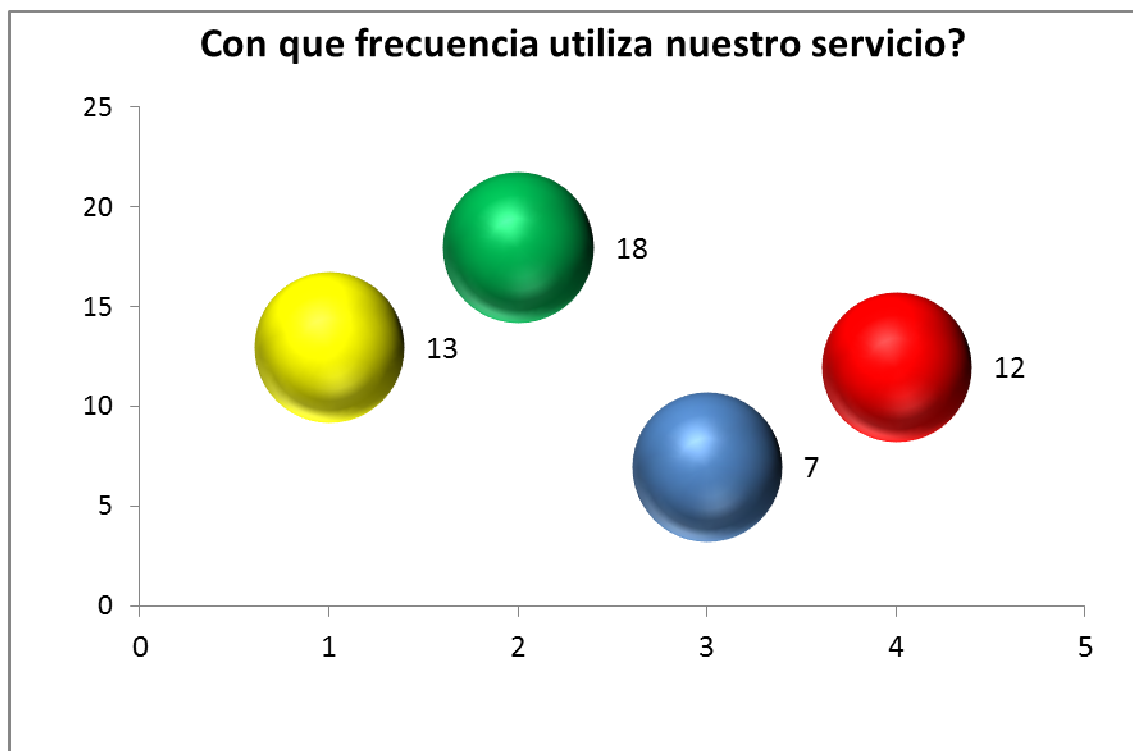
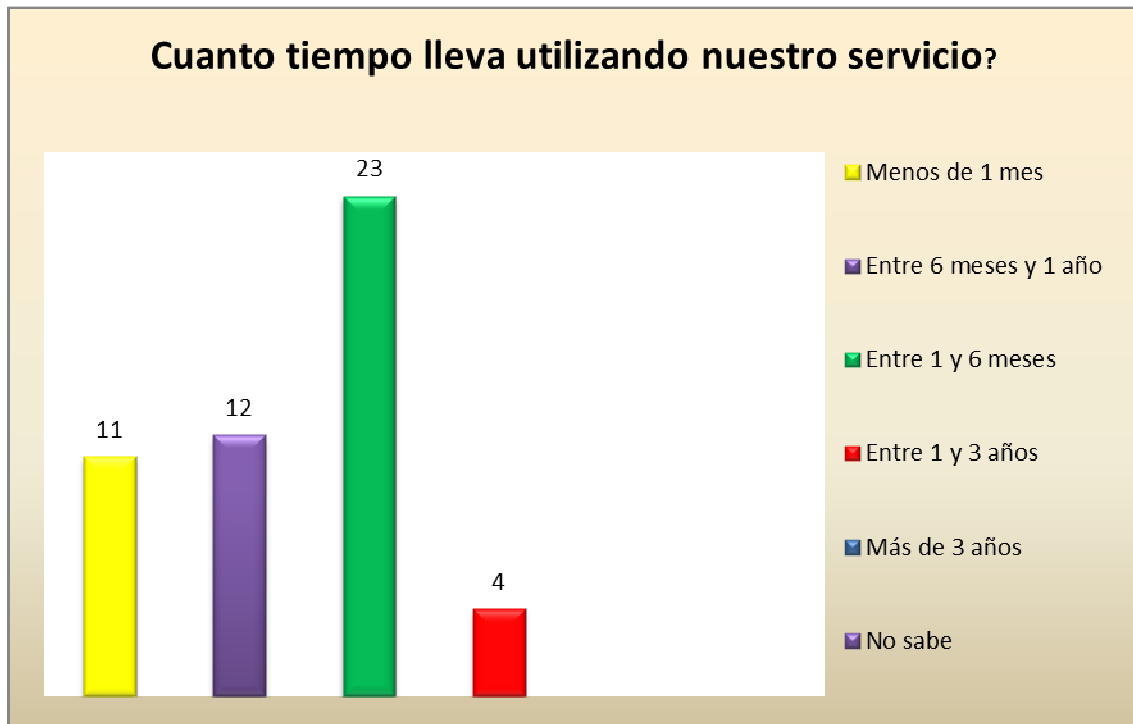


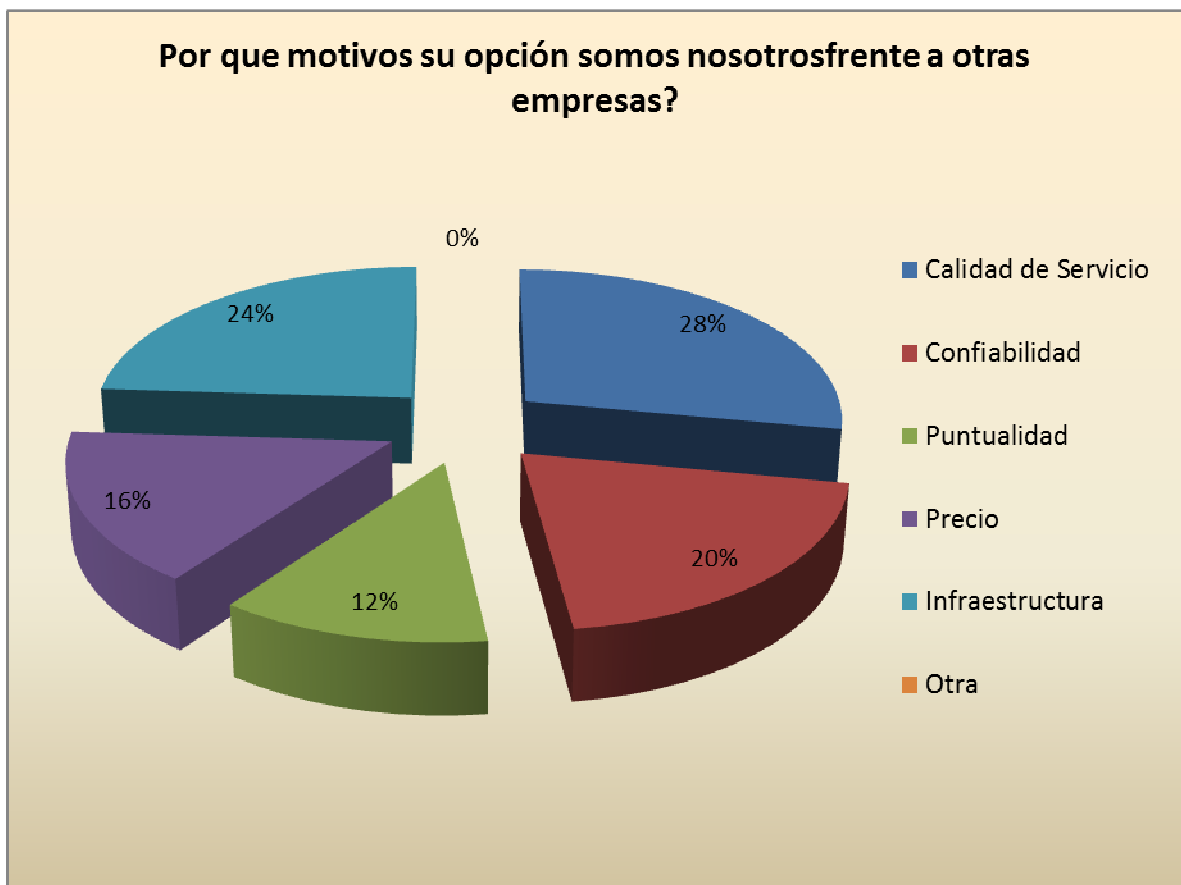
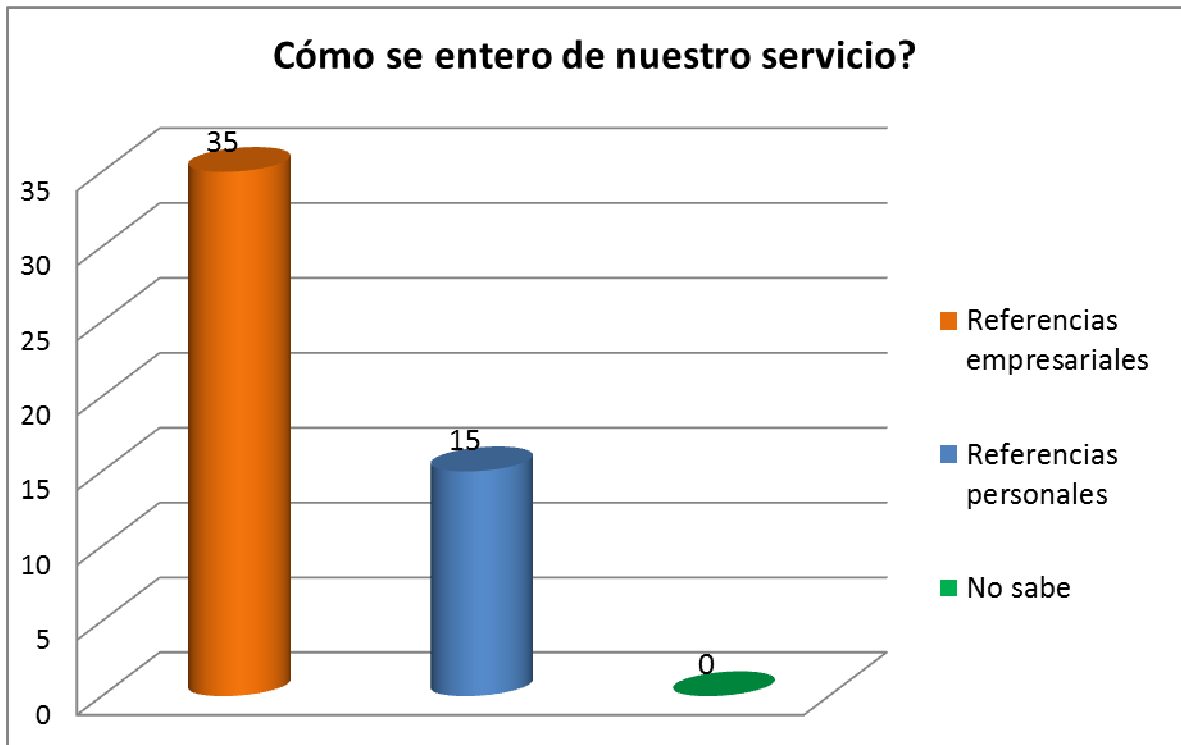


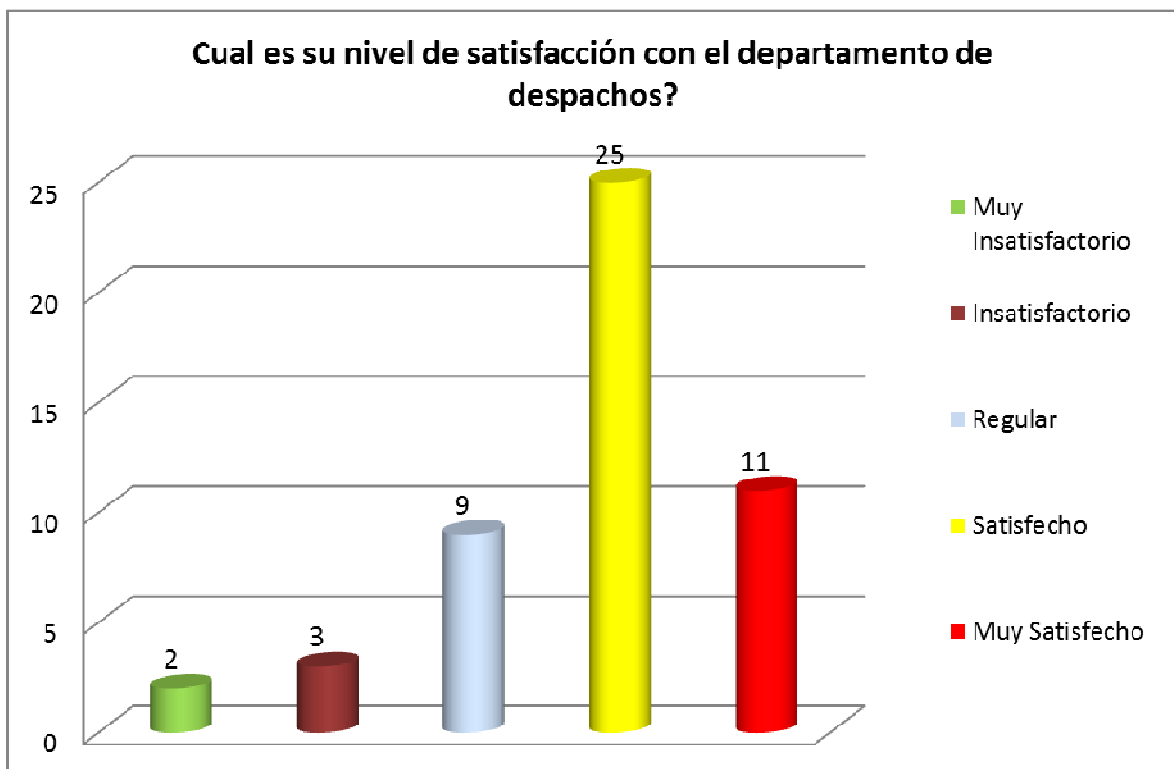


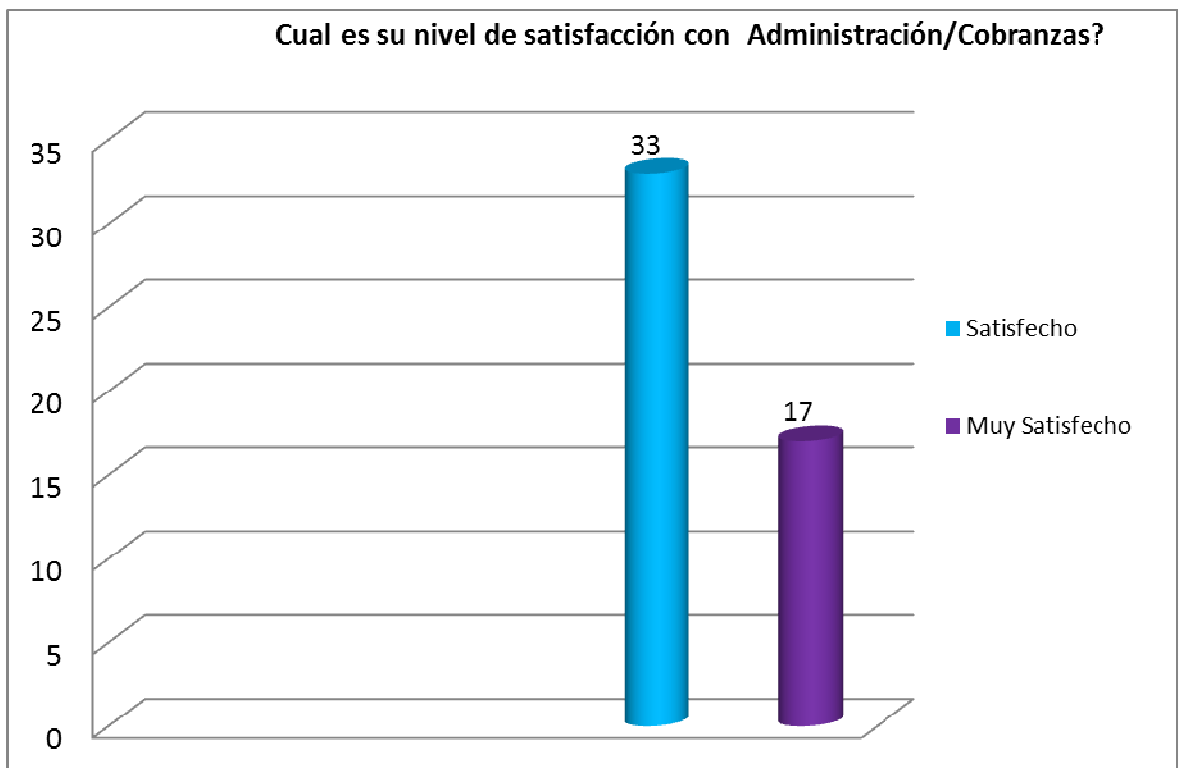
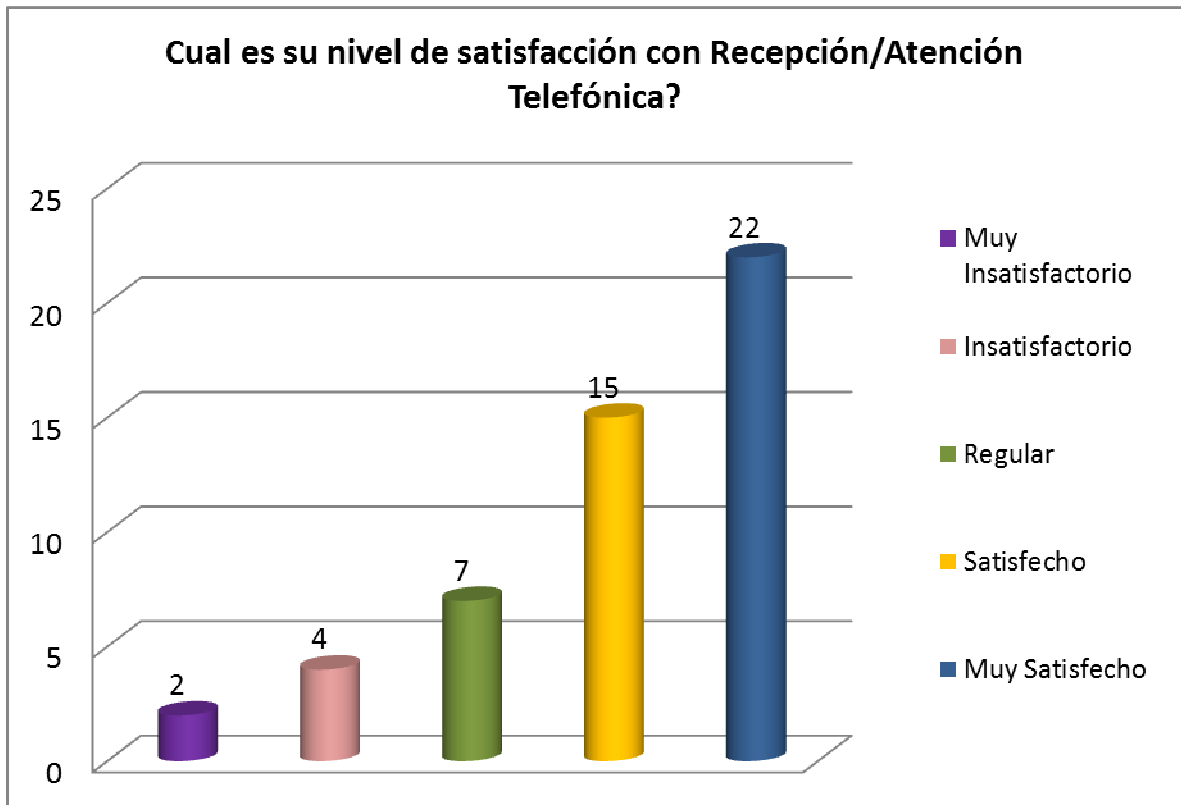


PERÚ AÑO 2010

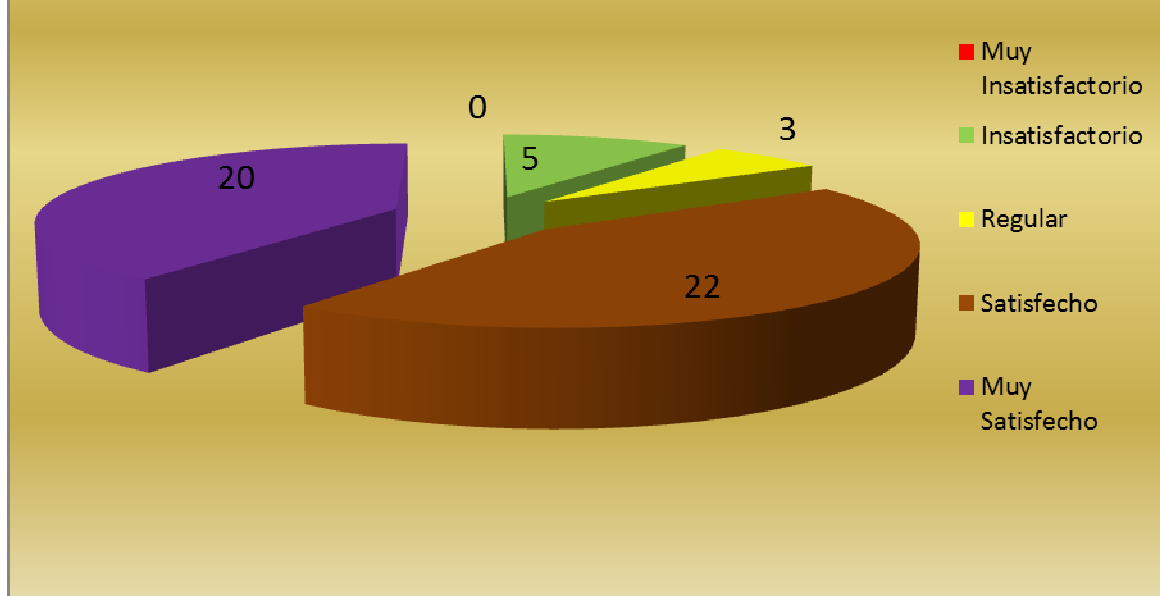




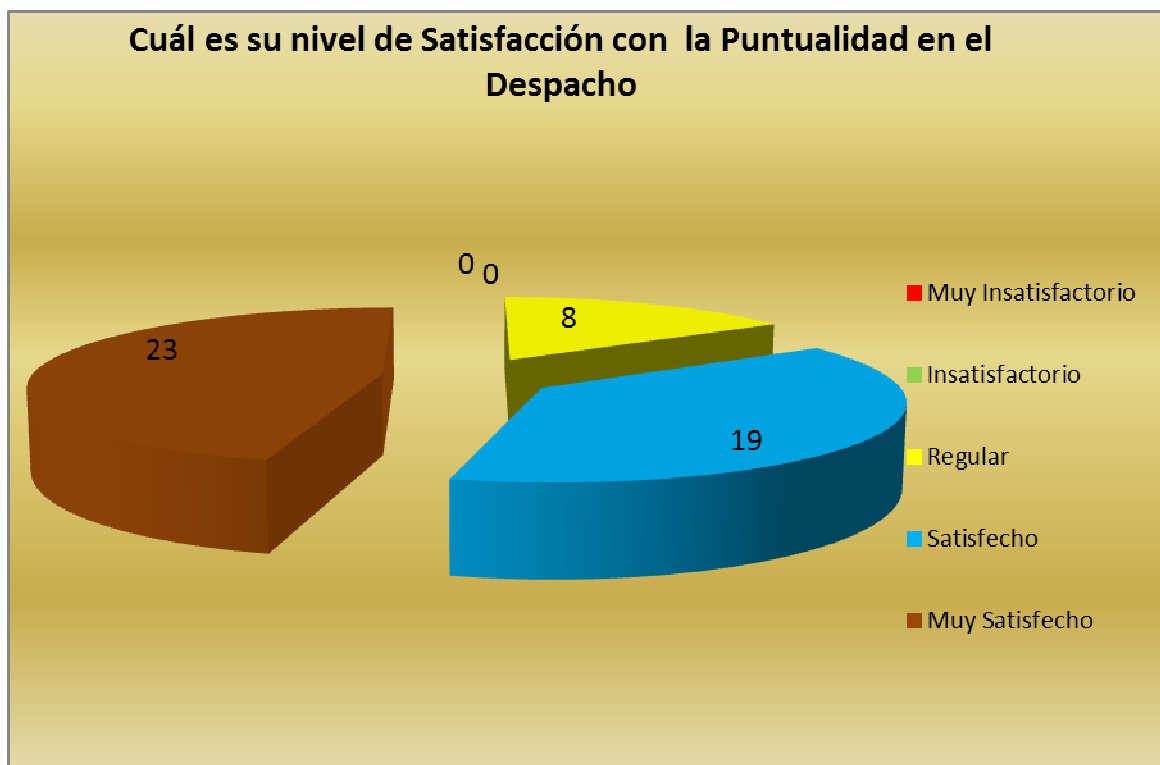




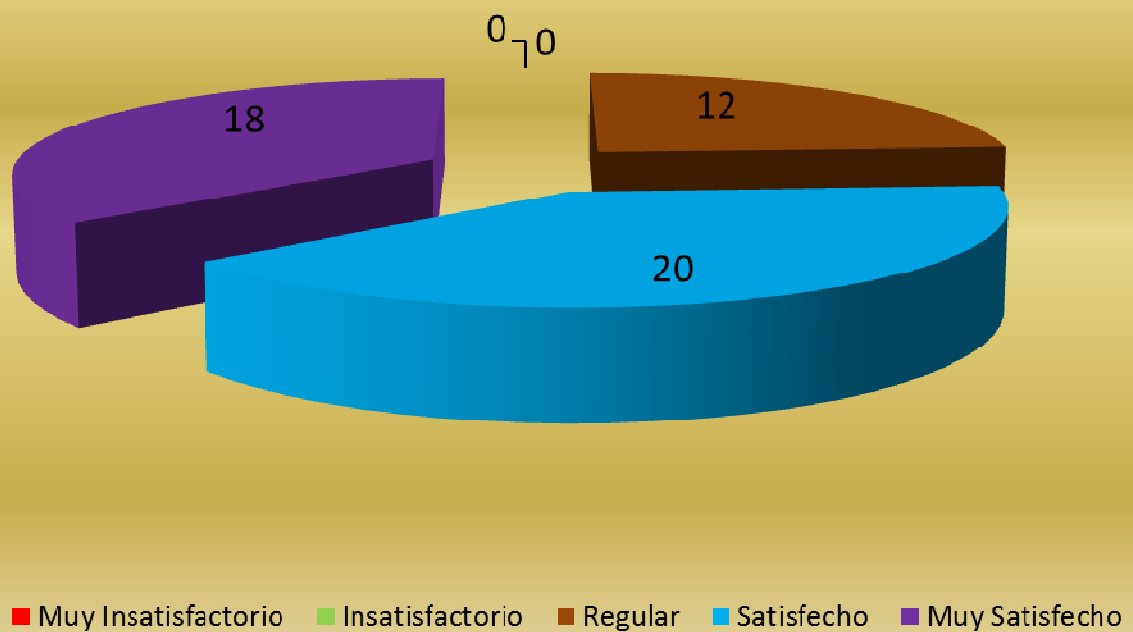
Cuál es su nivel de Satisfacción con Despachos/Operaciones en cuanto a Atención al Cliente



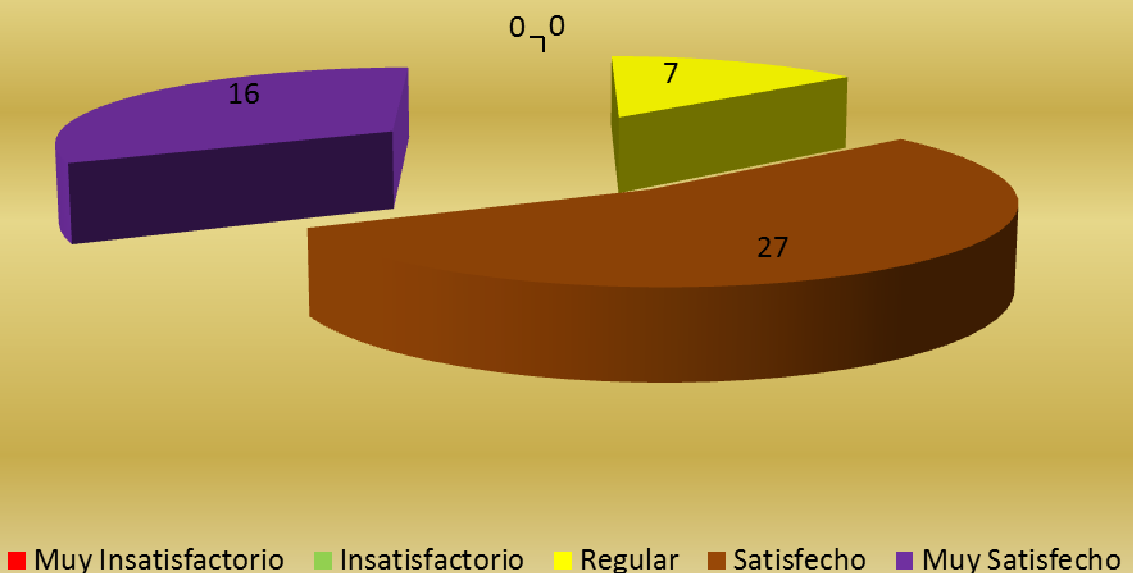
Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en el Despacho

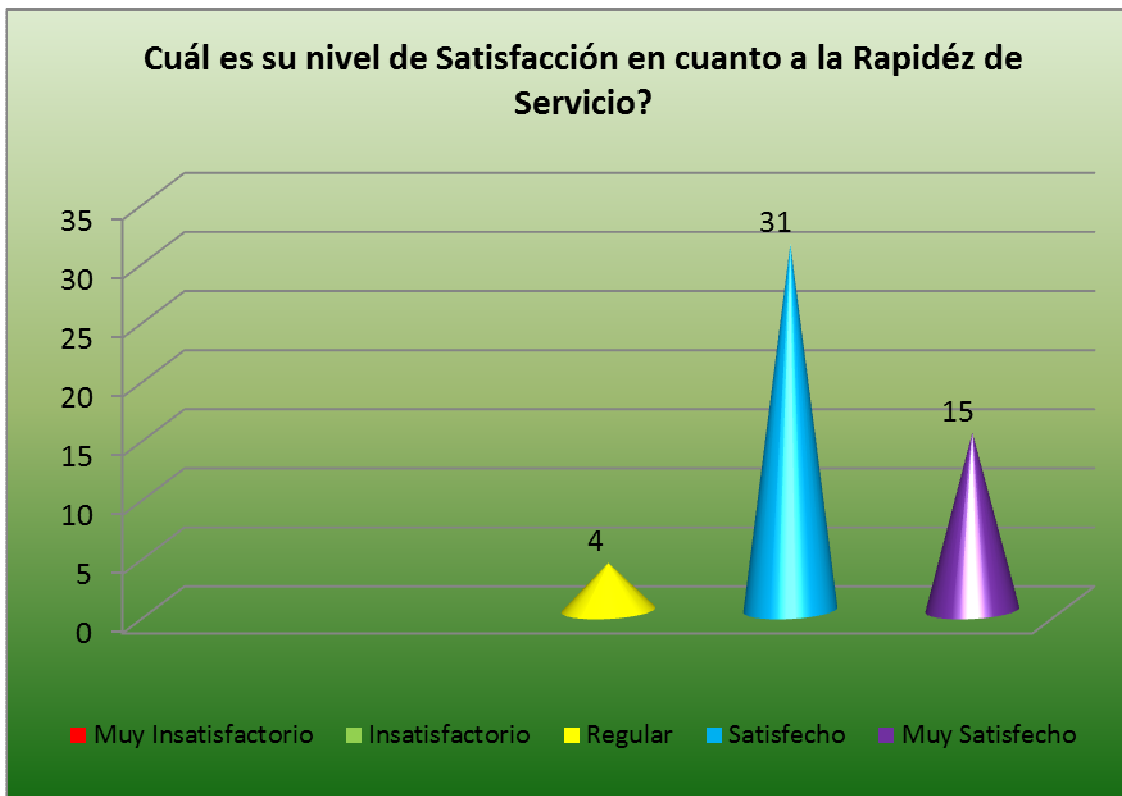
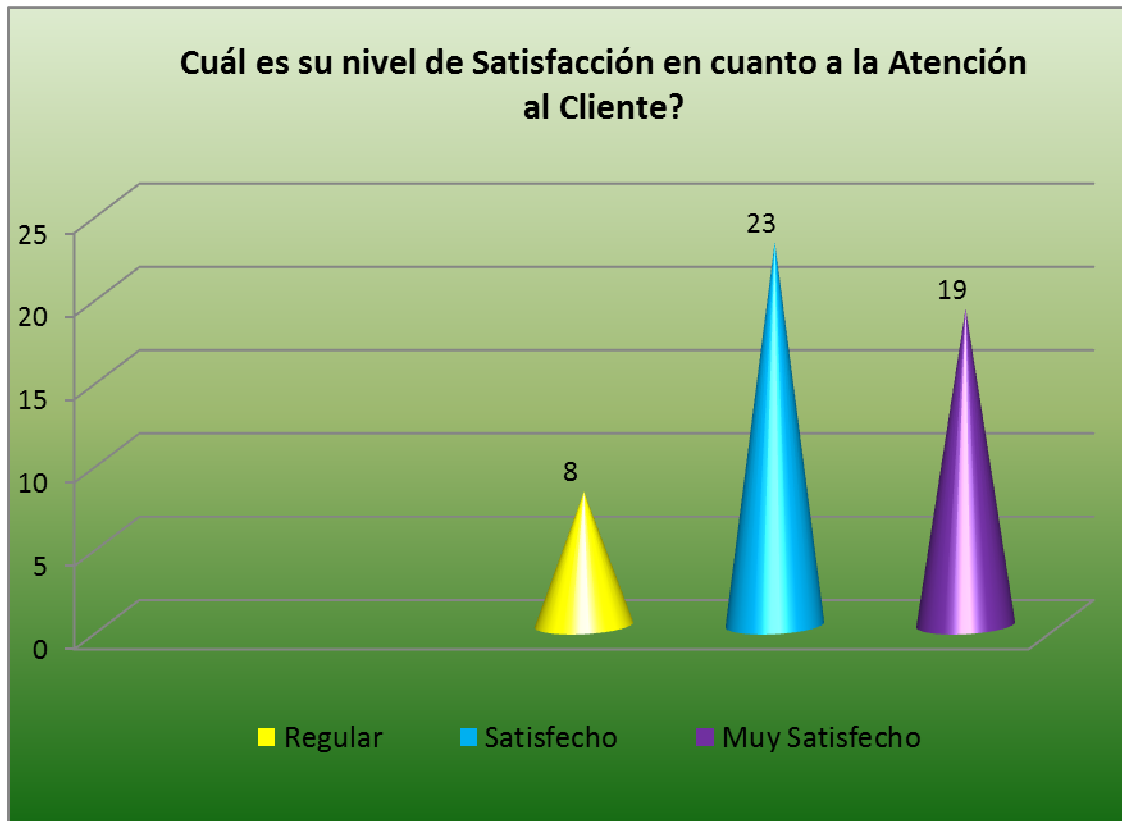


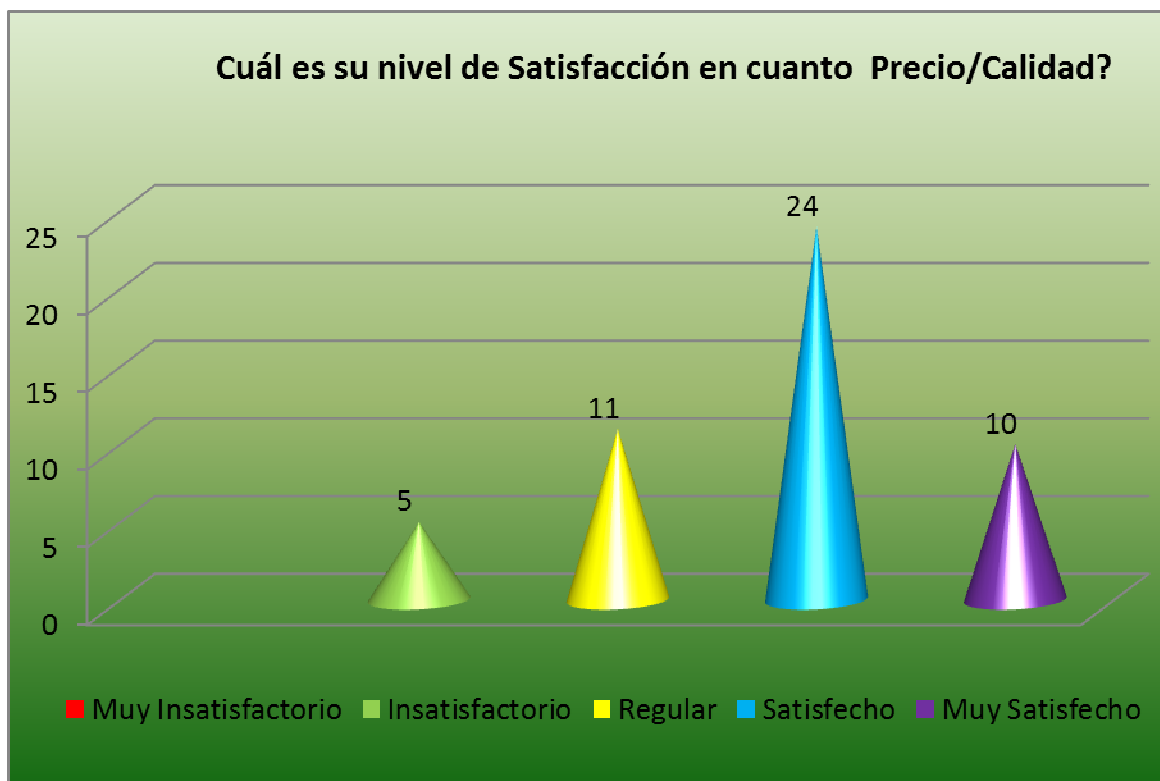
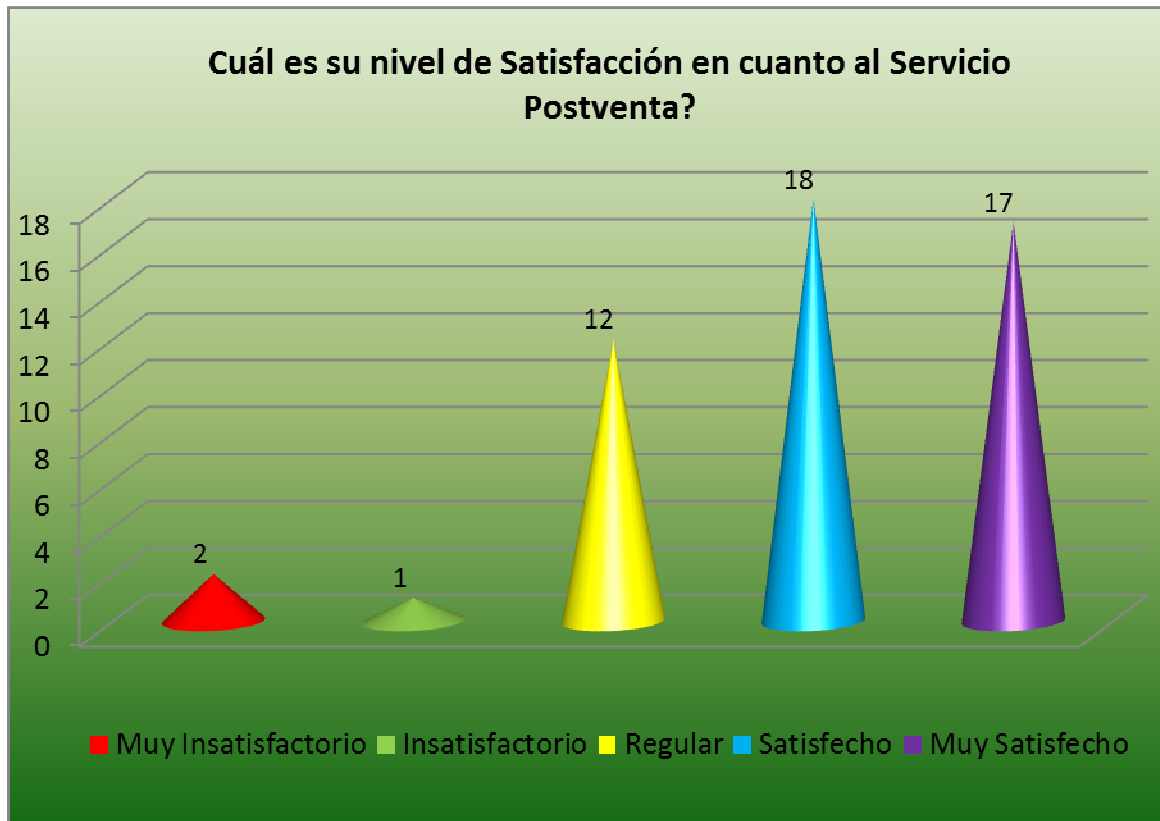
Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en la Entrega?

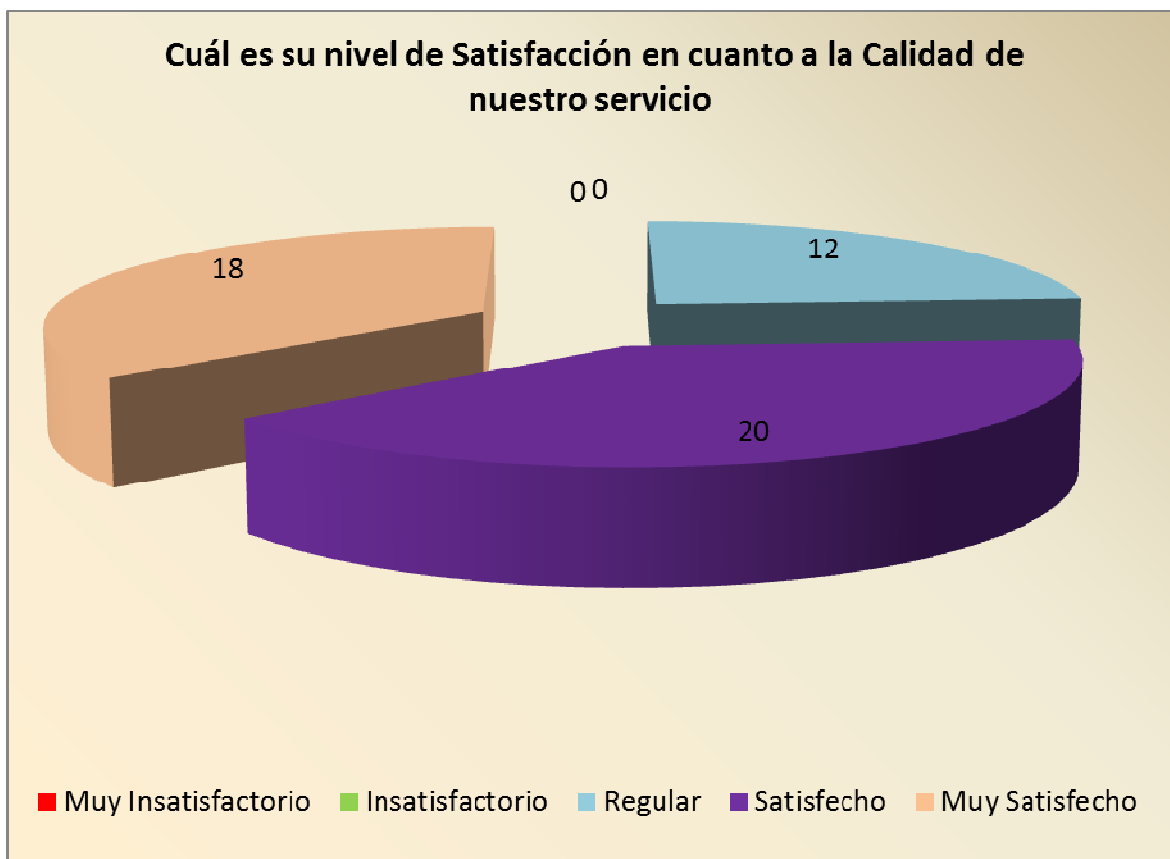
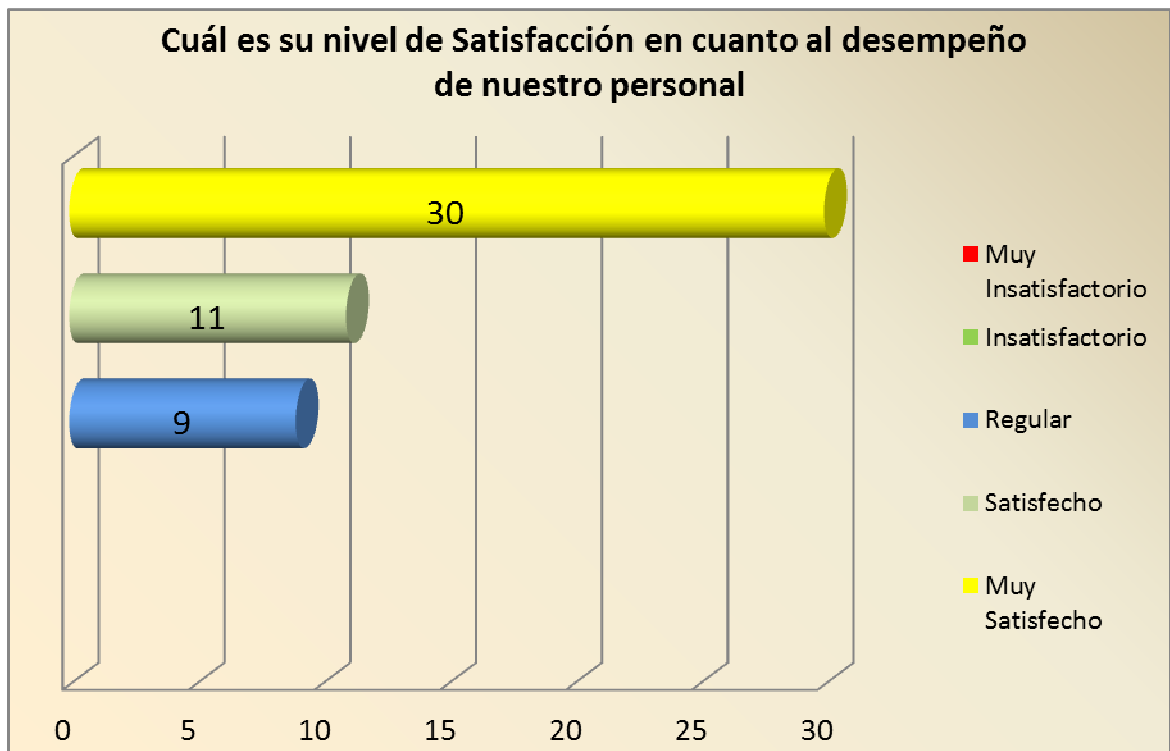


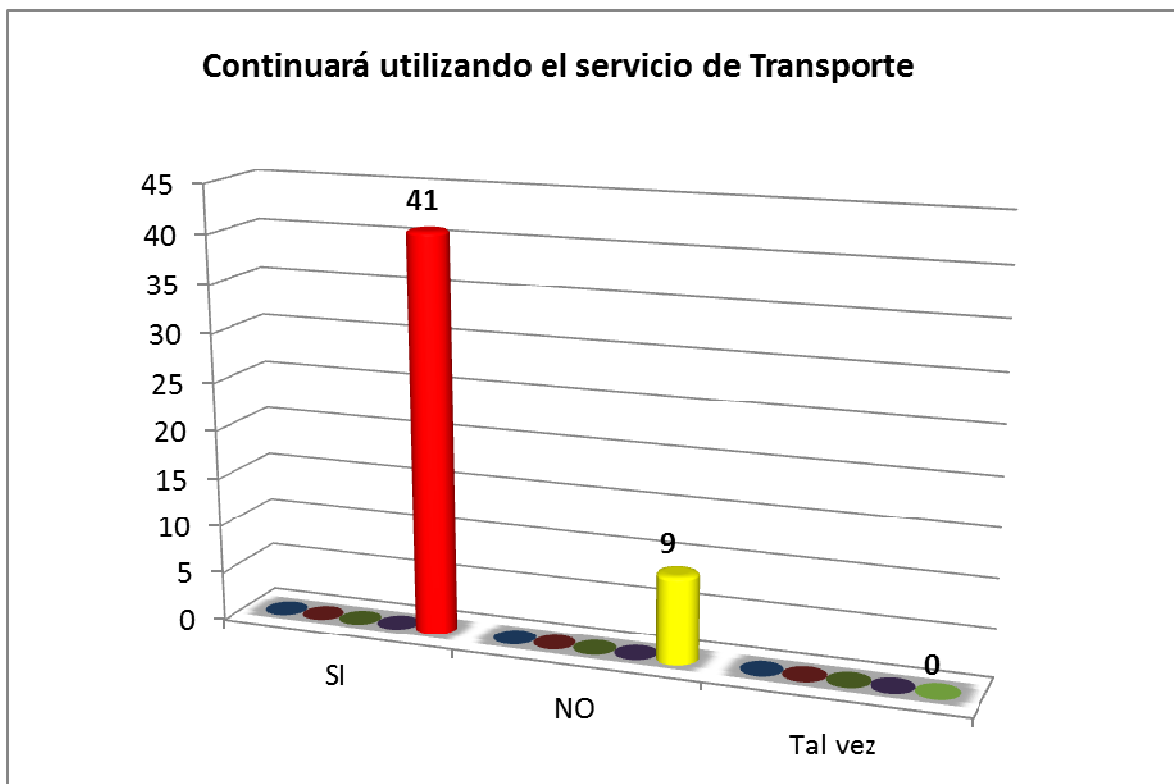
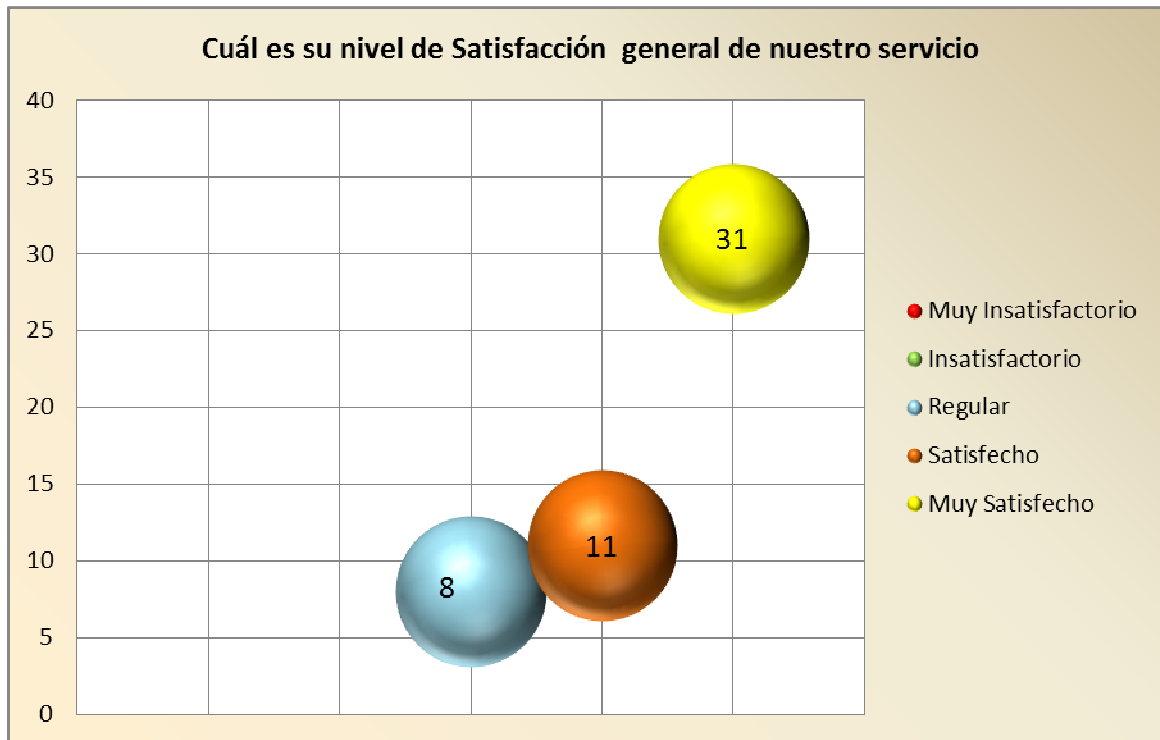
Cuál es su nivel de Satisfacción con el Manipuleo de mercancía?

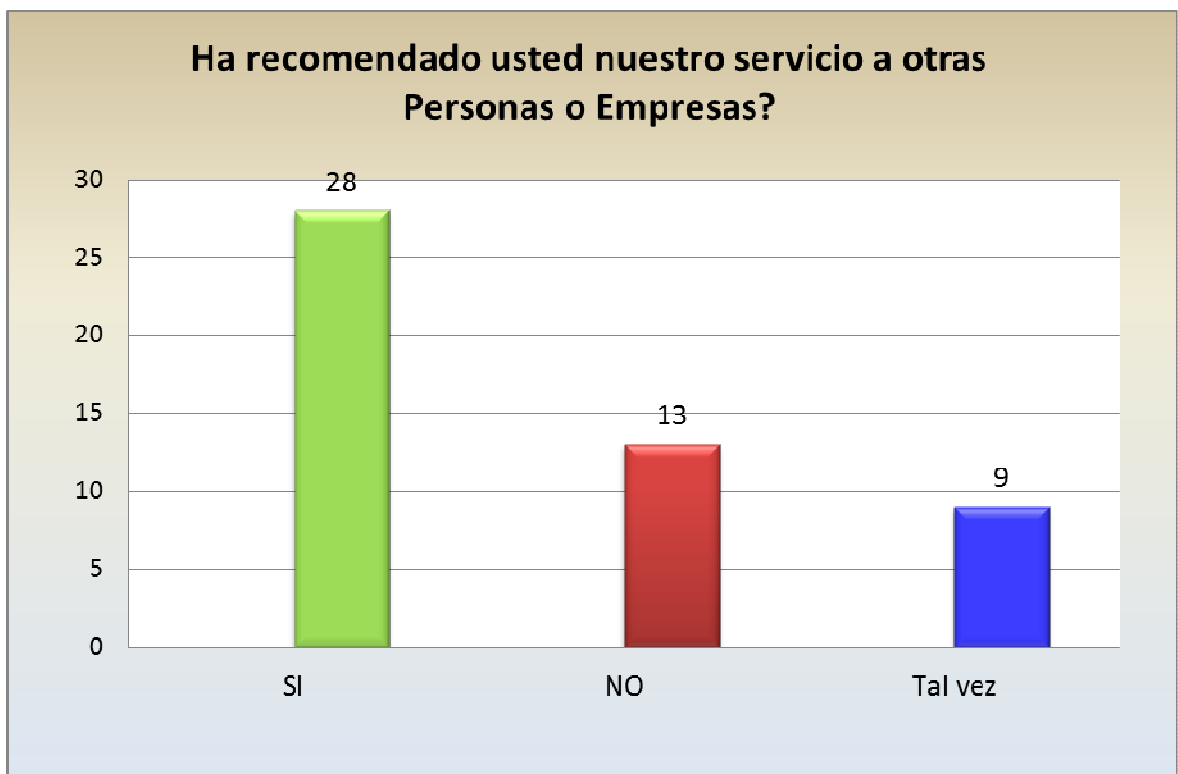
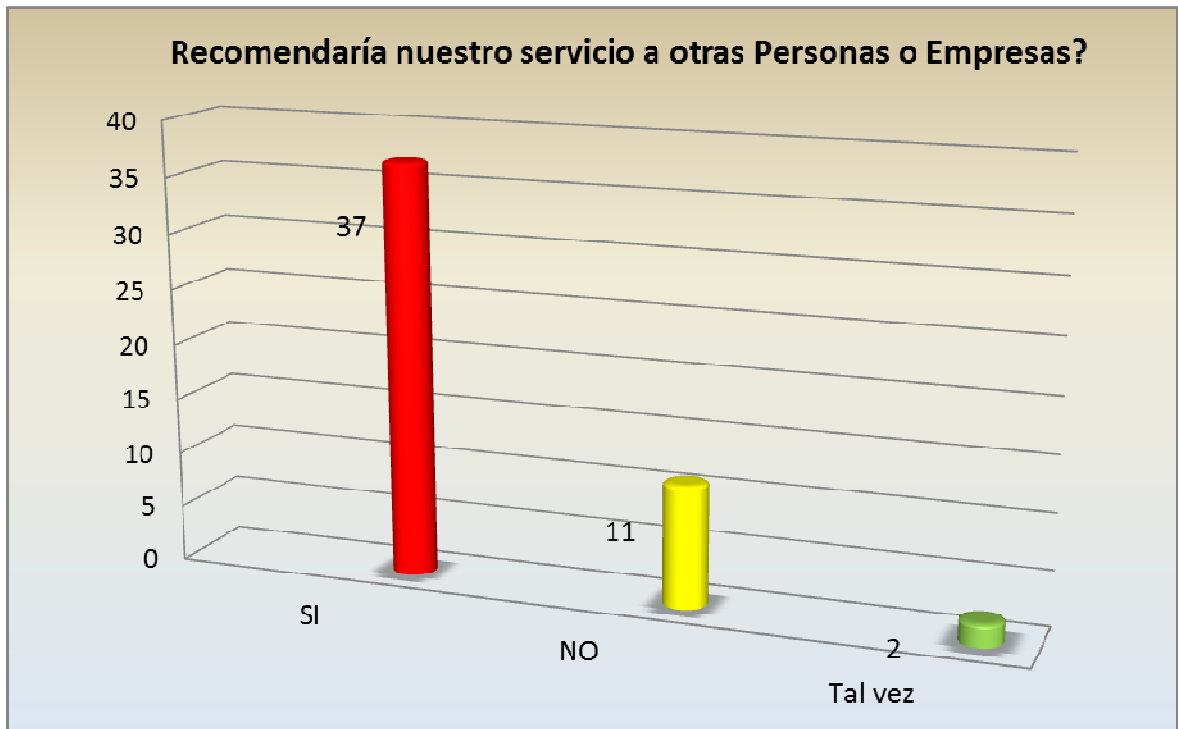


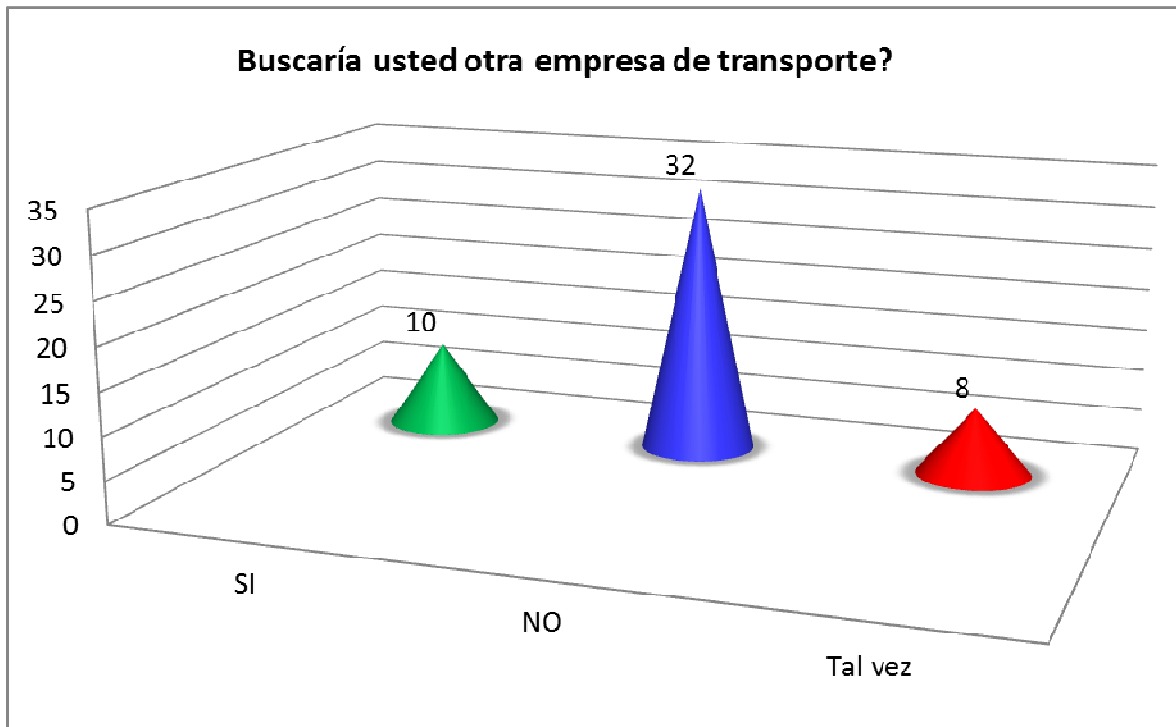




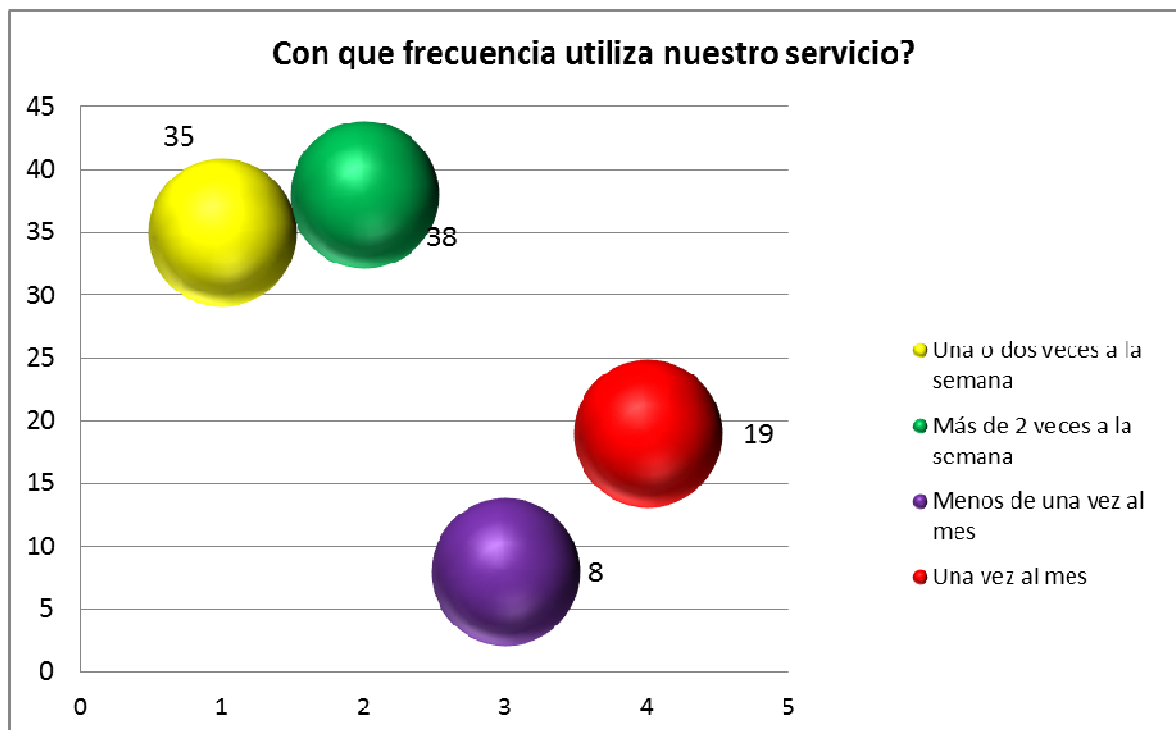
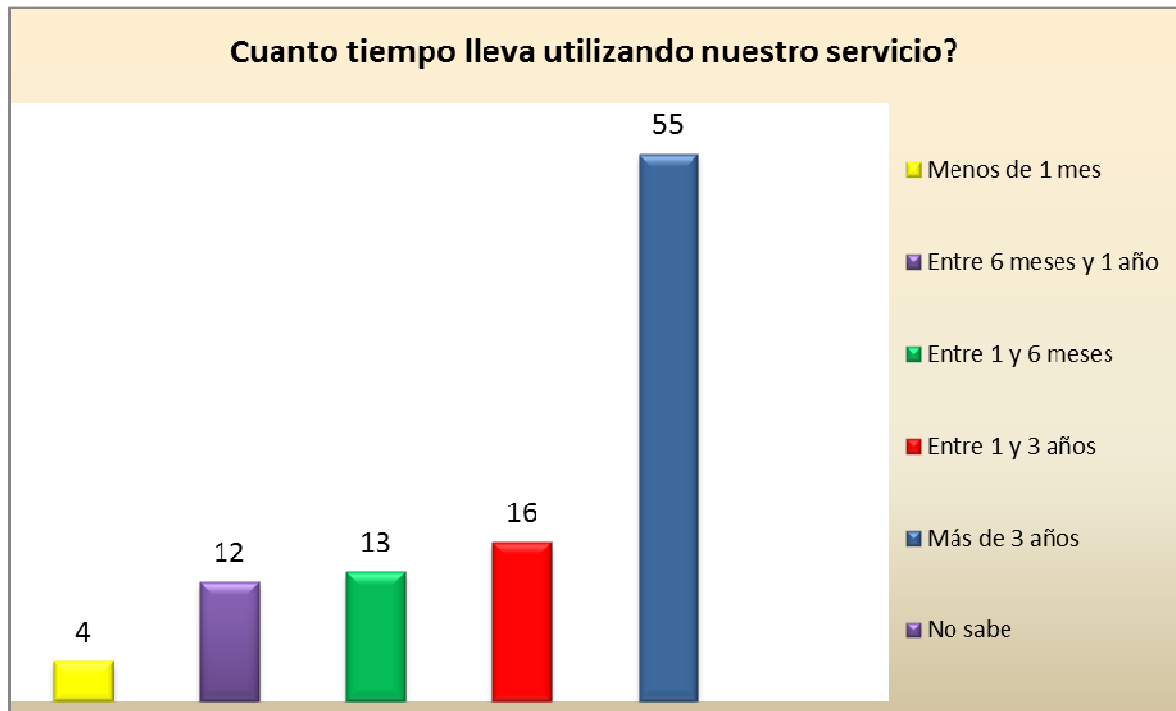


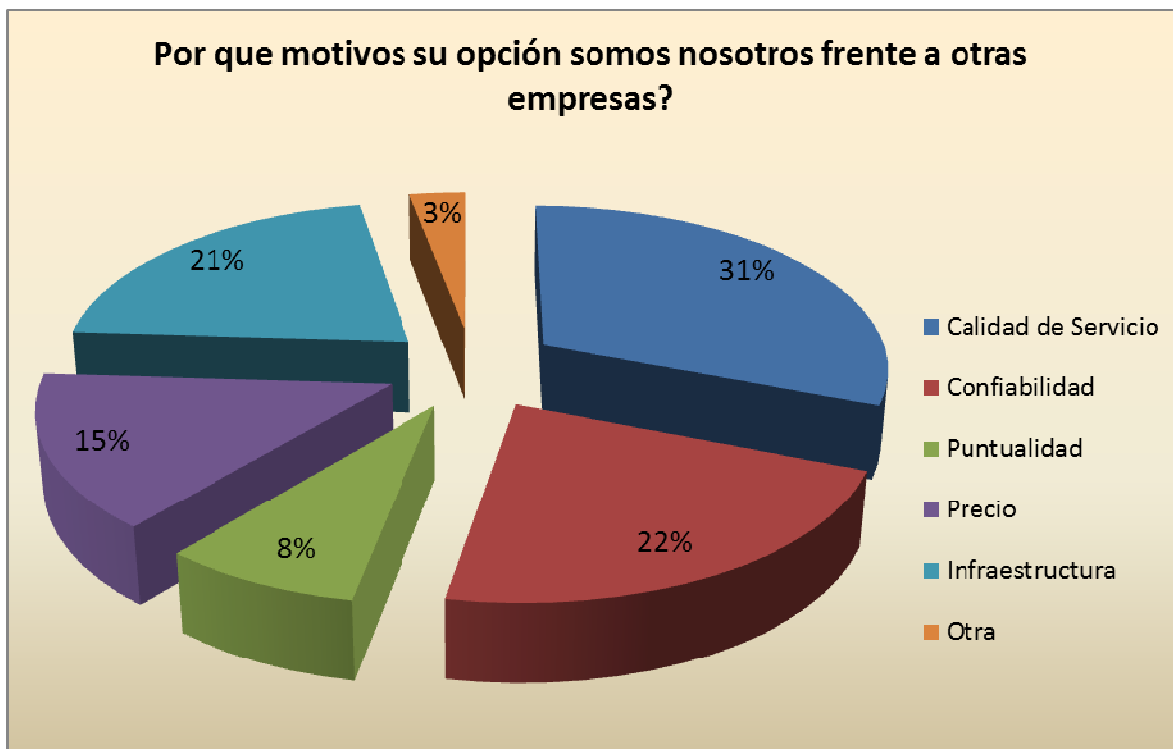
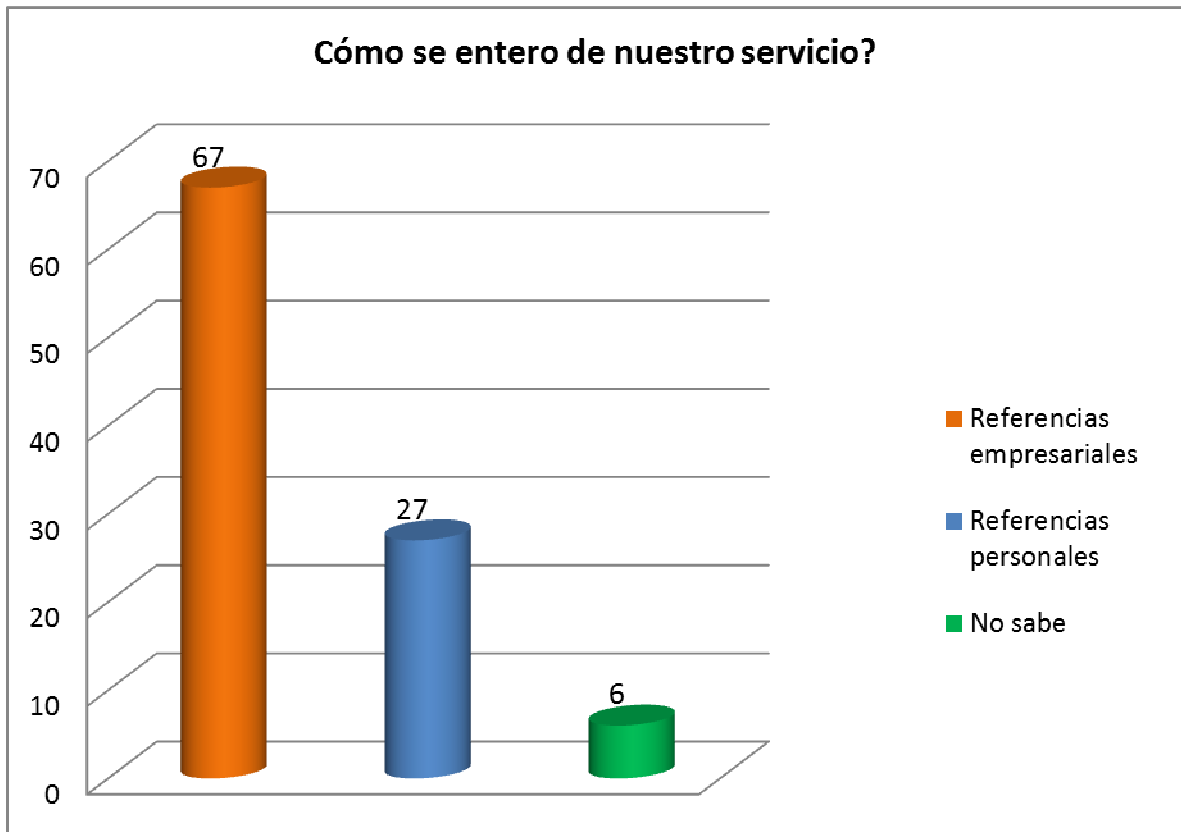


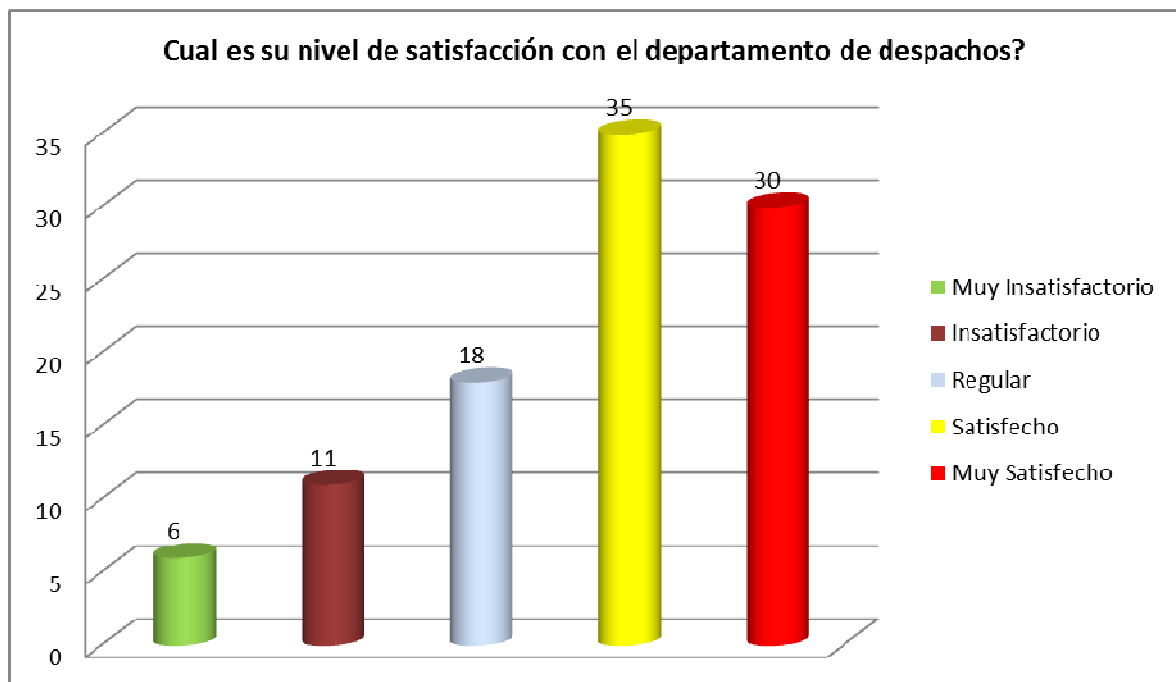
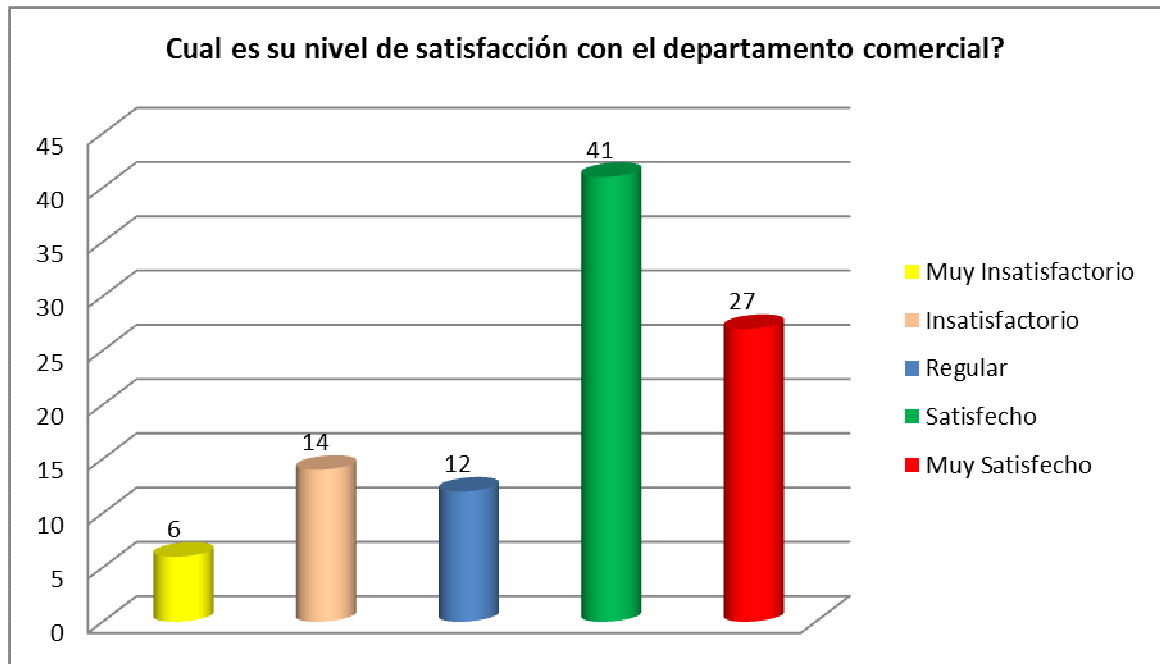


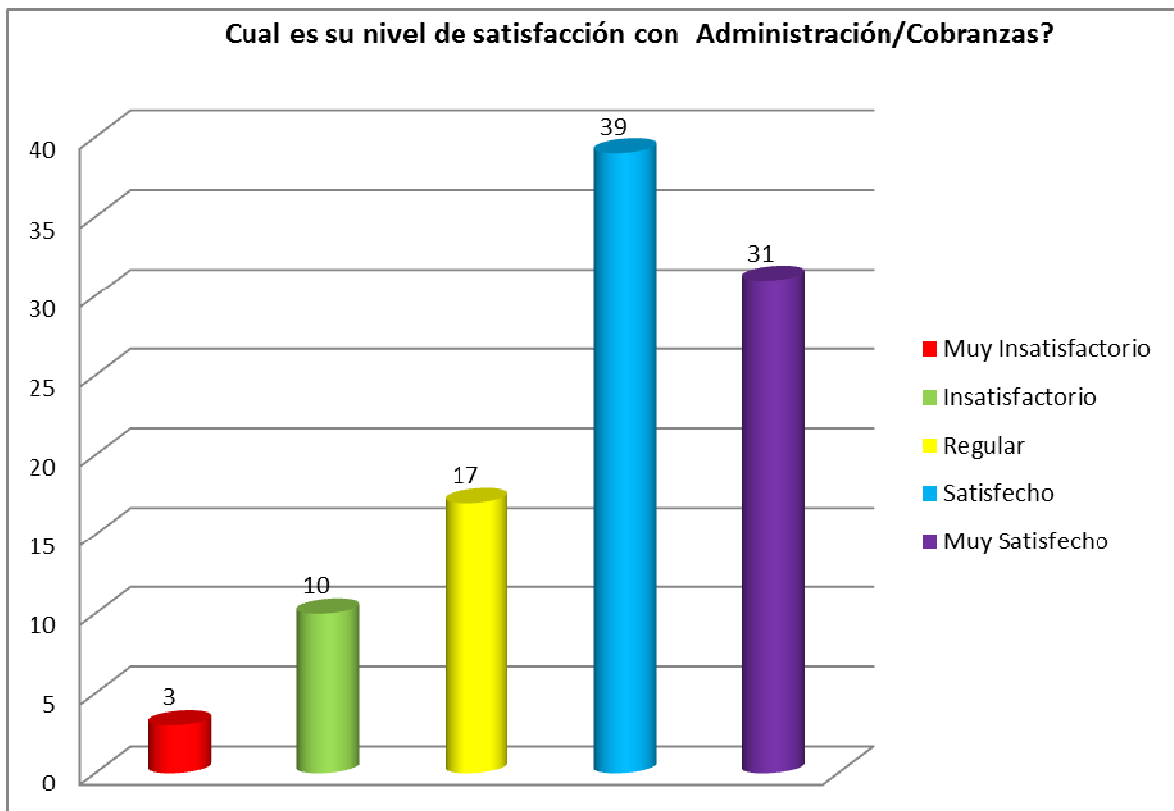
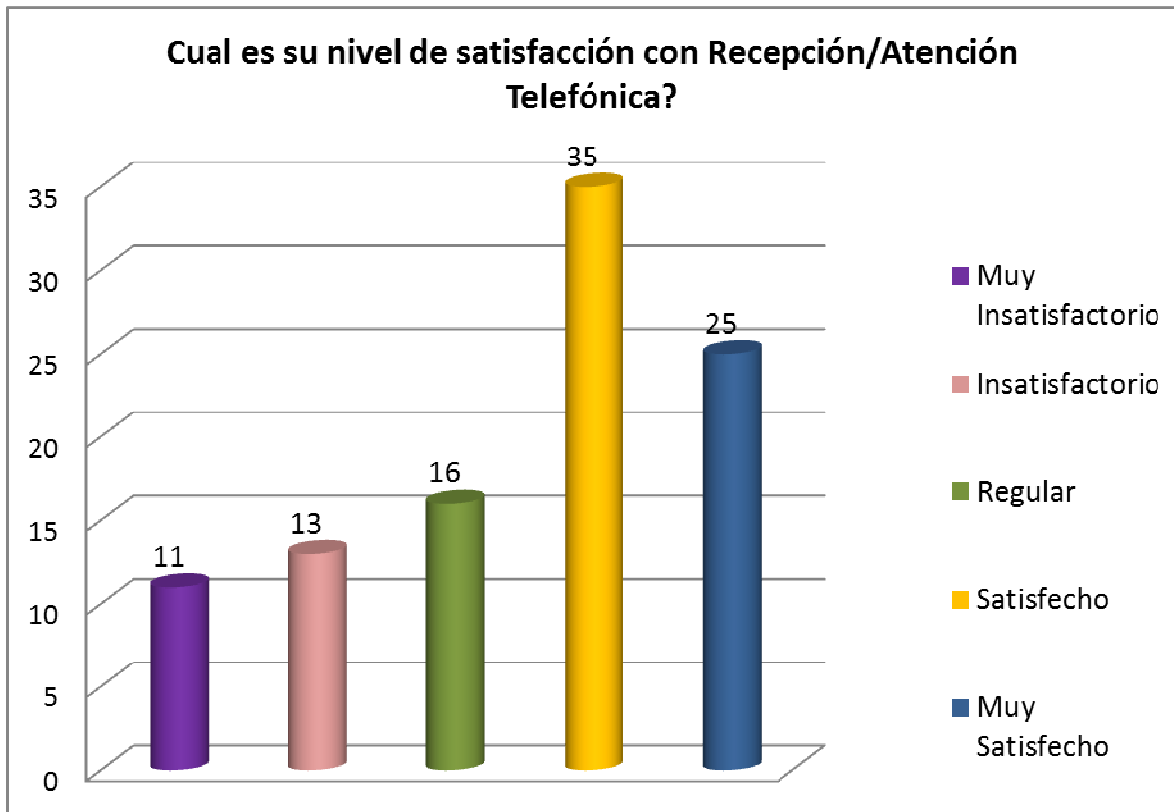


ECUADOR AÑO 2010

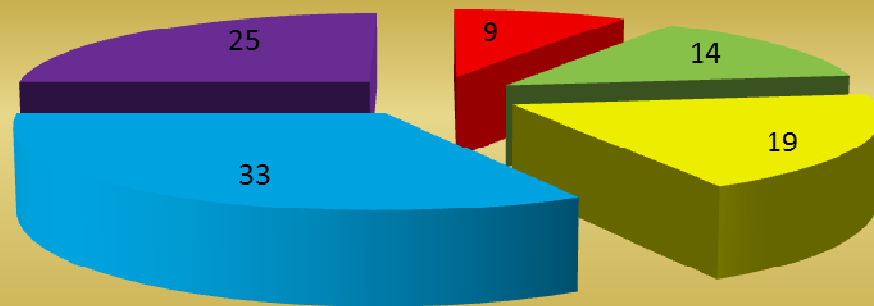






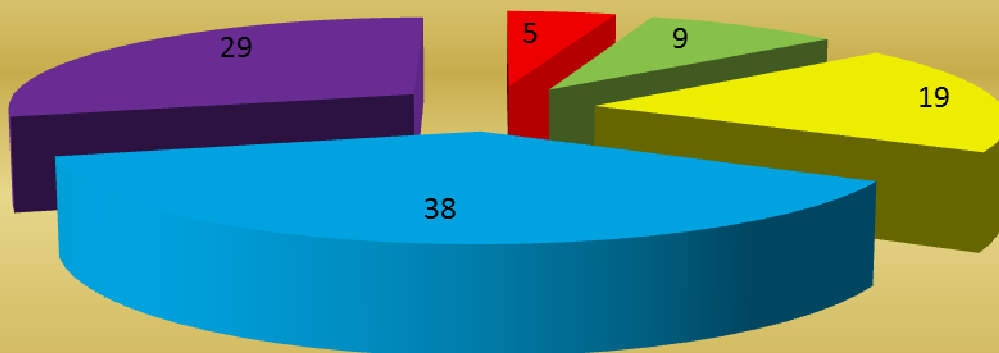


Cuál es su nivel de Satisfacción con Despachos/Operaciones en cuanto a Atención al Cliente



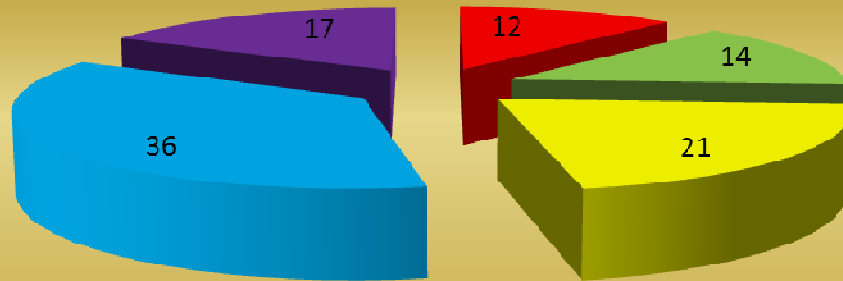
■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en el Despacho



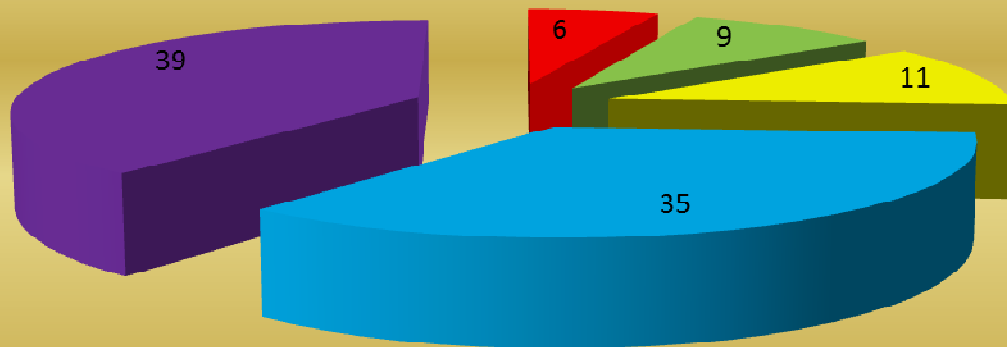
■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

Cuál es su nivel de Satisfacción con la Puntualidad en la Entrega?



■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

Cuál es su nivel de Satisfacción con el Manipuleo de mercancía?



■ Muy Insatisfactorio ■ Insatisfactorio ■ Regular ■ Satisfecho ■ Muy Satisfecho

