

UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGÓ

MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA SURENT LTDA.

MARIA CAMILA BEDOYA ROLDÁN

ASESOR: JAIME ALBERTO BELTRÁN RÍOS

TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN MERCADEO ESTRATEGICO.

MEDELLÍN COLOMBIA 2020

Índice de contenido

1	Reseña histórica.....	3
2	Antecedentes.....	3
3	Justificación.....	4
4	Pregunta objeto de estudio.....	6
5	Objetivo General.....	6
6.	Objetivos Específicos.....	6
7.	Metodología.....	7
8.	Marco Teórico.....	7
9.	Alcances del proyecto.....	13
10.	Calendario Operativo.....	14
11.	Referencias y Glosario de términos.....	15
11.1.	Referencias.....	15
11.2	Glosario de términos.....	31
12.	Desarrollo de Objetivos.....	32
13.	Análisis de resultado de encuestas.....	39
14.	Conclusiones.....	57
15.	Recomendaciones.....	58
	Bibliografía.....	59

1 Reseña histórica.

SURENT LTDA es una empresa constituida en el año 2009, dedicada a comercializar seguros de cumplimiento para contratos de arrendamiento, promover la celebración de dichos contratos, obtener la renovación de estos, realizando para tal efecto estudios de crédito de los arrendatarios y codeudores a través de una de la compañía más grande del sector asegurador, adicionalmente debe llevar a cabo las actividades jurídicas de recobros en caso de reclamaciones por incumplimiento de los contratos celebrados.

Actualmente, la empresa es la segunda oficina a nivel nacional que más representa en ingresos para Seguros generales SURA, sus principales clientes son: inmobiliarias, constructoras, propietarios de inmuebles y asesores de seguros.

2 Antecedentes.

El continuo crecimiento del sector inmobiliario y asegurador en el país, hacen que las compañías que prestan un servicio tan especializado en particular en el aseguramiento de contratos de arrendamiento deban mantenerse al tanto de lo que sucede a sus clientes para mejorar la posibilidad de un servicio más eficiente. La solución de seguros de cumplimiento para contratos de arrendamiento es un producto rentable y oportuno para una ciudad y un sector en donde cada día se evidencia un crecimiento e inversión elevada “Según el Departamento Administrativo Nacional

de Estadística, DANE, el sector inmobiliario participa con el 8,7% por ciento del PIB en Antioquia, mientras el sector de la construcción hace lo propio con el 7,4 por ciento”.

SURENT LTDA para el año 2020 tiene previsto un crecimiento económico del más del 46%, sin contar actualmente con un modelo de servicio al cliente que pueda ayudar al alcance de su objetivo, esta situación ha permitido observar e identificar una necesidad inminente de una estructura adecuada para el modelo de servicio a clientes, donde se determine la participación de las áreas activas en el proceso de prestación del servicio, en el cual se ordene de manera estratégica las sinergias que se deben presentar dentro de la empresa, para la adecuada atención.

3 Justificación.

La calidad del servicio al cliente constituye actualmente uno de los elementos esenciales que toda empresa debe tener en cuenta para tener clientes satisfechos. Cada vez los clientes son más exigentes, por esto las empresas deben realizar periódicamente una evaluación de la calidad de servicio. Este trabajo permitirá realizar el análisis de la percepción de los clientes externos, permitirá conocer la opinión que tienen ellos sobre la calidad del servicio brindada por la empresa, y estudiar el comportamiento de cada uno de ellos y la fidelidad de estos, receptar su quejas, sugerencias y comentarios los mismos que serán objetos para el tema de estudio. Adicionalmente, es importante analizar también el cliente interno, investigar el ambiente laboral, como se sienten y el nivel de compromiso dentro de la empresa, ya que en la medida en que ofrezcan un buen servicio dentro de la empresa estos ofrecerán un buen servicio fuera de ella, y de esta manera los clientes

externos al tener un trato personalizado y de excelencia ingresaran sus negocios provocando así un crecimiento en las ventas.

Nos enfocaremos en un modelo de servicio para el área de suscripción, la cual es la encargada de realizar un análisis y suscripción adecuada de los riesgos y contratos que se van a asegurar, permitiendo determinar la viabilidad del negocio significando así ingresos y la generación de nuevos clientes; SURENT ha venido trabajando desde su creación con un modelo de servicio no estructurado para la suscripción de los negocios, es por esto que esta es una de las áreas que más reclamaciones y quejas presenta. Por esto, realizaremos una revisión detallada de los niveles de satisfacción de los diferentes clientes con respecto a la calidad del servicio del área de suscripción mediante un instrumento que mida expectativas vs percepciones referente al trato recibido, la eficiencia del personal, rapidez en los procesos, y la incidencia de este sobre la rentabilidad de la empresa, permitiendo así desarrollar políticas de comunicación y retroalimentación para los clientes internos, se harán propuestas de mejora para optimizar los procesos, permitirá tomar medidas correctivas para una mejora continua, comprobables mediante la satisfacción de los clientes externos, el incentivo de fidelidad de los mismos y el incremento del porcentaje de venta existiendo un crecimiento económico para SURENT LTDA.

4 Pregunta objeto de estudio.

¿El nuevo modelo de servicio al cliente incrementará el número de suscripciones y de clientes nuevos para la empresa SURENT LTDA?

5 Objetivo General

Diseñar el modelo de servicio al cliente para el área de suscripción de la empresa SURENT LTDA.

6. Objetivos Específicos

1. Elaborar diagnóstico sobre el modelo actual de servicio para el área de suscripción.
2. Confrontación de expectativas de los diferentes clientes externos con el servicio prestado por el área de suscripción.
3. Diseñar estrategias que permitan el cierre de brechas en la calidad del servicio.

7. Metodología

Para realizar el diagnóstico del modelo de servicio al cliente de la empresa SURENT LTDA, se realizará el análisis y la recopilación de la información a través de la técnica encuesta, la cual se tendrá en cuenta una muestra de 10 clientes internos, y 80 clientes externos, entre los clientes externos tendremos en cuenta a inmobiliarias, asesores y propietarios. Adicionalmente, para establecer la relación entre lo que el cliente externo espera vs lo que realmente recibe, se realizará 5 entrevistas personalizadas junto con un ejercicio de cliente incognito.

Estos resultados evidenciarán las carencias encontradas en la calidad del servicio.

8. Marco Teórico

En los últimos años, el interés en la mejora continua y sostenible dentro de los procesos o servicios que ofrecen las empresas a los clientes ha ido creciendo de manera acelerada, para establecer su diferenciador con respecto a otras organizaciones. Se ha observado que la calidad con la que se ofertan bienes y servicios influye en la creación de confianza y credibilidad, con esto se logra la fidelización hacia la organización, factor determinante para incrementar la rentabilidad.

Desde el punto de vista del autor DUNCAN (2014) “El enfoque de servicio es, en esta era global, una estrategia clave para desarrollar la ventaja competitiva y lograr la diferenciación entre las organizaciones de clase mundial” (pág. 1).

Por su parte, Macias (2017) considera que “El servicio es asumido como alternativa válida y viable para incrementar la competitividad de las empresas en los mercados actuales, resulta cada vez más difícil construir ventaja competitiva sobre la base de tecnología dura” (pág. 21)

Sin duda alguna, se ha demostrado que el servicio al cliente constituye para las organizaciones una de las grandes exigencias para lograr una impecable prestación del servicio. Constantemente las empresas realizan un gran esfuerzo para entregar a sus clientes bienes y servicios, que generen competitividad sostenible para la organización, adicionalmente de que se sientan satisfechos y vaya acorde con el valor invertido por su adquisición. Es así, como la importancia de intervenir en la cultura de servicio se basa en el esfuerzo de las organizaciones para ser preferida y generar satisfacción dentro del mercado.

“El enfoque de servicio está sustentado en las personas y no en las cosas. El fin del servicio son los clientes y por tanto los empleados. El gran error de muchas empresas es confundir los medios con los fines” (DUNCAN, 2014, pág. 33), por esto es importante dar la debida atención a los empleados, no solo basta en esta era globalizada un buen servicio, si no que es necesario un servicio de excelencia y esto solo es posible con la excelencia de las personas, un liderazgo orientado al servicio, y una cultura basada en valores.

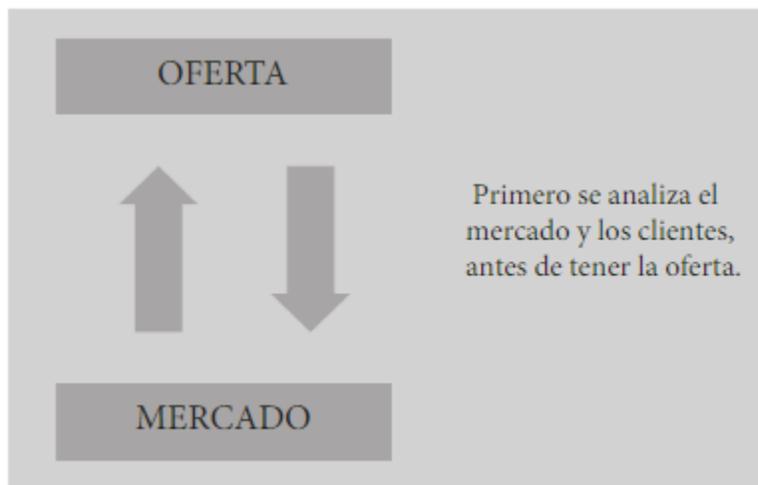
Para una mejor comprensión, cabe hacer referencia sobre el denominado triángulo de servicio propuesto por Albrecht (2004) el cual contempla que “ los tres elementos de estrategia del servicio, gente y sistemas, giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa” (pág. 44) , obligando así incluir al cliente dentro de la concepción del negocio, por lo que se hace necesario conocer al cliente, y cuál es la motivación de compra del mismo; luego de entender esta motivación es donde desarrollaremos el modelo o estrategia de servicio.

Si bien es cierto que los productos y la actividad de venta es fundamental, el centro de atención debe estar en el cliente (...) la única garantía que va a tener una empresa de estar y progresar en el mercado es satisfaciendo de mejor forma que la competencia las expectativas de los clientes (Kirberg, 2017, pág. 11).

Existen aspectos inherentes a los servicios, que les atribuye una naturaleza propia y los hace diferentes a los productos. Estas características, son del mismo modo propias del servicio al cliente y algunas son: Intangibilidad, Integralidad, Heterogeneidad, Satisfacción, Promesa básica, Percederos y valor agregado. (Garcia, 2016)

De acuerdo con lo anterior, las empresas actualmente deben vender satisfactores, por tanto, es mediante el mercadeo que debe averiguar e interpretar las demandas del mercado, y adaptar el servicio a esas necesidades.

Enfoque actual orientación al cliente



fuelle: (Kirberg, 2017)

Triangulo del servicio



Fuente: (Albrecht, 2004, pág. 44)

Cultura de servicio

En todas las organizaciones existen factores internos que generan una cultura, sin embargo, el origen de la cultura de servicio se debe al esfuerzo de orientar todos sus factores al servicio al cliente. Por esto, la manera de alcanzar el nivel esperado se basa en el comportamiento de los integrantes de la organización, quienes reflejan al cliente externo esa cultura existente.

Ahora bien, existen dos tipos de clientes para las compañías, los internos y los externos, es necesario preguntarse cual de estos tienen prioridad, ya que regularmente las empresas invierten importantes recursos en satisfacer a esos clientes externos, en ocasiones en detrimento de la satisfacción del capital humano (cliente interno), “ las personas son las que satisfacen las necesidades de los clientes y consumidores externos, y , para servir a estos es preciso que las necesidades, tangibles o no de los trabajadores, sean atendidas en primer lugar” (Bermudez, 2016, pág. 11) . En síntesis, el capital humano es considerado hoy en día por la mayoría de las empresas como el activo más importante.

Al hablar de cultura de servicio, se debe reflejar al interior y exterior de la organización, elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, ambiente sano de trabajo. Sin embargo, algunas organizaciones tienen estructura de servicio y no cultura de servicio, ya que se quedan en la superficialidad de una buena atención, y no se trasciende a la vivencia y al placer de servir. (Carlos Restrepo, 2006, pág. 289).

Es por esto, que el reto para todas las organizaciones es estar en las condiciones de brindar a los clientes internos aquello que cumpla con sus expectativas, tanto la provisión de lo que necesita para ejecutar adecuadamente su trabajo, como el bienestar que por razones naturales debe suministrar y lo disponga también la normatividad legal.

En este sentido, Bermudez (2016) sostiene que “La satisfacción del cliente interno constituye el agrado que experimenta después de haber sido atendido en sus necesidades y expectativas, y que le permite evaluar una experiencia, tratándose de una experiencia emocional frente al servicio.” (pág. 23).

A continuación, se puede ver algunos factores claves de satisfacción del cliente interno y el rol que debe asumir la empresa y el trabajador en cada uno de ellos, notándose que buena parte es competencia de los dos y algunos con mayor énfasis en cuanto a responsabilidad.

Factores de satisfacción del cliente interno y los roles en la satisfacción en los mismos

Factor de satisfacción	A cargo de	
	La empresa	El trabajador
Motivación	*	*(Automotivación)
Respeto	**	*(De sí mismo)
Autonomía para resolver los problemas	**	*
Remuneración	*	
Prestaciones sociales	*	
Crecimiento personal	*	*
Capacitación	**	*(Aprendizaje autónomo)
Cultura del servicio al cliente interno	*	*
Trato humano	*	*
Tecnología	**	*(Búsqueda)
Instalaciones físicas	*	
Dotación de trabajo	*	
Clima laboral	*	*(Agente positivo)
Bienestar	**	*(Búsqueda)
Mejoramiento continuo	**	*(Acción voluntaria)
Reconocimiento personal	*	
Responsabilidad	*	*(Conciencia)
Solución de los problemas	*	*
Clima laboral	**	*
Seguridad	*	*
Compañerismo	*(Fomento)	**
Trabajo en equipo	*	**
Procesos fluidos	**	*
Condiciones higiénicas del trabajo	**	
Comunicación eficaz	*	*

Fuente: (Bermudez, 2016)

Por consiguiente, queda entendido que el servicio al cliente es un conjunto de actividades diseñadas de forma estratégica para ofrecerlo al cliente con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Además, la cultura de servicio es un factor interno que surge de la mezcla de muchos aspectos, los cuales delimitan la forma como se determinan los procesos de prestación del servicio y si no se demuestra capacidad para asumir la cultura interna, se obstaculiza la interacción y el desenvolvimiento adecuado, perjudicando el servicio que se brinda al cliente.

En conclusión, se considera que la forma más conveniente de lograr la optimización del servicio al cliente es a través de la adecuación de la cultura de servicio la cual está determinada por los aspectos propios de la misma como sus valores, filosofía, hábitos.

9. Alcances del proyecto.

A través de esta investigación se pretende establecer un modelo de servicio al cliente para el área de suscripción de la empresa SURENT LTDA, con el fin de incrementar el número de suscripciones y de clientes nuevos, logrando así la producción y rentabilidad esperada. Actualmente se presenta en promedio 416 suscripciones mensuales, y con el modelo de servicio al cliente, se espera incrementar esa cifra en un 50% realizando mensualmente un mínimo de 624 suscripciones, lo que daría como resultado el incremento de ingresos de la empresa, cumpliendo así las metas establecidas.

10. Calendario Operativo

Feb 2020						
L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	

Mar 2020						
L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Abr 2020						
L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Mayo 2020						
L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Actividades	Inicio	Entrega
1. Información del contexto corporativo		27-feb
2. Antecedentes		27-feb
3. Justificación		27-feb
4. Pregunta Objeto de estudio, orientadora		16-abr
5. Objetivo General		12-mar
6. Objetivos Específicos		12-mar
7. Metodología		07-may
8. Marco de Referencia		30-abr
9. Alcances del proyecto		07-may
10. Calendario operativo		07-may
11. Referentes teóricos y Glosario de términos		26-mar

11. Referencias y Glosario de términos

11.1. Referencias

Ficha bibliográfica		No: 1
Autor:	Karl Albrecht -Ron Zemke	
Título:	gerencia del servicio, como hacer negocios en la nueva economía.	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	3r editores	
Año de publicación:	2004	
ISBN:	9588017262	
Breve descripción del libro	La nueva era de gerencia del servicio necesita acudir a los principios básicos del liderazgo y aun replanteamiento de las razones básicas de la organización para existir.	

Ficha bibliográfica		No: 2
Autor:	Gabriel Vallejo Fernando Sanchez	
Título:	servicio con pasión.	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	penguin random house grupo editorial	
Año de publicación:	2017	
ISBN:	9789588821420	
Breve descripción del libro	El servicio al cliente nace de la intuición, aquella facultad que nos permite discernir al instante las soluciones a cualquier realidad sin necesidad de hacer profundos razonamientos, y todos los seres humanos contamos con ella.	

Ficha bibliográfica		No: 3
Autor:	Alejandro Schnarch Kirberg	
Título:	Marketing de fidelización: Como lograr clientes satisfechos, leales y rentables.	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	ecoe ediciones	
Dirección electrónica:	info@ecoediciones.com	
Año de publicación:	2017	
ISBN:	978958771474	

Breve descripción del libro	El libro habla sobre que la única garantía que tiene una compañía de estar, crecer o progresar en un mercado, es dar respuesta a los verdaderos requerimientos del cliente.
------------------------------------	---

Ficha bibliográfica		Nro: 4
Autor:	Hernan Arellano	
Título:	La calidad de servicio como ventaja competitiva.	
Lugar de publicación:	Riobamba, Ecuador	
Editorial:	Revista científica dominio de las ciencias	
Dirección electrónica:	file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-LaCalidadEnElServicioComoVentajaCompetitiva-6093282.pdf	
Año de publicación:	2017	
ISBN:	ISSN 2477-8818	
Breve descripción del libro	La subsistencia de las empresas en el mercado está relacionada con su capacidad para captar y fidelizar clientes. Una empresa presenta ventaja competitiva si cuenta con una mejor posición que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas. De este modo, la calidad del	

	servicio es entonces un elemento estratégico que aporta ventaja competitiva
--	---

Ficha bibliográfica		No: 5
Autor:	Rigoberto Martinez Bermudez	
Título:	servicio al cliente interno	
Lugar de publicación:	Bogota, Colombia	
Editorial:	ediciones de la u	
Dirección electrónica:	editor@edicionesdelau.com	
Año de publicación:	2016	
ISBN:	978-958-762-537-0	
Breve descripción del libro	El libro nos habla de cómo se debe satisfacer primeramente las necesidades tangibles o intangibles del cliente interno, ya que son estos los que satisfacen las necesidades de los clientes externos.	

Ficha bibliográfica		No: 6
Autor:	Mario Enrique Uribe Macias	
Título:	gerencia del servicio: alternativa para la competitividad	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	ediciones de la u	
Dirección electrónica:	editor@edicionesdelau.com	
Año de publicación:	2017	
ISBN:	978958762651-3	
Breve descripción del libro	<p>En este libro se recorre paso a paso el modelo conceptual y metodológico de la gerencia como alternativa efectiva para que la empresa y su alta dirección construyan ventajas competitivas que le garanticen crecer. El empresario, inmerso en una competencia global debe desarrollar procesos de Gerencia del servicio con el fin de generar ventaja competitiva en su organización y proyectarla al futuro, en medio de ambientes cada vez más competidos.</p>	

Ficha bibliográfica		No: 7
Autor:	Ernesto Solano Torrenegra	
Título:	¿cuánta razón tiene el cliente?	
Lugar de publicación:	España	
Editorial:	Independiente	
Dirección electrónica:		
Año de publicación:	2017	
ISBN:	9781549993732	
Breve descripción del libro	Guía basada en estudios y observación de los factores claves para el desarrollo eficiente de la gestión de servicio al cliente.	

Ficha bibliográfica		No: 8
Autor:		
Título:	La calidad en el servicio al cliente	
Lugar de publicación:	Málaga, España	
Editorial:	editorial vértice	
Dirección electrónica:		
Año de publicación:	2008	
ISBN:	978-84-92533-71-8	

Breve descripción del libro	Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible dichos esfuerzos y costos suplementarios para el cliente,
------------------------------------	--

Ficha bibliográfica		No: 9
Autor:	Jorge Eliecer Prieto	
Título:	gerencia del servicio: la clave para ganar todos	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	eco ediciones	
Dirección electrónica:	info@ecoeediciones.com	
Año de publicación:	2018	
ISBN:	978958771618	
Breve descripción del libro	<p>Las empresas han tratado de mejorar su eficiencia mediante la implementación de la filosofía del servicio al cliente. Por tal razón, en los últimos tiempos, las compañías de todo el mundo han dejado de centrarse en el producto que ofrecen, para ocuparse en la atención al cliente. Podría decirse que al momento de evaluar la rentabilidad, esta es su verdadera razón de existir</p>	

Ficha bibliográfica		No: 10
Autor:	A.G Lafley & Ram Charan	
Título:	Cambio de juego: como impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación	
Lugar de publicación:	Colombia	
Editorial:	grupo editorial norma	
Año de publicación:	2009	
ISBN:	978 958 45 2823 1	
Breve descripción del libro	En el mundo empresarial de hoy, ganar significa lo mismo que crear clientes, productos y servicios nuevos que impulsen el crecimiento de los ingresos y de las utilidades. Lo que ha cambiado es la manera de lograrlo, mediante la innovación y buen servicio al cliente.	

Ficha bibliográfica		Nro: 11
Autor:	Franklin Rafael Morales Reyna	
Título:	La calidad en el servicio al cliente: factor de éxito de las empresas	
Lugar de publicación	Ecuador	
Editorial:	Opuntia brava	
Dirección electrónica:	http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/871/908	
Año de publicación	2019	
ISBN:	ISSN 222081X	
Breve descripción del libro	<p>El servicio al cliente en la actualidad, es de gran importancia debido a la dirección que el mercado ha dado a la comercialización de los servicios y la trascendencia que dicho servicio tiene como elemento importante en la diferenciación de las empresas, es decir, el servicio al cliente se convierte en la base de la supervivencia de las organizaciones en el mercado debido a la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados, estos son dos factores claves que contribuyen a esta concientización.</p>	

Ficha bibliográfica		No: 12
Autor:	Arminda Garcia	
Título:	Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente	
Lugar de publicación:	Chacín, Venezuela	
Editorial:	TELOS	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf	
Año de publicación:	2016	
ISBN:	ISSN 13170570	
Breve descripción del libro	<p>analizar cómo la cultura de servicio presente en las organizaciones puede favorecer la optimización del servicio al cliente, basado en factores internos que influyen en la forma de generar los servicios que brindan a los usuarios, para así satisfacer sus expectativas.</p>	

Ficha bibliográfica		No: 13
Autor:	MARIA EUGENIA DAZA	
Título:	Servicio al cliente: una estrategia gerenciar para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia)	
Lugar de publicación:	Valledupar, Colombia	
Editorial:	AIBI revista de investigación en administracion e ingeniería	
Dirección electrónica:	https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/425/pdf_1	
Año de publicación:	2016	
ISBN:		
Breve descripción del libro	<p>El servicio al cliente, en la actualidad, es un tema de relevancia en las organizaciones, de él depende la atracción y la retención de los clientes, sean internos o externos. Adicionalmente, la estrategia más importante con la que se puede comprometer la alta gerencia es la creación de una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la empresa, como lineamiento en la ejecución de sus actividades.</p>	

Ficha bibliográfica		No: 14
Autor:	Restrepo f., Carlos Elías; Restrepo Ferro, Luz Stella; Estrada Mejía, Sandra	
Título:	Enfoque estratégico del servicio al cliente	
Lugar de publicación:	Pereira, Colombia	
Editorial:	Scientia et technica	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652051.pdf	
Año de publicación:	2006	
ISBN:	ISSN 0122 1701	
Breve descripción del libro	<p>El presente artículo muestra como un enfoque estratégico en una empresa de servicio proyecta la organización en función del cliente. Parte de identificar las áreas críticas para que por medio de los elementos: momentos de verdad, ciclo y triangulo del servicio se generen las interrelaciones necesarias para diseñar estrategias que conlleven a alcanzar los resultados esperados.</p>	

Ficha bibliográfica		No: 15
Autor:	Francisco Javier Ariza Ramírez, Juan Manuel Ariza Ramírez	
Título:	comunicación empresarial y atención al cliente	
Lugar de publicación:	Aravaca, Madrid	
Editorial:	McGraw-Hill Interamericana	
Dirección electrónica:		
Año de publicación:	2014	
ISBN:	9788448191405	
Breve descripción del libro	El libro nos ayuda a diferenciar los tipos de organizaciones, reconocer la necesidad de comunicación, describir los elementos y procesos que intervienen en la comunicación.	

Ficha bibliográfica		No: 16
Autor:	Christopher Lovelock, Jochen Wirtz	
Título:	Marketing de servicios	
Lugar de publicación:	México	
Editorial:	Pearson Educación	
Año de publicación:	2015	
ISBN:	9786073229326	
Breve descripción del libro	<p>Actualmente los servicios dominan la economía mundial, por lo que las habilidades de marketing y administración de servicios han cobrado una gran importancia. Este libro ilustra los conceptos de servicio más innovadores. El contenido del libro está dividido en cuatro partes, primero cubre la comprensión de los productos, clientes y mercados de servicios, para seguir con las estrategias del producto de distribución, de fijación de precios y de comunicación que se requieren para desarrollar un modelo de negocios exitoso; luego se enfoca en la administración de la relación entre los clientes y la organización de servicios para, finalmente, dar paso a los capítulos que tratan de la implementación de estrategias de servicio</p>	

Ficha bibliográfica		Nro: 17
Autor:	Lucio Lezcano Duncan	
Título:	la disciplina del servicio	
Lugar de publicación:	Bogotá, Colombia	
Editorial:	ediciones de la u	
Año de publicación:	2014	
ISBN:	9789587622126	
Breve descripción del libro	<p>El enfoque de servicio es, en esta era global, una estrategia clave para desarrollar la ventaja competitiva y lograr la diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Desde que el profesor T. Levitt advirtiera a inicios de los 70 la relevancia de los intangibles en todo tipo de organizaciones hemos sido testigos del auge observado por el servicio como una orientación relevante en diversos sectores.</p>	

Ficha bibliográfica		Nro: 18
Autor:	Paola Peña Botero	
Título:	Calidad en el servicio: el cliente incógnito	
Lugar de publicación:	Bogota Colombia	
Editorial:	Suma psicológica	
Dirección electrónica:	https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134216870007	
Año de publicación:	2006	
ISBN:	ISSN: 0121-4381	
Breve descripción del libro	<p>Los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan y son el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios. En nuestros días para que los clientes se formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer enormemente todas sus necesidades y expectativas.</p>	

11.2 Glosario de términos

Competitividad: La competitividad de una economía es el grado en que bajo condiciones de libre mercado un país puede producir bienes y servicios, que superan el excedente de la competencia internacional y que permiten mantener el crecimiento de la compañía. En la actualidad es un término tremendamente utilizado para designar el nivel de posicionamiento que tiene una empresa en la mente del mercado. Así mismo se aplica este término entre los trabajadores y directivos.

Clientes: Públicos de una empresa que demandan sus bienes o servicios

Estrategia: Visión global y a largo plazo de un negocio. Conjunto organizado de acciones tácticas encaminadas hacia los objetivos propuestos.

Fidelización: En la actualidad, es el eje central de las empresas en sus diferentes estrategias de marketing. Englobada en el marketing relacional, pretende que los clientes permanezcan fieles el mayor tiempo posible tanto a los productos como a la compañía.

Mercado: Conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto.

Optimización: Término que aúna aquellas actividades dirigidas a la organización y control de recursos de cualquier sistema, con el fin de lograr su máximo rendimiento o aprovechamiento.

Producto: Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad.

Rentabilidad: Objetivo fundamental del marketing consistente en el logro de los ingresos y/o beneficios previstos.

Servicios: Conjunto de actividades y beneficios que ofrece una empresa a sus clientes a través de la venta o bien añadidos a un producto ofertado.

Servicio al cliente: Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.

Ventaja competitiva: Situación o circunstancia que da preferencia competitiva a un país o a una Empresa en una actividad económica concreta.

12. Desarrollo de Objetivos

Diagnóstico sobre el modelo actual de servicio para el área de suscripción.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIA	
(captación de clientes) Se cuenta con una fuerza de venta de más de 10.000 asesores en donde se están captando clientes constantemente, de esta manera se podrá llegar al crecimiento esperado por la compañía del 46%.	(tiempos de respuesta) El incremento del 46% se traduce incremento en el número de negocios o solicitudes que el área de suscripción debe analizar, por lo tanto, la empresa no cuenta con la capacidad instalada para ofrecer tiempo de servicio competitivo (menos de 12 horas)

Direccionamiento estratégico claro, con cifras claras, lo que hace posible la toma de decisiones eficientes y eficaces.	(seguimientos indicadores) Falta de seguimiento y medición para el monitoreo constante a las estadísticas o indicadores que se requieren para su oportuna evaluación.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
PERSONAS	
Se le brinda al personal constantemente capacitaciones y actualización de la información para llevar el proceso de suscripción adecuadamente, estando a la par de los lineamientos micro y macroeconómicos.	El equipo de trabajo tiene actitud de servicio, sin embargo, los tiempos de respuesta en los requerimientos no son los adecuados por consiguiente no se evidencia diligencia en el mismo.
Conocimiento pleno de las funciones del cargo.	Falta de medición y evaluación al área encargada, lo que conlleva no conocer el alcance de esta.
Relacionamiento del equipo óptimo para mejor fluidez del resultado.	Falta de estandarización y de especialización del cargo.
	Falta de autonomía en toma de decisiones y claridad en los conductos regulares para solución de conflictos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
SISTEMAS	

Se cuenta con varios canales de atención como PBX, correos electrónicos, whatsapp para recibir requerimientos.	La empresa no cuenta con software integrados que permitan una trazabilidad de todos los procesos (la mayoría de los procesos se llevan de forma manual)
Respaldo de bases de datos especializadas y calificadas adquiridas por la compañía.	No se cuenta con una plataforma con la cual el cliente pueda interactuar y tener mayor autonomía.

Estrategias para mejoramiento de servicio al cliente

A continuación, se relacionará el plan de acción de las estrategias. Es importante precisar que la estrategia foco o principal será el mejoramiento de los sistemas a través de la adquisición de dos servicios ofrecidos por la empresa estadounidense Transunion que se dedica a realizar informes de créditos de consumo a través de bigdata y analytica.

Adquisición AQM Go

La solución Acquisition Manager Versión Go, en adelante AQM Go, es una solución de **DecisionEdge** desarrollada por TransUnion Colombia la cual tiene el propósito de atender la necesidad de evaluación de riesgo de crédito con capacidad de endeudamiento a partir de un flujo estándar paramétrico

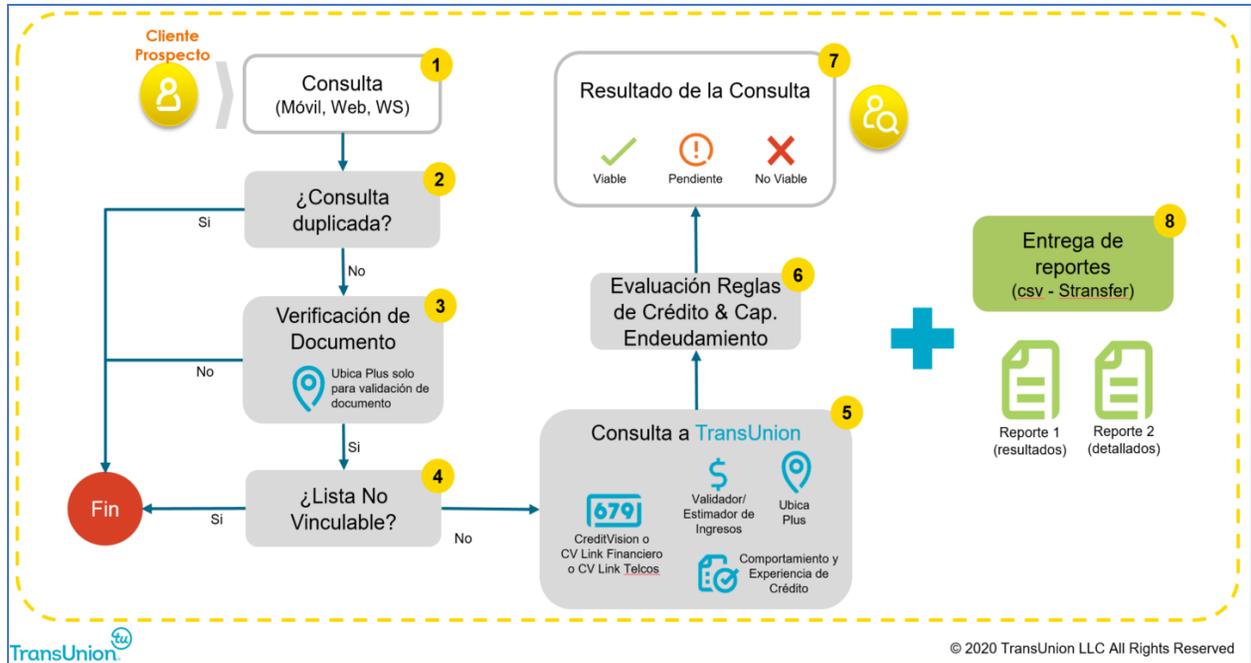
Este sistema permite realizar un cruce de 70 variables económicas con el fin de determinar la salud financiera del cliente, de esta manera podemos pasar a tiempos de respuesta de 5 días a 30 minutos, esta solución impacta positiva y directamente la estrategia y la sistematización de la compañía.

Adquisición ID Vision

Solución integral de fraude, las empresas y los consumidores pueden realizar transacciones de manera más segura y sin problemas en un mundo digital.

Emplea datos sobre la actividad fraudulenta confirmada para obtener información adicional sobre dispositivos, ubicaciones y comportamiento.

De esta manera se establece la identidad de los clientes, y ellos mismo pueden hacer todo proceso de estudio a través de dicha plataforma, y así mismo la firma de contratos se hará de esta manera automatizando y digitalizando nuestros procesos.



**Plan de acción Estrategias de servicio
Estrategia y sistemas**

Estrategia	Acciones	Responsable	Duración	costo
Adquisición AQM Go	Análisis de credito en 30 minutos	Gerente	1 día	paquete \$69.000.000
Adquisición ID Vision	Validación de identidad		1 día	
	Implementación de firma digital formularios		1 día	
	Implementación de firma digital contratos		3 días	
	implementacion boton Pago de estudio por PSE		1 día	

Personas

Estrategia	Acciones	Responsable	Duración	costo
programación anual de capacitaciones	realizar una programacion anual de capacitaciones en donde se puedan hacer minimamente 4 al año, precisando que deben estar enfocadas al tema financiero, contable y de servicio.	gestión humana	1 día	\$1.200.000
Implementación de indicadores	se hace necesario implementar indicadores de tiempo, # de solicitudes realizadas, resultados de solicitudes para evaluacion del area.	gerencia	1 día	\$ -
Evaluacion mensual de indicadores	se hace necesario el seguimiento mensual del area de suscripcion para dar control al proceso y ejecución de las estrategias.	coordinación	1 día	\$ -
Bonificacion anual por cumplimiento de indicadores	se hace necesario la implementacion de un incentivo anual por el cumplimiento de los indicadores - 90% . (7 analistas)	gerencia	1 día	\$ 1.400.000
TOTAL ANUAL				\$ 71.600.000

13. Analisis de resultado de encuestas

Encuestas

Area de suscripción

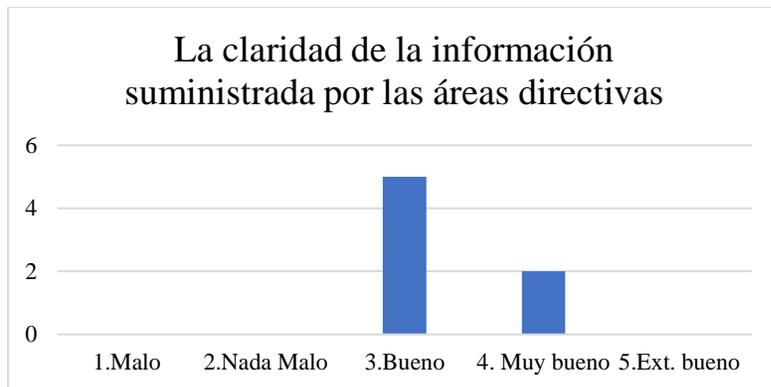
Se realizará una indagación de la percepción del empleado con relación al proceso de servicio interno. **(Total de encuestados 7)**

De una escala de 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 muy bueno, Determine:

1. La claridad de la información suministrada por las áreas directivas
 - 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	La claridad de la información suministrada por las áreas directivas
1.Malo	0
2.Nada Malo	0
3.Bueno	5
4. Muy bueno	2
5.Ext. bueno	0



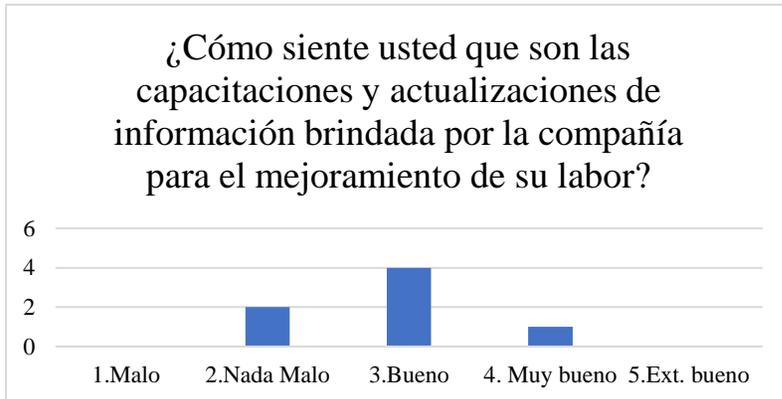
Interpretación: El 70% de los encuestados consideran que la información suministrada por el área directiva es buena, sin embargo, validando porque no se considera muy buena o extremadamente buena nos confirman que las decisiones son muy cambiantes y son muy de momento y tener previsto todo.

2. ¿Cómo siente usted que son las capacitaciones y actualizaciones de información brindada por la compañía para el mejoramiento de su labor?

- 1. Malo
- 2. Nada Malo
- 3. Bueno
- 4. Muy bueno
- 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	¿Cómo siente usted que son las capacitaciones y actualizaciones de información brindada por la
1.Malo	0
2.Nada Malo	2
3.Bueno	4
4. Muy bueno	1
5.Ext. bueno	0

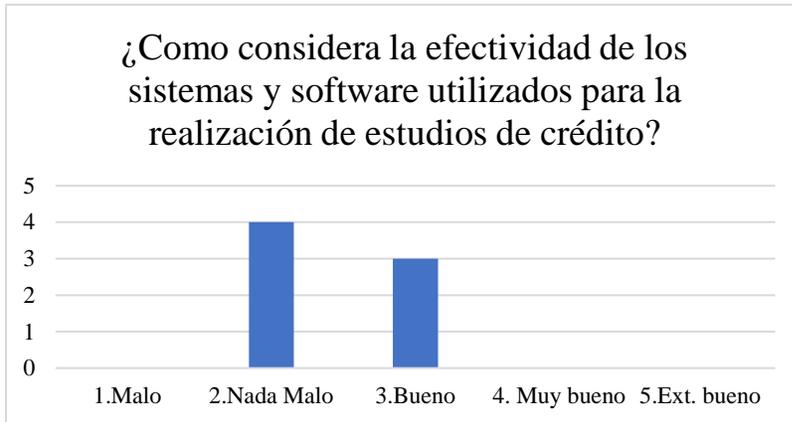


Interpretación: El 57% de los encuestados considera que las capacitaciones e información brindada para actualización de conceptos son buenas.

3. ¿Como considera la efectividad de los sistemas y software utilizados para la realización de estudios de crédito?
- 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

¿Como considera la efectividad de los sistemas y software utilizados para la realización de estudios de crédito?	
1.Malo	0
2.Nada Malo	4
3.Bueno	3
4. Muy bueno	0
5.Ext. bueno	0

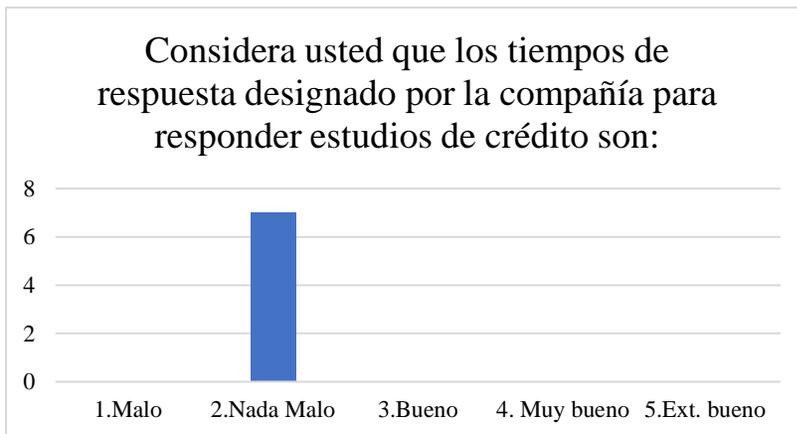


Interpretación: El 57% de los encuestados considera que los sistemas y software utilizados son nada malo, validando que son muy manuales para la operatividad del día a día.

4. Considera usted que los tiempos de respuesta designado por la compañía para responder estudios de crédito son:
- 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

Considera usted que los tiempos de respuesta designado por la compañía para responder estudios de crédito son:	
1.Malo	0
2.Nada Malo	7
3.Bueno	0
4. Muy bueno	0
5.Ext. bueno	0

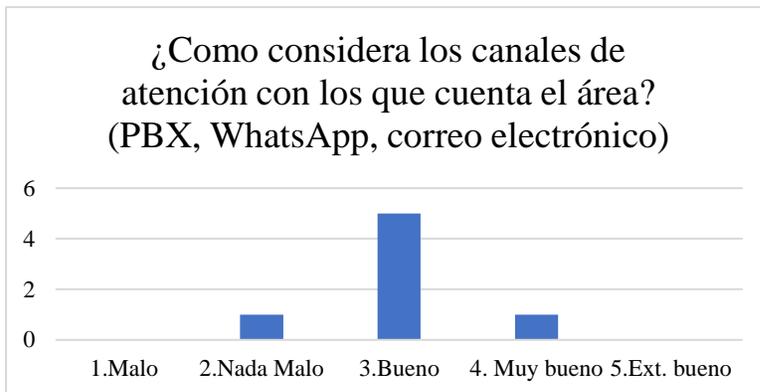


Interpretación: El 100% de los encuestados considera que el tiempo de repuesta designado por la compañía para dar respuesta de los estudios de créditos son nada malo, entendiendo que al ser los sistemas tan manuales hacen que la capacidad instalada no sea buena para el volumen manejado.

5. ¿Como considera los canales de atención con los que cuenta el área? (PBX, WhatsApp, correo electrónico)
- 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

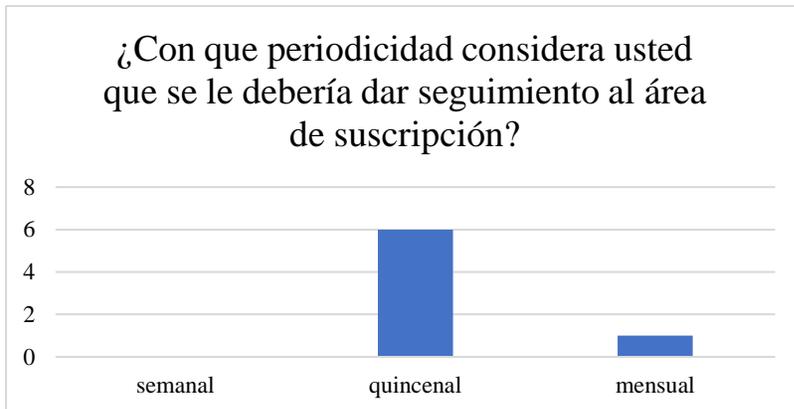
¿Como considera los canales de atención con los que cuenta el área? (PBX, WhatsApp, correo electrónico)	
1.Malo	0
2.Nada Malo	1
3.Bueno	5
4. Muy bueno	1
5.Ext. bueno	0



Interpretación: El 70% de los encuestados consideran que los canales de atención con los que cuenta la empresa son buenos, sin embargo, la capacidad de respuesta de estos es muy lenta debido al software que se maneja y la capacidad instalada de la empresa.

6. ¿Con que periodicidad considera usted que se le debería dar seguimiento al área de suscripción?
- A. Semanal
 - B. Quincenal
 - C. Mensual

¿Con que periodicidad considera usted que se le debería dar seguimiento al área de suscripción?	
semanal	0
quincenal	6
mensual	1

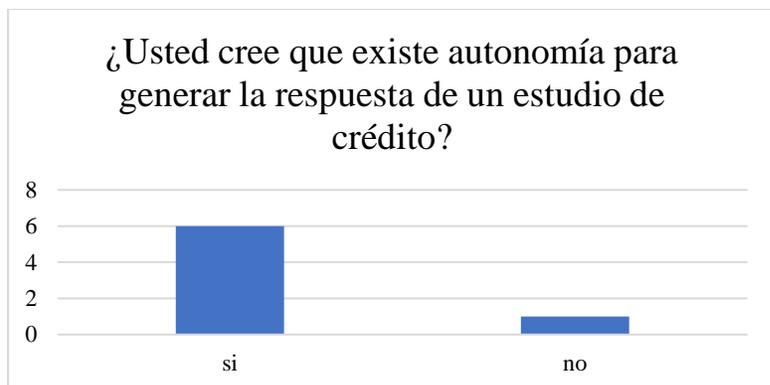


Interpretación: El 85% de los encuestados considera que se debe hacer seguimiento quincenal al área de suscripción, con el fin de realizar retroalimentaciones de manera oportuna.

7. ¿Usted cree que existe autonomía para generar la respuesta de un estudio de crédito?

- A. Si
- B. No

¿Usted cree que existe autonomía para generar la respuesta de un estudio de crédito?	
si	6
no	1



Interpretación: El 85% de los encuestados considera que si existe autonomía para la generación de respuesta y decisiones en las solicitudes de crédito.

La mayoría de los encuestados considera que a partir del mejoramiento de los sistemas y de la automatización o sistematización de estos, permitirá el mejoramiento de los tiempos de respuesta y a su vez liberaría espacio para la adecuada atención y respuesta oportuna a inquietudes y sugerencias, además es importante la continua capacitación del personal para actualización de información y ser más efectivos y eficientes en la toma de decisiones.

Encuesta clientes externos

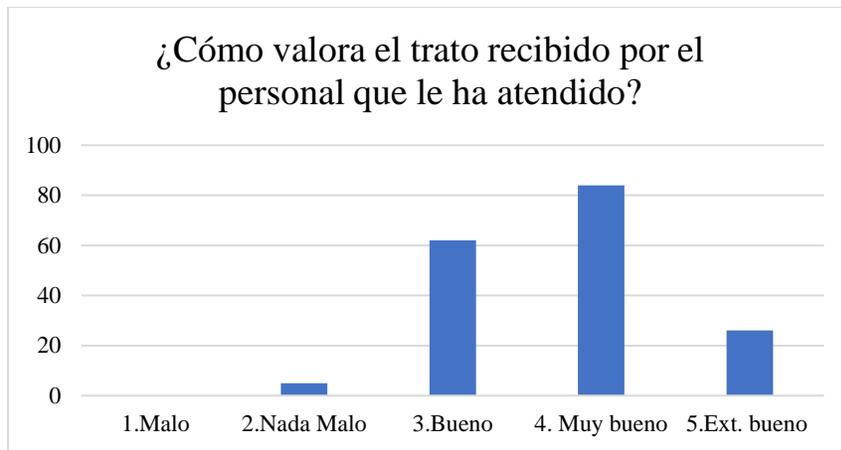
Se realizará una indagación de la percepción del cliente externo con relación al proceso de servicio al cliente. **(Total de encuestados 177)**

De una escala de 1 a 5, siendo 1 muy mala y 5 muy bueno, Determine

1. ¿Cómo valora el trato recibido por el personal que le ha atendido? *
 - 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	¿Cómo valora el trato recibido por el personal que le ha atendido? *	
1.Malo	0	0%
2.Nada Malo	5	3%
3.Bueno	62	35%
4. Muy bueno	84	47%
5.Ext. bueno	26	15%
TOTAL	177	100%

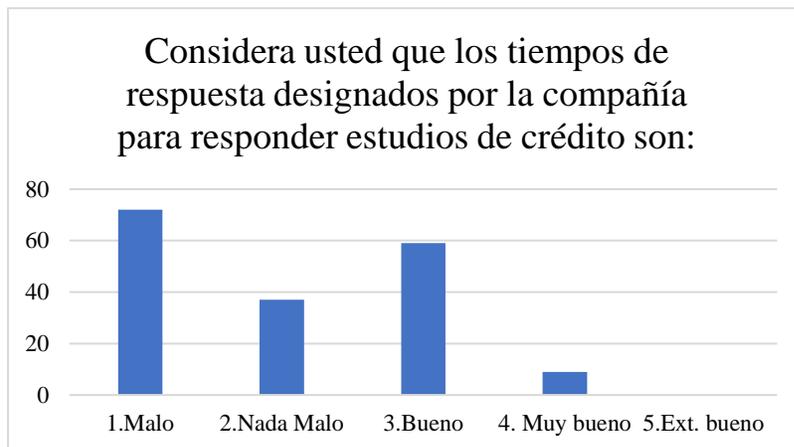


Interpretación: El 3% (5) de los encuestados considera que el trato brindado por el personal es Nada malo, el 35% (62) considera que el trato es bueno, el 47% (84) es muy bueno y el 15% (26) extremadamente bueno

2. Considera usted que los tiempos de respuesta designado por la compañía para responder estudios de crédito son:
- 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	Considera usted que los tiempos de respuesta designado por la compañía para responder estudios de crédito son:	
1.Malo	72	41%
2.Nada Malo	37	21%
3.Bueno	59	33%
4. Muy bueno	9	5%
5.Ext. bueno	0	0%
TOTAL	177	100%



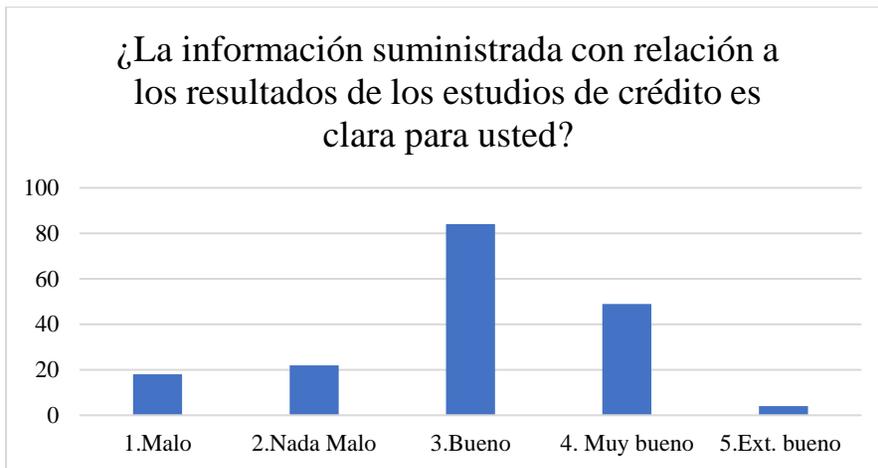
Interpretación: El 41% (72) de los encuestados considera que los tiempos de respuesta designados para los estudios de crédito son Malos, el 21% (37) nada malo, el 33% (59) bueno, y el 5% (9) muy bueno. De los 177 encuestados 5 personas que dieron respuesta de malo dicen que se están perdiendo negocios por la demora, y que la competencia da respuesta en menos tiempo.

3. ¿La información suministrada con relación a los resultados de los estudios de crédito es clara para usted?

- 1. Malo
- 2. Nada Malo
- 3. Bueno
- 4. Muy bueno
- 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	3. ¿La información suministrada con relación a los resultados de los estudios de crédito es clara para usted	
1.Malo	18	10%
2.Nada Malo	22	12%
3.Buena	84	47%
4. Muy buena	49	28%
5.Ext. buena	4	2%
TOTAL	177	100%



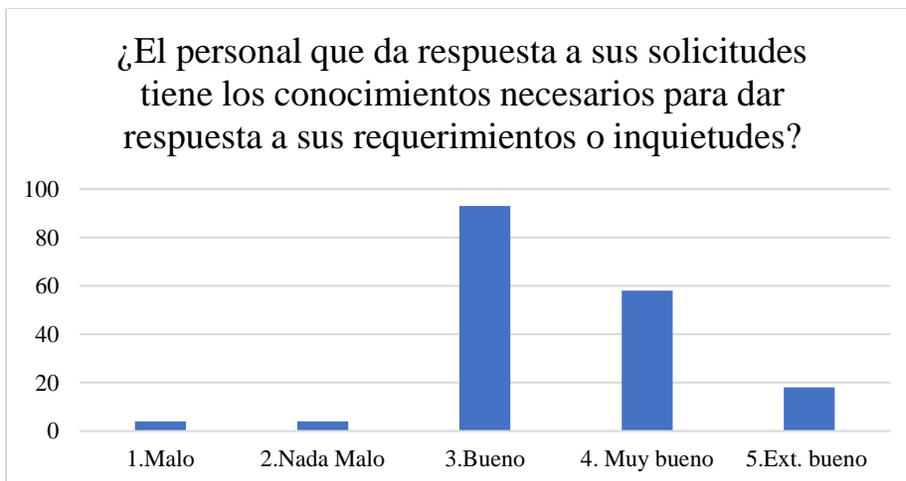
Interpretación: El 10% (18) de los encuestados considera que la claridad de la información suministrada en los resultados de los estudios es mala, el 12% (22) considera que es nada mala, el 47% (84) considera que es buena, el 28% (49) muy buena, y el 2% (4) es extremadamente buena.

4. ¿El personal que da respuesta a sus solicitudes tiene los conocimientos necesarios para dar respuesta a sus requerimientos o inquietudes?

- 1. Malo
- 2. Nada Malo
- 3. Bueno
- 4. Muy bueno
- 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	4. ¿El personal que da respuesta a sus solicitudes tiene los conocimientos necesarios para dar respuesta a sus requerimientos o inquietudes?	
1.Malo	4	2%
2.Nada Malo	4	2%
3.Bueno	93	53%
4. Muy bueno	58	33%
5.Ext. bueno	18	10%
TOTAL	177	100%



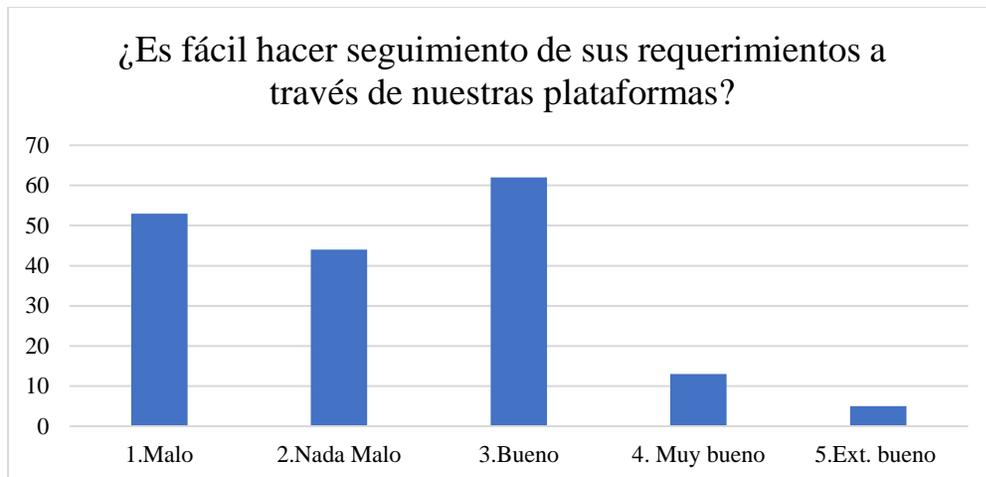
Interpretación: El 2% (4) de los encuestados considera que los conocimientos demostrados por el personal para dar respuesta a sus requerimientos son malos, el 2% (4) nada malo, el 53% (93) bueno, el 33 % (58) muy bueno y el 10% (18) extremadamente bueno.

5. . ¿Es fácil hacer seguimiento de sus requerimientos a través de nuestras plataformas? *

- 1. Malo
- 2. Nada Malo
- 3. Bueno
- 4. Muy bueno
- 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	5. ¿Es fácil hacer seguimiento de sus requerimientos a través de nuestras plataformas? *	
1.Malo	53	30%
2.Nada Malo	44	25%
3.Bueno	62	35%
4. Muy bueno	13	7%
5.Ext. bueno	5	3%
TOTAL	177	100%

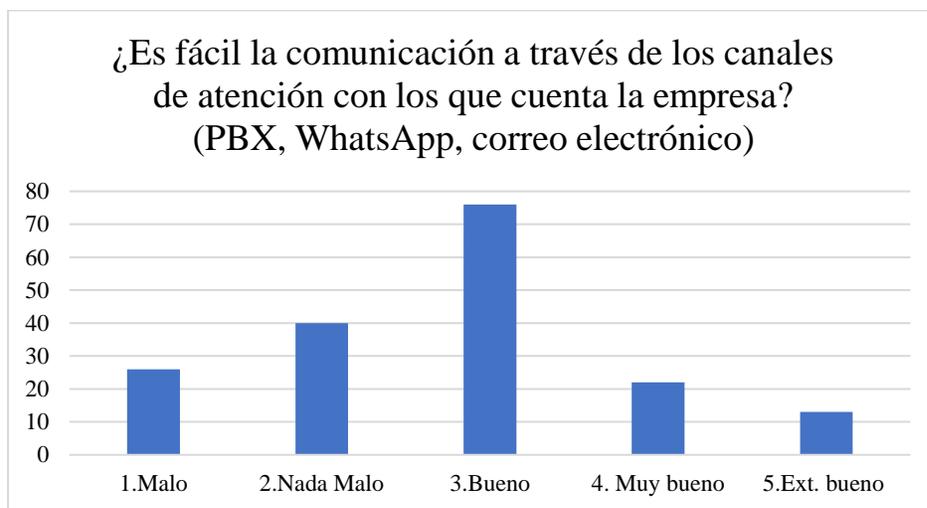


Interpretación: El 30% de los encuestados considera que es malo hacer seguimiento de sus requerimientos a través de nuestras plataformas, el 25% (44) nada malo, el 35% (62) bueno, el 7% (13) muy bueno y el 3% (5) extremadamente bueno

6. ¿Es fácil la comunicación a través de los canales de atención con los que cuenta la empresa? (PBX, WhatsApp, correo electrónico)
- 1. Malo
 - 2. Nada Malo
 - 3. Bueno
 - 4. Muy bueno
 - 5. Extremadamente bueno

¿Explique por qué?: _____

	6. ¿Es fácil la comunicación a través de los canales de atención con los que cuenta la empresa? (PBX, WhatsApp, correo electrónico)	
1.Malo	26	15%
2.Nada Malo	40	23%
3.Bueno	76	43%
4. Muy bueno	22	12%
5.Ext. bueno	13	7%
TOTAL	177	100%



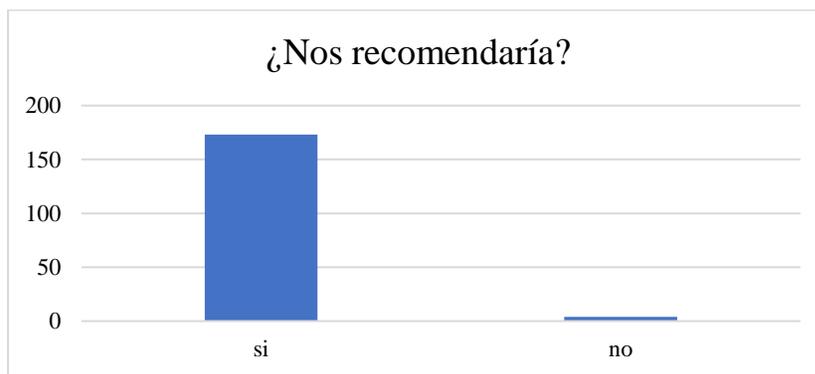
Interpretación: el 15% de los encuestados considera que la comunicación a través de nuestros canales es mala, el 23% (40) nada malo, el 43% (76) bueno, el 12 % (22) muy bueno y el 7% (13) extremadamente bueno.

7. ¿Nos recomendaría? *

- 1. si
- 2. No

¿Explique por qué?: _____

	¿Nos recomendaría? *	
si	173	98%
no	4	2%
TOTAL	177	100%



Interpretación: el 98% de los encuestados nos recomendaría como empresa para hacer todos los análisis de crédito, y el 2% no nos recomendaría. las personas que respondieron que no nos recomendarían coinciden a que debido a los tiempos de respuesta no somos competitivos.

Interpretación general

Las preguntas que se encuentra en calificaciones más bajas son la 2, 5 y 6

(2) Considera usted que los tiempos de respuesta designado por la compañía para responder estudios de crédito son: malo, nada malo...

(5) ¿Es fácil hacer seguimiento de sus requerimientos a través de nuestras plataformas? *

(6) ¿Es fácil la comunicación a través de los canales de atención con los que cuenta la empresa? (PBX, WhatsApp, correo electrónico)

Preguntas las cuales tienen que ver con todos los sistemas y estrategias de la compañía, por lo tanto, se hace pertinente establecer de manera prioritaria estrategias que permitan mejorar ambos factores, con el fin de ser más competitivos, ya que a un mediano plazo el no mejoramiento de las variables sistemas y tiempos de respuesta es causal de pérdida o fuga de clientes, teniendo en cuenta que en el sector donde opera la empresa requiere de agilidad en tiempos y sistemas que permitan tener trazabilidad de los requerimientos por la alta competitividad en el mismo.

14. Conclusiones

- La empresa SURENT no está siendo competitivo en los tiempos de respuesta, este ITEM es el pilar de su estrategia ya que la empresa pertenece a un sector donde la competencia es muy alta y los tiempos son fundamentales para hacer negocios, incluso sus clientes internos y externos manifiestan que los tiempos es la causa principal de pérdida de clientes.
- La empresa no cuenta con una integración de los sistemas, lo que hace más difícil el seguimiento y control de los negocios.
- No hay una implementación de indicadores, lo que hace difícil el control y evaluación del área.

15. Recomendaciones

- Hacer un estricto seguimiento a través de comités primarios del área, para garantizar el cumplimiento de los indicadores.
- Monitorear constantemente los sistemas adquiridos con el fin de retroalimentar al proveedor e ir ajustando dichos sistemas a las necesidades de la empresa garantizando la correcta suscripción.
- Realizar una vez al año encuestas de satisfacción.
- Establecer un correo de PQRS para controlar y conocer los procesos a ajustar

Bibliografía

Albrecht, K. (2004). *Gerencia del servicio*. Bogota: 3r editores.

Bermudez, R. M. (2016). *Servicio al cliente Interno* . Bogota : Ediciones de la u.

Carlos Restrepo, L. R. (2006). *Enfoque Estrategico del servicio al cliente* . Bogota : Scientia Et Technica.

DUNCAN, L. L. (2014). *LA DISCIPLINA DEL SERVICIO*. BOGOTA: EDICIONES DE LA U .

Garcia, A. (3 de septiembre de 2016). *universidad privada Rafael Beloso*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

Kirberg, A. S. (2017). *Marketing de fidelizacion: como lograr clientes, leales , satisfechos y rentables* . Bogota: ECOES EDICIONES.

Macias, M. E. (2017). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogota: Ediciones de la U.