

# **Atención y Servicio al Cliente, pilar de competitividad**

Martínez Cárdenas, Ana Graciela

*Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Calle 17 N. 8 A – 25 Duitama, Boyacá, Colombia. [anagrama2003@yahoo.com](mailto:anagrama2003@yahoo.com)*

## **RESUMEN.**

Hoy día, las organizaciones deben tener en cuenta que el servicio y la atención al cliente, se constituyen en un factor de diferenciación frente a la competencia, buscando lograr la fidelización del mismo y el posicionamiento de las mismas en los diferentes mercados. El estudio se sustenta en la formulación de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio y atención al cliente que se ofrece a los clientes de los autoservicios Mercopolis, localizados en la ciudad de Duitama, y que desde luego se convierta en modelo para aplicar en organizaciones de naturaleza similar, objetivo planteado por el grupo de investigación Sinergia Organizacional adscrito a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia –UPTC y la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP-, en su línea Gestión Industrial.

Inicialmente, se levanto un diagnóstico permitiendo evaluar la situación actual de la entidad en cuanto al servicio y la atención al cliente determinando las fortalezas y debilidades como puntos de partida para generar cambios y mejoras en este proceso. Se planteo una investigación de tipo descriptivo y exploratorio, recurriendo a la observación directa y opinión de la población objeto de estudio; se validó y aplicó una encuesta a los clientes (Interno y externo), en donde se logran identificar los problemas y sus causas a través de un análisis de causa–efecto, para finalmente plantear una propuesta de mejora, que permita la definición y estructuración de estrategias que faciliten generar cambios en procura del mejoramiento del servicio y la atención al cliente, lo cual producirá un acercamiento entre ambas partes y asimismo motivarles a que su preferencia por los servicios se fortalezca, a través de la capacitación y de la actitud y el comportamiento de los empleados frente al cliente externo.

**Palabras Claves:** servicio al cliente, cliente interno, cliente externo, atención al cliente, factor de diferenciación.

## 1. INTRODUCCIÓN

Factores como la globalización, la internacionalización, las turbulencias, altos niveles de competitividad presentes en los mercados y los tiempos de crisis, han obligado a las organizaciones de toda índole a ser más productivas, lo que sencillamente se traduce en trabajar mejor si se quiere permanecer vigente y activo en el medio en que se enfrentan; las empresas buscan alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en su ramo, en la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes y líderes harán mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Ante este panorama las organizaciones deben diseñar estructuras más flexibles que enfrenten el cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus partes interesadas, para ello es necesario generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, mayor capacidad de adaptación al cambio y con una amplia visión hacia la innovación y satisfacción del cliente final.

El Servicio y la Atención al Cliente, en adelante SAC, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de todas aquellas organizaciones que quieren posicionarse competitivamente en los mercados. Es por ello, que en la presente investigación realizada al interior de los autoservicios Mercopolis de la ciudad de Duitama, se analiza el comportamiento del cliente (interno, externo), para diseñar un plan de mejoramiento del SAC sustentada en una evaluación previa del comportamiento de estos, que permita a las directivas de la mencionada firma sacar provecho de las ventajas competitivas.

Para la mayoría de organizaciones la satisfacción del cliente ya no es un factor de diferenciación sino que se convierte en un requisito mínimo; los clientes no aceptan un servicio deficiente dada la existencia de más opciones, y clientes no satisfechos simplemente se alejan de la organización cuyo servicio no les satisface plenamente. Una mayor satisfacción del cliente como consecuencia de una mejor atención ejerce gran impacto en la lealtad y retención de este, y esto se traduce en mayores márgenes de utilidad, ya que no es necesario gastar en la consecución de nuevos clientes con los cuales reemplazar a los que se han perdido. El SAC están revolucionando la mercadotecnia y en este proceso de transformación los nuevos mercados y las tecnologías centradas en él llevan la delantera, puesto que "para triunfar en el futuro las organizaciones están obligadas a conocer mejor los deseos y las necesidades de los clientes" [1].

## 2. MATERIALES Y METODOS

### 2.1. Fundamento teórico

De acuerdo a los objetivos planteados, y con el propósito de dar una visión clara y precisa de la información que se utilizó durante el desarrollo de esta investigación, a continuación se relaciona el fundamento teórico en que se basa la misma.

#### 2.1.1 Servicio al cliente

"El SAC es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el éste obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y asegure un uso correcto del mismo." [2] El Servicio según Malcom Peel, puede ser entendido como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad" [3]; el Francés Gaither Inches dice: "El servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación" [4]. Christopher H. Lovelock (2001), presenta una definición que se ajusta mas a las entidades prestadoras de servicio la cual expone que: "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" [5]. El objetivo natural de toda empresa es competir o desaparecer, pero este objetivo no podrá lograrse si no se establecen acciones para conocer y satisfacer a los clientes, estas acciones deben responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas?
3. ¿Cuál es el valor que encuentra en nuestros productos?
4. ¿Cuándo y cómo comprar?
5. ¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?
6. ¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?
7. ¿En qué forma lo está haciendo la competencia y cuales son nuestros puntos vulnerables?

Por lo tanto, si se conoce que servicios requieren los clientes, luego se debe determinar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos entre ellos la aplicación de encuestas periódicas a consumidores, buzón de sugerencias y sistema de quejas y reclamos que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se debe establecer la importancia que se le da al consumidor; debe tratar de compararse con los competidores más cercanos, así se detectaran verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

### **2.1.2 Tipos de cliente.**

La palabra *Cliente* en este análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.

Cliente interno: "personal que labora en la empresa es considerado como cliente interno, toda vez que es el perceptor primario de la misión, visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo" [6]. Los empleados de la empresa son los mejores vendedores de sus bienes y servicios.

Cliente externo: "individuo que es el punto vital para cualquier empresa o institución, sin él no habría una razón de ser para los negocios; se le conoce también con el nombre desde el punto de vista del ciclo comercial como grupo objetivo que pasa por cliente potencial, luego comprador eventual y luego pasa a ser cliente habitual" [7].

### **2.1.3 Características del SAC**

Las acciones del servicio al cliente se consideran de vital importancia dentro de las actividades de las organizaciones, Malcolm Peel (1990), expone entre los principales puntos del SAC las siguientes características:

- La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del SAC. La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente.
- El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente.

Lovelock (2001) hace referencia a otra de las características del SAC en el *Grado de riesgo* por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio, por lo que se hace necesario contar con personal que tenga contacto con el cliente, personas serias y capacitadas, que sepan orientar a todo tipo de cliente resolviendo los posibles problemas que se puedan presentar en el menor tiempo posible.

### **2.1.4 Ventajas y herramientas de la atención al cliente**

Cada vez son más las empresas que dedican tiempo, esfuerzo y dinero en capacitar a sus empleados y mejorar sus técnicas de SAC; Juan Carlos Alcaide (2002) destaca en su libro *Alta Fidelidad* los beneficios y la importancia de consentir y conservar a un cliente, entre los cuales se tiene: Mayor lealtad, más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa, más clientes nuevos captados a través de la comunicación voz a voz, menores gastos en actividades de marketing como publicidad y promoción de ventas, menos quejas y reclamos y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión, mejor imagen y reputación de la empresa, clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores, mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de clientes, menor rotación del personal.

El SAC es una actividad importante para las organizaciones. Los clientes, hoy en día buscan soluciones; por ello preparar y capacitar al personal en este aspecto para que ellos puedan manejar las diferentes situaciones que se les presentan con los clientes se convierte en una necesidad para la empresa, con el uso de herramientas se logra identificar aquellas prácticas que están generando un mal servicio por parte del personal y transformarlas en hábitos encaminados a la SAC.

Algunas de estas herramientas están enfocadas hacia la comunicación y el contacto interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales como: las sonrisas en el personal, ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía; aspectos que se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en elementos del servicio, también ayudan en el mejoramiento del servicio al cliente los avisos y señalizaciones, escaparates y mobiliario, los uniformes, etc. que conducen a que el cliente se sienta importante; por lo tanto los siguientes aspectos se han tomado como referentes en el desarrollo de la presente investigación como coadyuvantes en el SAC:

**El contacto cara a cara**, hace referencia a los saludos, forma y modo de trato con el cliente, Peel Malcolm (1990) sugiere que de hecho las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente difícil, conllevan hacia un buen uso de este elemento, en cambio las actitudes emocionales, la osadía con el cliente o el favoritismo alejan el compromiso de uso de este elemento.

Desde el punto de vista de Lovelock (2001), **el contacto telefónico** representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente. Se deben abordar los aspectos clave, desde el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, ya que un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta con que disposición es atendido por el empleado de la empresa.

**La comunicación por correo**, representa otro elemento del SAC, PEEL (1990) sugiere que una carta enteramente cordial acerca más al cliente porque incluso queda documentada en ella el compromiso de servicio de la empresa.

**Atención de reclamos y cumplidos**, aspecto que conlleva a una mejor comunicación tanto con el cliente interno como con el cliente externo, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse; por último **las instalaciones** representan uno de los principales elementos del SAC, el exterior de los edificios, los patios, jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

### **2.1.5 Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente**

Una vez que se ha logrado entender a los consumidores y al mercado, la empresa u organización puede diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Kotler (2008) define la dirección de marketing como: “el arte y la ciencia de elegir mercados meta con los cuales crear relaciones redituables” [8]. El objetivo de la dirección de marketing es encontrar, atraer, retener y aumentar los consumidores meta al crear, entregar y comunicar valor superior para el cliente. Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, la empresa debe responder dos importantes preguntas ¿a qué consumidores se atenderá? y ¿Cómo se puede servir mejor a estos clientes? (cuál es la propuesta de valor). Stanley A. Brown (2008) en su libro Administración de las Relaciones con los Clientes menciona las “habilidades claves que se deben de tener a la hora de relacionarse con los clientes:

1. Administrar la información de los clientes como valor estratégico.
2. Medir el valor de vida del cliente.
3. Identificar las expectativas de los clientes.
4. Alinear la estrategia de negocios con el valor y las expectativas del cliente. Integrar todos los aspectos a través de las unidades de negocios.
5. Organización.
6. Administrar las experiencias de los clientes” [9].

### **2.1.6 Administración de la información relacionada con el cliente**

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. La administración de la información con los clientes permitirá en un futuro cercano conocer al detalle, sus necesidades y anticiparse a su demanda desde el lugar en que se encuentre, compartiendo la información. Stanley A Brown (2008) expone que la información trae ventajas se pueden aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y productos o servicios, es por esto que la verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.

1. “Reduce los costos publicitarios (comunicación)
2. Facilita el direccionamiento de esfuerzos a clientes específicos mediante la concentración en sus necesidades.
3. Facilita el monitoreo de la eficacia
4. Permite que las organizaciones compitan por clientes con base en el servicio no en el precio.
5. Impide la realización de gastos excesivos en clientes de escaso valor o de gastos insuficientes en clientes de alto valor ( fidelización)
6. Acelera el periodo de desarrollo y comercialización de un producto (ciclo de mercadotecnia)” [10]

## **2.2. Metodología**

### **2.2.1. Tipo de Investigación y método de Investigación**

Investigación de tipo descriptiva y exploratorio, la cual permitió obtener respuestas a fondo de lo que los clientes (internos y externos) de los autoservicios Mercopolis piensan y sienten en cuanto al SAC; se partió de levantar el diagnóstico de la situación actual en cuanto a este servicio, se acudió a la observación directa y a la información recopilada a través del personal administrativo, posteriormente se estableció contacto directo con la población objeto de estudio; se aplicó una encuesta piloto que permitiera validar el instrumento que luego se aplicó a los usuarios y empleados de los autoservicios determinados por la muestra, una vez cumplida esta etapa se procedió al procesamiento de la información la cual permitió establecer falencias existentes en el SAC, proporcionando los insumos para el diseño de la propuesta de mejoramiento para el SAC de los autoservicios Mercopolis.

### **2.2.2 Fuentes de Información e instrumentos de recopilación de Información**

La información primaria se obtuvo a través de la comunicación directa con el personal de los autoservicios, como herramienta complementaria se utilizó la observación directa de las actividades y procesos que se desarrollan y la aplicación de encuestas tanto a usuarios como a empleados de los autoservicios Mercopolis, con base en la metodología presentada por Flanagan (1994) expuesta en su libro como medir la satisfacción del cliente.

El cuestionario se estructuró con preguntas cerradas y abiertas, tomando como fundamento lo expuesto por Bob E. Hayes, (2000), que permiten establecer las necesidades, expectativas e índices de satisfacción con respecto al SAC, obteniendo puntos fuertes y débiles como insumo para la estructuración de la propuesta de mejoramiento; en cuanto a los indicadores de medición estos se tomaron con base en lo expuesto por Serna Gómez Humberto (1999) en su libro "Auditoría del Servicio al Cliente"; como fuentes secundarias, se utilizó bibliografía y material escrito referente al tema, revistas y consultas en internet.

### 2.2.3. Población y Muestra

**Población:** La población objeto de estudio estuvo conformada por los empleados y usuarios de la firma, los usuarios catalogados como población infinita ya que se desconoce el número exacto de clientes o usuarios, mientras que para los empleados conforman una población finita ya que en este caso se cuenta con el número exacto de empleados.

**Muestra:** La muestra es el número de elementos, que hay que tomar de un universo, para que los resultados obtenidos sean representativos de la población o universo.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSION

Según la población objeto de estudio se aplicaron 350 encuestas al cliente externo y 30 al cliente interno, los cuales se analizan a continuación; en cuanto al primer interrogante planteado: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio del autoservicio Mercopolis?

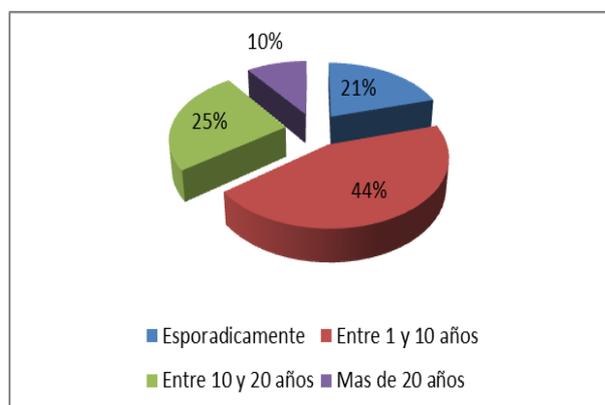


Figura 1 Tiempo de utilización del servicio

El 44% de los encuestados expresan que llevan utilizando el servicio entre 1 y 10 años y un 25% entre 10 y 20 años, esto nos demuestra la fidelidad que tienen los clientes para con los autoservicios ya que a pesar de los cambios que ha tenido la competencia los usuarios no cambian su decisión, resultados que se ilustran en la figura 1. Frente al interrogante de ¿con que frecuencia utiliza el servicio de los autoservicios?

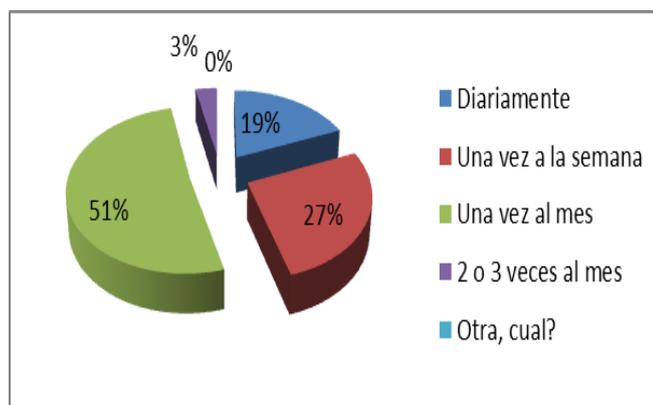


Figura 2 Frecuencia de utilización del servicio

Como se observa en la figura 2, el 51% responde que utiliza el servicio una vez al mes, los porcentajes más bajos se obtuvieron en aquellos clientes que solo visitan los autoservicios diariamente y aquellos que lo hacen 2 o 3 veces al mes. Respecto a interrogante ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y la atención que en general se le ha ofrecido? Los resultados demuestran que un 39% se encuentra satisfecho, mientras que un 36% está insatisfecho, como se puede ver en la figura 3, se observa que la diferencia es mínima, solo un 3% lo cual quiere decir que los autoservicios deberían aplicar un estudio de medición de la

satisfacción del cliente para evaluar a fondo la manera como se está atendiendo al cliente ya que el nivel de satisfacción está por debajo de lo esperado.

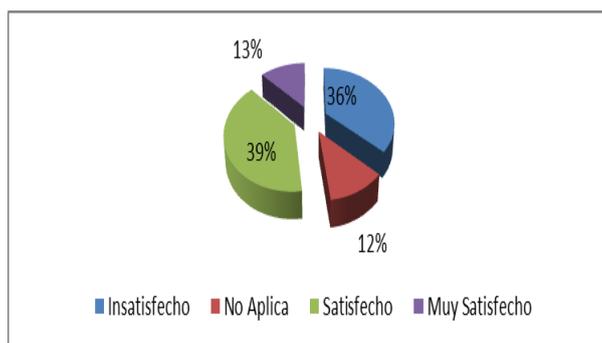


Figura 3 Grado de satisfacción del cliente

Los encuestados frente a la pregunta ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de los autoservicios?

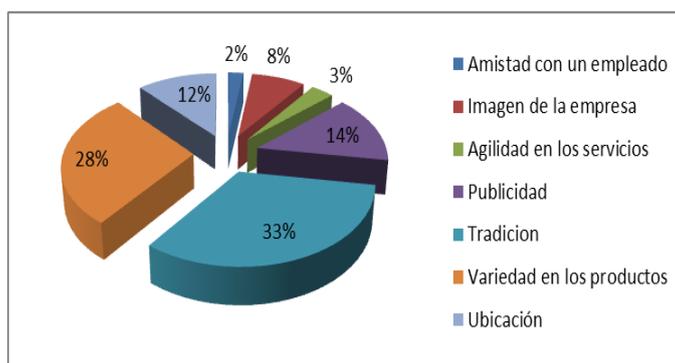


Figura 4 Motivación al utilizar los servicios

Como se aprecia en la figura 4, el 33% de los clientes se sienten motivados por la tradición, la variedad en los productos refleja el 28%, un 14% por la publicidad, 12% se siente motivado por la amistad con un empleado y la ubicación; también se destacan resultados como imagen de la empresa con un 8% y agilidad en los servicios un 3%; estos últimos porcentajes tan bajos permiten reflejar que la imagen de la empresa es uno de los factores menos valorados por los clientes, y que la agilidad en los servicios no es uno de los motivos principales por los que un cliente realiza sus compra en los diferentes almacenes. De este aspecto se destaca una vez más la necesidad de mejorar en la agilidad y la percepción de la imagen de la empresa ante sus clientes. También es necesario fortalecer la publicidad en pro de esta imagen, dado que esta se presenta como uno de los factores de baja influencia en las motivaciones del cliente.

Frente a la pregunta ¿Cuándo usted requiere los productos del autoservicio, los localiza fácilmente?

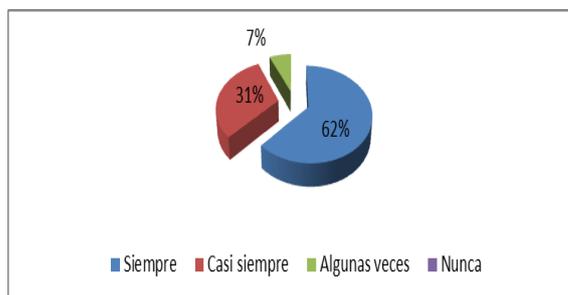


Figura 5 localización de los productos

Se orienta a establecer la facilidad que tiene el cliente para acceder a los diferentes productos del almacén, los resultados arrojados son 62% para siempre y 31% para casi siempre lo cual quiere decir que los productos ofrecidos por los autoservicios están dentro de la capacidad adquisitiva de sus clientes, como se observa en la figura 5; se quiso saber igualmente lo que piensan los clientes frente a la presentación de los productos en el autoservicio: los resultados sobre la percepción de la presentación de los productos arrojaron que el 51% muy buena, el 33% buena y un 8% para regular y mal, como se puede ver en la figura 6.

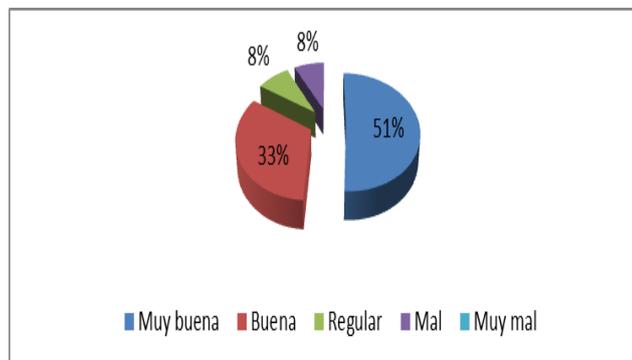


Figura 6 Opinión de los clientes en la presentación de los productos

Se quiso conocer a través de la pregunta ¿Ha realizado usted algún tipo de reclamo o sugerencia al autoservicio?, obteniéndose que el 17% si ha realizado reclamos y un 83% expresa que no, este último porcentaje de respuestas se ubica por debajo del rango mínimo de “apenas aceptable” del (90% al 94%) dejando evidente que no es un nivel de satisfacción adecuado para lo que la empresa se propone con respecto al servicio, que para el caso es ubicarse por encima del 94% entre los rangos Bueno y Excelente; se pudo establecer que el 66% de los clientes no responden al motivo por el cual hacen los reclamos, mientras que un 1% expresa hacer reclamos por la calidad de los productos, un 2% falta de tiempo, un 10% vencimientos y un 21% por que asumen que sus quejas y sugerencias no son tenidas en cuenta y muchas veces no les prestan atención o hacen caso omiso de estas, complementario a esta situación se quiso conocer si se ha recibido algún tipo de respuestas a las quejas, reclamos y sugerencias presentadas a lo cual se respondió así:

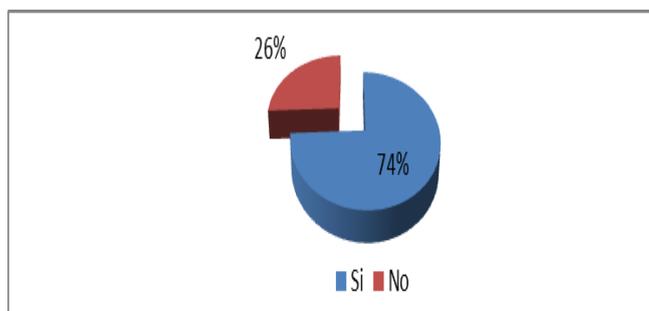


Figura 7 Solución a los requerimientos presentados

74% opinan que ha recibido solución a las peticiones presentadas, mientras que el 26% opinan que no han recibido solución a sus peticiones, quejas o reclamos, tal como se refleja en la figura 7; al comparar los resultados con los indicadores de satisfacción adecuados para los autoservicios se observa que la opción del “sí” está muy baja respecto a lo esperado. La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que satisfaga todas sus necesidades. Pues en el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un producto, sino que este vaya acompañado de asesoría, recomendaciones y solución de dudas o reclamos.

Se indago sobre qué aspecto le gustaría que mejoraran los autoservicios Mercopolis en cuanto al servicio y la atención al cliente: a lo cual se presentaron 3 situaciones particulares así: un 36% de los clientes encuestados esperan que se establezca un sistema acumulativo de puntos por compras realizadas, los cuales puedan redimir en determinado tiempo; un 30% de los encuestados esperan que se establezca un área para el SAC en los diferentes puntos de venta; un 23% de los encuestados esperan que se les tenga en cuenta mas a menudo con beneficios en rifas o premios por sus compras y no solo por la fecha del aniversario. Frente a si se conoce algún medio que le permita presentar u obtener información de los autoservicios, se obtuvo la siguiente información ilustrada en la figura 8, un 42% afirma no conocer ninguno de los medios expuestos en la encuesta, un 41% dice conocer el buzón de sugerencias el cual afirman que no es muy visible en algunos de los diferentes puntos de venta, en cuanto a página web el 16% dice que conoce este servicio, se puede concluir que se debe hacer énfasis en la implementación de estos medios de comunicación para mejorar la imagen de la empresa.

Frente a la información recopilada por parte de funcionarios entrevistados, se quiso determinar aspectos relacionados con la comunicación, la capacitación, los incentivos, situaciones problemicas, si la empresa cuenta con departamento de control, que tipos de quejas o reclamos reciben frecuentemente, información importante para determinar aquellos aspectos en los que se debe focalizar la propuesta de mejora del SAC, obteniéndose los siguientes resultados:

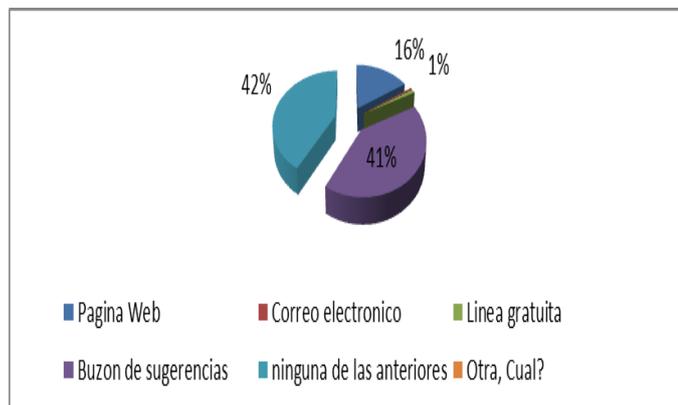


Figura 8 Medios de comunicación

Frente a determinar si existe una comunicación entre los subordinados y los jefes inmediatos, el 54% expresaron que no existe este tipo de comunicación y un 46% opinaron que si existe comunicación, se denota que se debe realizar un cambio en este aspecto ya que si no existe una comunicación efectiva entre jefe y empleado esto se ve reflejado en el SAC a la hora de dar respuesta a las inquietudes manifestadas por estos.

Frente a la capacitación que los funcionarios deben recibir para atender mejor al cliente, según los encuestados respondieron en un 58% que reciben capacitación en este aspecto, pero en muchas de las ocasiones no se pone en práctica e igualmente no se aplica ningún control al respecto por los encargados, según los indicadores de medición este porcentaje es inaceptable.

Es importante determinar si la empresa ofrece incentivos a sus trabajadores (cursos, asensos, aumento de salario, bonificaciones), estableciéndose en un 74% que se encuentran desmotivados ya que no se brinda ningún tipo de motivación, razón por la cual se considera que realizan mas su trabajo por obligación que por gusto, y esto se puede ver reflejado en la forma como se atiende al cliente. En cuanto a los diferentes problemas que se puedan presentar a diario en los puestos de trabajo, el 74% de los empleados aseguran que no se les informa de los problemas por lo que se hace necesario un sistema de comunicación rápido y efectivo.

Al interrogante de si cuenta la empresa con algún departamento de control del proceso de SAC el 64% de los encuestados opina que no existe una unidad con esa característica, por lo que se considera que es importante crear un departamento donde se brinde el SAC. Otro factor importante de analizar es lo relacionado con si los funcionarios están informados por parte de la empresa de las quejas, reclamos o sugerencias que los clientes presentan, donde el 62% de los encuestados expreso que no son informados sobre las quejas o reclamos presentados por los clientes, permitiendo esta situación hacer caso omiso a las sugerencias y reclamos. Es importante en este tipo de estudios conocer desde el puesto de trabajo de las personas relacionadas con los clientes cuáles son las quejas, reclamos o sugerencias que estos presentan frecuentemente, a lo cual respondieron:

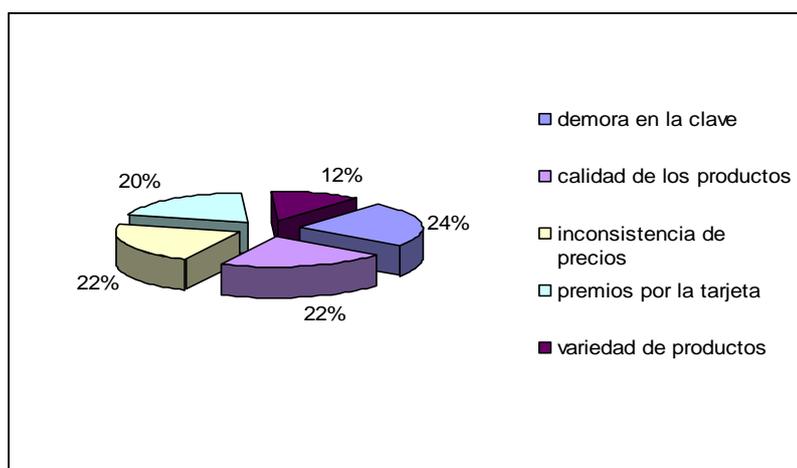


Figura 9 Aspectos que generan reclamos

Como se puede analizar en la figura 9, las quejas frecuentes se presentan en la demora corrección de errores en la facturación (clave) por parte del administrador en un 24%, calidad en los productos 22%, variedad de productos 12%, inconsistencia de los precios 22% (en el momento de facturar estos registran un precio diferente), información sobre premios 20%.

#### 4. DISCUSION Y PROPUESTA

El SAC se constituyen en un factor de diferenciación frente a la competencia; para lograr la fidelización del clientes las organizaciones deben establecer una cultura o modelo de atención a este que permita retener los clientes existentes y atraer nuevos; para lograr este objetivo se deben establecer políticas y estrategias en torno a la satisfacción del consumidor. De acuerdo al objetivo planteado en el presente estudio y con los resultados obtenidos se estructura la siguiente propuesta de SAC.

##### 4.1. Beneficios

Según Domínguez C. (2006), en el diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del SAC se obtienen los siguientes beneficios:

1. “Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la empresa por encima de otras.
2. Establecer relaciones a largo plazo con los clientes; esto permite que la empresa mantenga clientes fieles e ingresos permanentes.
3. Conocer lo que para cada cliente es importante en particular y atender sus necesidades.
4. Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
5. Las políticas de calidad en el SAC pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.
6. Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
7. Se genera una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa”.

##### 4.2. Análisis situacional frente al SAC

Analizando los indicadores obtenidos en la realización del estudio, se priorizaron los problemas presentados y sus posibles causas, en situaciones tales como:

Deficiente SAC; falta de amabilidad y agilidad en la atención; agradecimiento por las compras; falta de solución a inquietudes y reclamos no atendidos; Falta de calidad en la información suministrada; no fomento de las relaciones con el cliente; poca recordación de la empresa por parte del cliente y percepción de poca publicidad. Este análisis se realizó bajo el diagrama de Pareto, priorizando los problemas o las causas que los generan y proponiendo su mejoramiento, lo cual llevo a diseñar la siguiente propuesta, como se muestra en la figura 10.

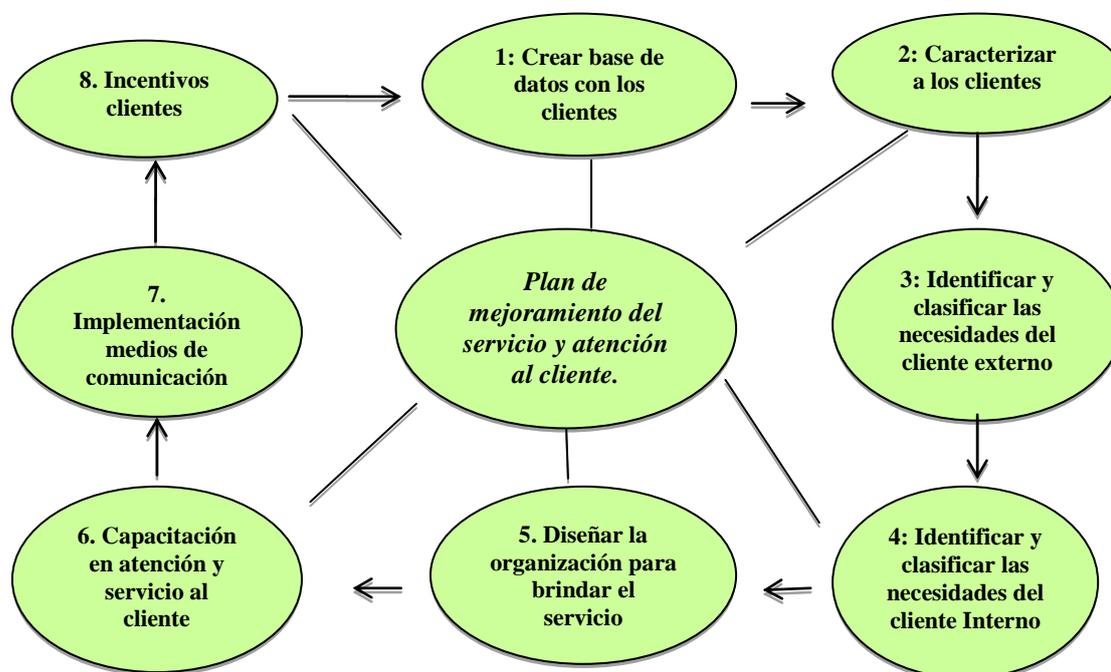


Figura 10 Estructuración del modelo del plan de mejoramiento de servicio al cliente

##### 1. Crear una base de datos de los clientes actuales en los autoservicios

Con esta base de datos se busca determinar sus características, necesidades y volúmenes de compra. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes.

##### 2. Caracterizar a los clientes

Es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda; de

acuerdo a: clientes de compra frecuente, de compra habitual, de compra ocasional, complacidos, satisfechos e insatisfechos.

### 3. Identificar y clasificar las necesidades del cliente externo

Elementos que permiten establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio a través de auditorías del SAC, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para recopilar información y hacer seguimiento que permitan establecer los problemas y causas de mejoramiento como: disponibilidad del producto (cantidad y surtido), tiempo de entrega, trato y relaciones con el cliente, servicio de posventa, tiempo de atención a reclamaciones

### 4. Identificar necesidades y capacidades del cliente interno

Se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa que les permitan ofrecer un mejor SAC, evaluar los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio, implementar una norma de calidad ISO 9000.

### 5. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente

Para esto la empresa debe plantearse los siguientes interrogantes:

Interrogante	Definiciones a lograr
¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización para enfrentar un SAC superior necesidades de capacitación.
¿Para quién?	Caracterización de los grupos de clientes. · Características de la atención a dar a cada grupo. · Sistema de información y orientación al cliente.
¿Qué?	Contenido del servicio que se brinda. Características.
¿Cómo?	· Procedimientos para el cliente solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
¿Quién?	Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
¿Cuánto?	· Estructura organizativa, Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
¿Cuándo?	Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del Servicio
¿Con qué?	Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
¿Dónde?	Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta
¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al SAC. Objetivos y metas del SAC" [11].

Una vez proyectado el contenido de la organización es conveniente elaborar el manual de SAC, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática en la capacitación del personal.

### 6. Capacitación del personal

Se busca brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar en cada uno de los puntos de venta una cultura de SAC y lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

### 7. Implementación medios de comunicación

Incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el SAC para ganar ventaja competitiva, para esto las actividades debe estar encaminado a informar al cliente sobre la importancia de este almacenes y el esmero de estos para satisfacer sus necesidades, como la página web, instalaciones del área SAC, implementación de una línea de SAC gratuita y un correo electrónico.

### 8. Incentivos a los Clientes

Establecer incentivos es una buena manera de implementar la motivación al cliente (interno, externo).

## 5. CONCLUSIONES.

Las organizaciones deben lograr que el personal participe activamente en los procesos de SAC, aplicando la metodología de mejoramiento continuo, evaluando periódicamente la atención que brinda a sus clientes para que estos permanezcan fieles a sus organizaciones.

Los niveles de satisfacción general respecto al cliente externo debe ubicarse en el nivel de excelencia, garantizando la calidad en el SAC que permitan la fidelización del mismo.

Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados, a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles aceptables en cuanto a calidad de la información e incentivos.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la solución de inquietudes, falta de agilidad en la atención, incentivos a los clientes, comunicación con los diferentes tipos de cliente y la creación de una base de datos más dinámica.

Se debe mejorar el SAC, ya que esta es la herramienta que le permitirá a las organizaciones obtener cambios positivos en el sentido de alcanzar ventajas competitivas. Es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el SAC se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, de los productos y procedimientos relacionados con ventas y despachos.

## 6. REFERENCIAS

- [1] Larrea, Pedro. (1991). Tomado de: <[www.agapea.com/calidad-de-servicio-del-marketing-a-la-estrategia-n40020i.htm](http://www.agapea.com/calidad-de-servicio-del-marketing-a-la-estrategia-n40020i.htm)>, 15 febrero de 2013.
- [2] Tomado de: <[www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm](http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm)>
- [3] Peel, Malcom. (1990). *Servicio al cliente, guía para mejorar la atención y la asistencia*. Tomado de: <[www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm](http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm)>, 20 mayo de 2013.
- [4] Inches, Gaither. (2001). *Estrategia del servicio al cliente*. Tomado de: <<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>>, 28 febrero de 2013.
- [5] Christopher H. Lovelock. (2001). *Principios de marketing de servicios y gestión*, (2001). Tomado de: <[http://www.monografias.com/trabajos5/estserv\\_shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/estserv_shtml)>. marzo 2 de 2013.
- [6, 7] Domínguez, Collins, Humberto. (2006). *El Servicio Invisible, Fundamento de un buen Servicio al Cliente*. Bogota. Cuarta Edición. Eco Editores.
- [8] Philip, Kotler; Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México. Octavas edición. México.
- [9,10] Stanley, A. Brown. (2008). *Administración de las Relaciones con los Clientes, Un Imperativo estratégico para las organizaciones de negocios*, Oxford University.
- [11] Tomado de: <http://www.monografias.com/trabajos17/serviciocliente/servicio-cliente.shtml>, marzo 15 de 2013.