



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Escuela de Postgrado

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**“Mejoramiento de Procesos del Contact Center para Incrementar
el Nivel de Satisfacción de los Clientes en una Comercializadora
de Combustibles”**

AUTORES:

Ing. Wendy Avilés Torres
CPA. Florencia Narváez Huayamave

DIRECTOR DE TESIS:

MSc. José Townsend

Guayaquil - Ecuador

Agosto 2012



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
ESCUELA DE POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL CONTACT CENTER PARA INCREMENTAR
EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN UNA COMERCIALIZADORA
DE COMBUSTIBLES”**

AUTORES:

ING.WENDY AVILÉS TORRES

CPA.FLORENCIA NARVÁEZ HUAYAMAVE

DIRECTOR DE TESIS:

MSC.JOSE TOWNSEND

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGOSTO 2012

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL".

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

Wendy Arlés Torres

ING.WENDY AVILÉS TORRES

Florencia Narváez H.

CPA.FLORENCIA NARVÁEZ HUAYAMAVE

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi querido esposo, porque sin él no hubiera podido terminar este postgrado y por su sacrificio para que salga adelante; el título y el esfuerzo es compartido.

A mi hijo Luis Alejandro una de mis motivaciones especiales para seguir mejorando en todos los aspectos de mi vida.

A mi familia que me ha apoyado siempre y que espero no haber defraudado jamás.

Ing. Wendy Avilés Torres

Dedico esta tesis a mi madre Magdalena, a mi esposo Julio, a mis hijos Julio Andrés y Julio Emilio por el amor, la paciencia y el apoyo incondicional que me han brindado durante el tiempo que dediqué a esta nueva meta.

Ustedes son el motor que impulsa mi vida y me hacen una mejor persona cada día. Los amo con mi vida.

CPA. Florencia Narváez Huayamave

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios y a la Virgen, porque sin su sabia voluntad esto no sería posible, por sus cuidados y protección.

Agradecer a mi querido esposo por su apoyo incondicional, por todo el amor que me da y por sus consejos.

Ing. Wendy Avilés Torres

Doy gracias a Dios, por llenarme de fortaleza y de perseverancia y permitir que llegue hasta el final.

A mi querida madre, por su amor sin límites. Sin su lucha constante por sacarme adelante no hubiera podido lograrlo.

A mi amado esposo, por su compañía, por compartirme sus enseñanzas y por todo su apoyo en mis noches de estudio.

A mis adorados hijos, por su comprensión en mis horas de ausencia mientras estaba en clases.

A mi tutor Ing. José Townsend por su aporte y guía durante el desarrollo de esta tesis.

CPA. Florencia Narváez Huayamave

ÍNDICE

Caratula	I
Página de Respeto	II
Declaración Expresa	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
Índice de Gráficos	IX
Índice de Tablas	X
Índice de Figuras	XII
Índice de Anexos	XIII
INTRODUCCIÓN	1
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Antecedentes de la investigación	2
1.2. Problema de investigación	4
1.2.1. Planteamiento del problema	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación	6
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	6
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la investigación	7
	VI

1.5.	Marco de referencia de la investigación	8
1.5.1.	Marco teórico	8
1.5.2.	Marco conceptual	35
1.6.	Formulación de la Hipótesis y variables	38
1.6.1.	Hipótesis General	38
1.6.2.	Hipótesis particulares	38
1.6.3.	Variables independiente y dependiente	39
1.7.	Aspectos metodológicos de la investigación	39
1.7.1.	Tipo de estudio	39
1.7.2.	Método de investigación	40
1.7.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información	40
1.7.4.	Tratamiento de la información	43
1.8.	Resultados e impactos esperados	43
2.	ANÁLISIS, PRESENTACIÓN, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	
2.1.	Antecedentes de la Investigación	45
2.1.1.	Planteamiento del problema	46
2.1.2.	Misión y Visión	46
2.1.3.	Valores	47
2.1.4.	Estructura del Contact Center	44
2.1.5.	Descripción de funciones	48
2.1.6.	Productos que comercializa	49
2.1.7.	El horario de atención	49
2.1.8.	El proceso de comercialización	49
2.1.9.	Ingreso de pedidos, quejas, reclamos y sugerencias	50
2.1.10.	Tecnología	51
2.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	52
2.2.1.	Evolución de las Estaciones de servicio	55
2.2.2.	Análisis del Entorno	58
2.2.3.	Análisis de Pareto	61

2.2.4.	Análisis de Causa-Efecto	63
2.2.5.	Análisis FODA DODA del Contact Center	65
2.3.	Presentación de resultados y diagnóstico	66
2.4.	Verificación de Hipótesis	90
3.	PROPUESTA	
3.1.	Introducción	92
3.2.	Justificación	95
3.3.	Estrategias por atributos y Costos	96
3.4.	Viabilidad	123
3.4.1.	Pronóstico de ventas	124
3.4.2.	Pronóstico de costos de ventas	125
3.4.3.	Gastos de Operación y Otros Ingresos/Gastos	126
3.5.	Estados Financieros	126
3.5.1.	Estado de Resultados	127
3.5.2.	Balance General	128
3.5.3.	Flujo de Caja	129
3.6.	Cálculo de VAN y TIR	129
3.6.1.	Cálculo de VAN	129
3.6.2.	Cálculo de TIR	129
	Conclusiones	130
	Recomendaciones	132
	Referencias Bibliográficas	134
	Anexos	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción en Estaciones 2010-2011	54
2	Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción en Industrias 2010-2011	54
3	Comportamiento de clientes en la red de Estaciones	56
4	Participación de mercado en Estaciones de Servicio	57
5	Participación de mercado en Industrias	58
6	Gráfico de Pareto	63
7	Aspectos más importantes para clientes de Estaciones	68
8	Aspectos más importantes para clientes de Industrias	69
9	Gestión comercial para clientes de Estaciones	70
10	Gestión comercial para clientes de Industrias	70
11	Relacionamiento con el asesor para clientes de Estaciones	71
12	Relacionamiento con el asesor para clientes de Industrias	72
13	Calidad de la asesoría en Estaciones	74
14	Calidad de la asesoría en Industrias	75
15	Despachos y entregas en Estaciones	76
16	Despachos y entregas en Industrias	78
17	Medios de contacto para Estaciones	79
18	Medios de contacto para Industrias	81
19	Gestión de cobros en Estaciones	82
20	Gestión de cobros en Industrias	83
21	Mantenimientos en Estaciones	85
22	Nivel de Satisfacción en Estaciones	86
23	Nivel de Satisfacción en Industrias	87
24	Nivel de recomendación en Estaciones	88
25	Nivel de recomendación en Industrias	89
26	Nivel de desempeño en Estaciones e Industrias	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Muestra sugerida por COMERCOM S.A.	42
2	Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción durante 2010-2011	53
3	Tabla de ponderación en la Encuesta de Satisfacción 2010-2011	53
4	Comportamiento de clientes en la red de Estaciones	55
5	Participación de mercado en Estaciones de Servicio	56
6	Participación de mercado en Industrias	57
7	Evaluación General de Atributos	61
8	Nivel general de relevancia	62
9	Análisis de Pareto	62
10	Tabla de ponderación	67
11	Aspectos más importantes que posee la empresa	68
12	Evaluación de la Gestión Comercial	69
13	Evaluación del Relacionamiento con el asesor en Estaciones	71
14	Evaluación del Relacionamiento con el asesor en Industrias	72
15	Evaluación de la calidad de la asesoría en Estaciones	73
16	Evaluación de la calidad de la asesoría en industrias	74
17	Evaluación de los despachos y entregas en estaciones	76
18	Evaluación de los despachos y entregas en Industrias	77
19	Evaluación de los medios de contacto para Estaciones	79
20	Evaluación de los medios de contacto para Industrias	80
21	Evaluación de la gestión de cobros en Estaciones	82
22	Evaluación de la gestión de cobros en Industrias	83
23	Evaluación de mantenimientos en Estaciones	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.	TÍTULO	PÁGINA
24	Nivel General de Satisfacción	86
25	Nivel General de Recomendación	88
26	Resumen de los niveles de desempeño Año 2011	89
27	Costo de Actualizar Software	104
28	Costo de Escuela de Isleros	110
29	Costo de Capacitación estratégica	111
30	Costo de Capacitación Técnica	112
31	Costo de Desarrollo de página WEB	113
32	Resumen de requerimientos Año 2011	117
33	Costo de visitas preventivas de mantenimiento	118
34	Costos de estrategias de Medios de contacto	118
35	Costos de estrategias de Mantenimiento	119
36	Costos de estrategias de Cobros	119
37	Costos de estrategias de Despachos y entregas	120
38	Costos de estrategias de Calidad de la Asesoría	120
39	Costos de estrategias de Relacionamiento del asesor	121
40	Tiempo de implementación de las estrategias	122
41	Costo total de las estrategias	122
42	Resumen de la inversión	123
43	Crecimiento histórico de volumen 2009-2012	123
44	Ventas con Incremento por captación de 3 nuevos clientes	124
45	Ventas con Incremento del 5% del volumen	125
46	Costo de Ventas con Incremento por captación de 3 nuevos clientes	125
47	Costo de Ventas con Incremento del 5% del volumen	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Organigrama del Contact Center	47
2	Proceso de comercialización	50
3	Análisis de Causa-Efecto	64
4	Análisis FO-FA-DO-DA	65
5-A	Flujo propuesto de requerimientos de clientes	107
5-B	Flujo propuesto de requerimientos de clientes	108
6	Formato de Control diario de despachos	115

ANEXOS

Anexo No.	TÍTULO	PÁGINA
1	Encuesta de Satisfacción de COMERCOM S.A.	141
2	Ponderación de respuestas	142
3	Aspecto General en el servicio	142
4	Gestión del asesor comercial	142
5	Relacionamiento con el asesor comercial	143
6	Calidad de la asesoría	143
7	Despachos y entregas	144
8	Medios de contacto	144
9	Gestión de Cobros	145
10	Mantenimientos	145
11	Nivel general de Satisfacción	146
12	Nivel de recomendación	146
13	Firmas de responsabilidad	146

INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollarse, investiga el Mejoramiento de Procesos del Contact Center para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en una empresa comercializadora de combustibles como es COMERCOM S.A.

En el presente proyecto de tesis, se mostrará el diagnóstico de la empresa, así como el análisis de los procesos del Contact Center, a fin de detectar las falencias que presentan los mismos y la afectación directa hacia la entrega de un servicio de calidad a nuestros clientes.

Adicionalmente se encontrarán diversas herramientas y estrategias que permitirán desarrollar el presente tema, y que a la vez entregarán resultados de mejoras para el área, permitiendo así que COMERCOM S.A., posea una ventaja competitiva y ofrezca un servicio diferenciador en un mercado tan cambiante como en el que se encuentra inmerso.

Entre las principales estrategias que se proponen se presenta el diseño de indicadores, actualización tecnológica y mejoras en los procesos, los cuales permitirán subsanar los problemas que actualmente sufre la empresa en relación al servicio y ofrecer una atención oportuna, rápida y eficaz de los requerimientos de nuestros clientes.

Con la optimización y mejoramiento de los procesos que serán presentados, la empresa ahorrará tiempo y mejorará el nivel de satisfacción de los clientes, permitiendo que cada día, incrementemos el número de clientes que nos prefieran y que nos recomienden.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la investigación

Hace más de 25 años se empezó a hablar de servicio al cliente como fuente de diferenciación y generación de ventajas competitivas. Sin embargo, aún no pasa de moda. Si hacemos un recuento de cómo se dieron los cambios en cuestión de servicio al cliente, podemos iniciar en los años 70 con la calidad total como respuesta a las necesidades y expectativas del cliente.

En los años 80 aparece la Reingeniería destinada a rediseñar los procesos de negocios incluyendo a los servicios. En los años 90 se escucha hablar de los CRM (Customer Relationship Management) que eran modelos de gestión basados en las relaciones con los clientes a través de un software que permitía recolectar datos de los clientes y adelantarse a las necesidades dándole valor a la oferta.

Ya en los años 1991-1992 aparecen los primeros Call Centers profesionales los mismos que podían ser “Outsourcing” o “In House” y en el año 2000, esta industria adquirió un adecuado nivel de madurez que le permitió enfrentar los desafíos de un creciente y competitivo mercado en expansión al cual podemos considerar una verdadera industria desarrollada en nuestro país.

Para entonces, las empresas vivían nuevos retos: el auge de incrementar su participación en el mercado, desarrollar nuevas formas de ofrecer sus productos, mejorar su relación con los clientes, fidelizarlos y disponer de una herramienta con innumerables ventajas en diferentes aspectos que les proporcione un servicio más personalizado y más amplio.

Esto fue el inicio de los Contact Center donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como el teléfono, e-mail, sms, con la misma eficacia

que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Esta herramienta enmarcada en una estrategia permite hacer, tener y mantener relaciones productivas de largo plazo con cada uno de los clientes de la organización dejando de ser un mero gestor de llamadas pues ya no solo se limita a recibirlas y realizarlas, sino a ofrecer un servicio más completo, más aún cuando los clientes están haciendo un hábito el reclamar servicios de valor añadido.

No debe pensarse en que la mejor estrategia está basada en la reducción de costos para poder competir y que sea la más conveniente para la empresa, sino que deben invertir en los equipos humanos para profesionalizar su gestión de servicio y así poder realizar el cambio cultural que está demandando el mercado, alcanzando así la competitividad que el cliente solicita. La tecnología y las personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentar el presente y futuro de las empresas para convertirse en una oportunidad estratégica de mostrar ante el mercado un contenido y una eficacia diferencial respecto a la competencia.

“Las reclamaciones pueden ser una oportunidad para recuperar a los clientes insatisfechos, representan una gran oportunidad para fidelizar a los clientes”¹, por ello, esta investigación se centra no sólo en estudiar el nivel de satisfacción sino en encontrar la forma de que los clientes expresen sus quejas frecuentemente para así tener una oportunidad de mejorar y demostrarle cuán importante es para la empresa.

Las empresas empezaron a priorizar la satisfacción de los clientes transformándolo en una cultura de servicio mediante el seguimiento a los requerimientos de los clientes resumido en los verbos contactar-comunicar-informar-satisfacer-fidelizar y prescribir. La comercializadora de combustible COMERCOM S.A. tiene su origen hace 50 años en Colombia y con el tiempo logra ubicarse en el ranking de las empresas más grandes en dicho país. Debido al crecimiento obtenido,

¹ Londoño, M.C., *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*, 2006, pag. 56. Madrid: FC Fundación Confemetal.

decide ampliar sus operaciones al Ecuador aprovechando la venta del negocio de combustibles de una compañía americana. Desde ahí se inicia el negocio de comercialización de combustibles en el año 2006.

Preocupados por el crecimiento de la competencia y la disminución de volúmenes en ventas, COMERCOM S.A. no sólo considera importante la administración y dirección de los recursos económicos, humanos y materiales sino que se preocupa por el servicio al cliente pues considera que puede incrementar la cartera de clientes ofreciendo un servicio diferenciador y una atención oportuna.

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda, la empresa COMERCOM S.A. realiza encuestas de satisfacción anuales que le permiten identificar las debilidades en los procesos y las estrategias que usará para mejorarlas.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema

Síntomas

- Nivel de Satisfacción de los clientes disminuye.
- Preferencias de vincularse con otras comercializadoras.
- Poco interés en renovar contratos.
- Descenso en las ventas de la comercializadora.
- Poca fidelidad a la distribuidora por parte de los clientes.
- Pérdida de clientes.

Causas

- Oferta de servicios poco atractivo para los clientes.
- No existe atención personalizada a sus requerimientos.

- Falta de capacitación técnica de los asesores comerciales.
- Cupo limitado de productos por parte del proveedor Petrocomercial.
- Poca asesoría en seguridad industrial y ambiental.
- Despachos llegan con retraso a los clientes.
- Poca importancia a problemas e inquietudes de los clientes.
- Retrasos en la solución a quejas y reclamos de los clientes.
- Tiempos de respuesta a requerimientos superior al establecido.
- Demoras en la solución a requerimientos de mantenimiento.
- Poca asesoría en el crecimiento del negocio.
- Demora en la liberación de pedidos por problemas de cartera.
- Información de cartera no llega a tiempo a los clientes.

Pronóstico

- Los clientes actuales renovarán sus contratos con la competencia y los posibles clientes optarán por evaluar otras ofertas.
- Si el volumen de clientes sigue disminuyendo, la empresa perderá su participación en el mercado; lo cual afectará a las utilidades y pone en peligro los puestos de trabajo existentes.

Control al pronóstico

- Establecer un tiempo de respuesta a nivel interno para resolver los problemas de manera ágil, precisa y eficiente.
- Informar al cliente de manera oportuna el tiempo para solucionar sus inconvenientes.
- Capacitar a los asesores comerciales sobre la cartera de productos y asesorías técnicas que se pueden brindar.
- Monitorear con la fuerza de venta los programas de promociones, publicidad y servicios.

- Capacitar a todo el personal de la importancia que representan los clientes para la compañía.
- Mejorar el sistema de Cobranza y los problemas de pedidos de facturación.
- Actualización de las herramientas disponibles en la organización.
- Implementar indicadores para medir el grado de satisfacción de los clientes y el tiempo de respuesta a los mismos.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿Cómo incide el nivel de satisfacción de los clientes con las mejoras en el proceso del Contact Center y la implementación de indicadores en una comercializadora de combustibles?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuántos clientes han decidido no renovar contrato en los últimos dos años?
- ¿En qué porcentaje se incrementó o disminuyó el nivel de satisfacción de clientes en los últimos dos años?
- ¿De qué manera afectó la falta de atención oportuna a los requerimientos de clientes en su nivel de satisfacción?
- ¿Qué factores influyen en la poca agilidad del Contact Center en la solución de requerimientos?
- ¿De qué manera influirá una mejora en el proceso de servicio a la solución a los problemas de insatisfacción?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejoras de procesos y de indicadores en el Contact Center de la comercializadora de combustibles COMERCOM S.A. que permita incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar las tendencias, enfoques y conceptos asociados a los Contact Center y a la satisfacción del cliente.
- Sistematizar esas tendencias proponiendo un marco referencial con el objeto de investigación y su campo de acción.
- Diagnosticar las causas que provocan la insatisfacción de los clientes y que influyen en la encuesta de servicio durante los 2 últimos años.
- Proponer un plan de mejoras al proceso de servicio al cliente y a los tiempos de respuesta de los requerimientos y la implementación de indicadores.

1.4. Justificación de la investigación

En un mercado tan competitivo en Ecuador como es la comercialización de combustibles, donde las necesidades de los clientes evolucionan y los desarrollos tecnológicos avanzan en la competencia, constantemente es necesario contar con un canal de comunicación efectivo y eficiente con el cliente, que a más de brindar atención oportuna a sus requerimientos, proporcione información a la empresa y así determinar la evolución de sus necesidades y poder generar servicios y estrategias que los satisfagan.

El Contact Center de la empresa COMERCOM S.A. receipta todo tipo de solicitudes de clientes, pedidos de facturación, pedidos de uniformes, requerimientos

de mantenimientos técnicos, asesorías, quejas y reclamos; por lo que, la empresa realiza una encuesta de satisfacción anual para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Mediante encuestas a los clientes se determinarán las fortalezas y las debilidades a mejorar, para sí establecer los planes de acción inmediatos. Adicionalmente, diseñar un sistema de indicadores, permitirá medir adecuadamente el servicio ofrecido por la empresa y desarrollar programas de mejoramiento y retroalimentación oportuna.

En el diagnóstico operacional de la comercializadora, se detectarán los problemas de servicio técnico, tiempo de respuestas y solución de quejas, reclamos e inquietudes; transporte utilizado y políticas a implementar en la organización.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Marco teórico

La actividad propia del servicio al cliente implica un conocimiento mayor del ser humano y su comportamiento, es decir, de todos aquellos elementos que motivan el quehacer del propio ente humano; y entre ellos, el aspecto psicológico es de suma importancia.

La propia psicología (del griego Psique = mente y logos = tratado), nos brinda un conocimiento científico del desarrollo de la mente humana. Para hablar de la satisfacción al cliente, primero debemos conocer aquellos factores psicológicos que inciden en las decisiones de compra de los clientes:

- La motivación
- La personalidad
- Las actitudes
- El aprendizaje
- La percepción

Fundamentos psicológicos

Las personas son movidas a comprar bienes o servicios por varias reacciones psicológicas, y aunque no están bien estudiadas y definidas dichas reacciones, existen por supuesto los complejos del grupo social. Por tanto, la inclinación a comprar es, una combinación de "fuerzas psicológicas" y de "presiones sociales".

Entre las razones para comprar que tienen los clientes están:

- Cubrir las necesidades vitales personales.
- Fuerza de imitación.
- Deseamos poseer las satisfacciones que poseen otros.
- Por el afecto o el temor.
- Como un acto de seguridad personal o colectiva.
- Por manía.

Existen 3 tipos de motivos:

Racionales: Se derivan del razonamiento lógico y de la necesidad que tenemos de un artículo determinado.

Emotivos: Si al ir por la calle de pronto vemos un artículo que nos guste, lo compramos, esa es una decisión meramente emotiva. En la mayoría de las compras, estos dos motivos, el racional y el emotivo, suelen estar juntos y no es posible separarlos ni es fácil identificarlos por separado.

De selección: Después de decidir la compra de un producto, decidimos que marca comprar. Podemos visitar varios lugares y hacer comparaciones de clase y precio. Se puede tomar una decisión en base a la recomendación de amigos o por información suministrada por el mismo fabricante. Si el tipo de marca se vende en varios establecimientos, deberemos escoger, de cuál de ellos no haremos clientes.

La decisión sobre el artículo o la marca, es lo que se llama Motivo de selección, y la decisión sobre el establecimiento se llama Motivo del cliente.

En ocasiones ambos motivos se mezclan en la misma compra. En algunos casos una persona decide comprar un artículo y analiza varias propuestas sin fijarse en la marca, en otros casos decidirá sobre la marca y el proveedor, y en otros será más importante la reputación del proveedor que la marca misma. Hablar de servicio al cliente es hablar de proporcionar asistencia a los clientes con el mayor grado de satisfacción posible logrando el objetivo.

Por ello, podemos fundamentar el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias que mantenga el cliente, tanto en la interacción con ellos como en el diseño de escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio. “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer”².

Teniendo en cuenta una actividad intangible, servicio es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que éste establece internamente su grado de satisfacción, es decir, el valor agregado percibido y la satisfacción obtenida son simultáneos. No hay alternativas intermedias.

No siempre podemos diferenciar entre lo que significa bien y servicio dentro de los componentes de un producto. El bien necesita siempre de un componente intangible que genere valor agregado al cliente. De igual forma el servicio necesita un componente tangible que genere valor agregado y lo diferencie de la competencia. Por ello, un producto siempre necesita de un componente tangible o intangible que genere valor agregado y que sea perceptible por el cliente como es la satisfacción y que lo denominamos Servicio al Cliente. Es importante tener claro que en los bienes hay predominio de lo tangible y que en los servicios predomina lo intangible. Un bien necesitará de servicio al cliente, un servicio necesitará de servicio

² Kotler, Philip y Armstrong, G., *Principles of Marketing*, 2005, Octava Edición. Canadá: Pearson Education.

al cliente. En conclusión un producto siempre necesitará de servicio al cliente. Las empresas deben tener claro el contenido y predominio de los componentes de los productos que ofrecen para poder establecer y formular estrategias para una buena y efectiva administración del servicio al cliente, ya que este bien gerenciado, puede convertirlo en un instrumento dinámico de carácter diferenciador que proporcione valores agregados.

Dentro de las características más importantes del servicio está su intangibilidad, es decir, no se puede palpar por los sentidos. Quien lo recibe no tiene nada tangible, su valor dependerá de la experiencia personal de quien lo recibe. Otra de sus características es su inseparabilidad, es decir, no podemos separar de las personas que lo suministran.

La prestación del servicio siempre requiere una interacción humana como es la de comprador-vendedor, cliente-empresa, ya que se ponen en contacto en alguna forma para crear el servicio. La tercera característica es su variabilidad ya que como no puede separarse de la personas, depende de quien lo suministra o proporciona. Por eso es complicado estandarizarlo. Por ello, es tan importante que las empresas orientadas hacia el cliente tengan que trabajar constantemente en sus empleados para lograr de alguna manera la estandarización en la prestación de servicios. El servicio debe ser prestado en forma similar en el lugar en que se encuentre nuestro cliente sin que existan diferencias geográficas, ni distancias ni diferencias culturales. El servicio tiene un carácter perecedero, es decir, se produce y se consume al mismo tiempo.

El conocimiento de los clientes, de sus necesidades y sus demandas será lo que permitirá que una empresa pueda proyectar un crecimiento firme; por ello existen estrategias que se convierten en teorías que debemos llevar a la práctica para lograr que el desarrollo y comercialización de un servicio le produzca éxitos y beneficios a la empresa a través del servicio al cliente. Actualmente, el éxito de las empresas se basa en focalizar el servicio al cliente para buscar competitividad. Las empresas dentro de sus estructuras cuentan con estrategias o esquemas que le

permiten desarrollar relaciones verdaderas con los clientes y aquellos que no sostienen una estrecha relación con ellos, estarán fuera de mercado y perderán la oportunidad de generar valor, crecimiento y proyección.

El tema de valor agregado se constituye en uno de los grandes elementos intangibles que se deben desarrollar cuando se habla de servicio al cliente, esto se convierte en la experiencia de los clientes, en la percepción que tiene de todo aquello que le puede ofrecer la organización como elemento adicional a los bienes o servicios que ofrecen.

El servicio al cliente se puede gerenciar. Cuando se habla de ingeniería del servicio es porque el camino de servicio al cliente hay que construirlo y ya establecido debe administrarse, es decir, buscar que todos los recursos y elementos que intervienen en él, se manejen de forma adecuada, racional y eficiente en busca de una verdadera competitividad.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos decir que el servicio al cliente es una actividad intangible que puede generar valores agregados cuando somos capaces de entenderlo y gerenciarlo. Pero debemos tener en cuenta que para generar esos valores agregados, es básico tener en cuenta que el servicio se fundamenta en dos elementos: el físico o tecnológico y el humano. De allí que debemos diseñar buenas estrategias y aplicar tácticas adecuadas para que estas se logren complementar.

Pautas para atender al cliente en el siglo XXI

Considerando que la atención a los clientes será uno de los principales pilares en la competitividad de las empresas del nuevo milenio, se considera importante reflejar un decálogo de lo que todo Contact Center ha de saber comunicar internamente.³

³ Londoño, M.C., *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*, 2006, pag. 89, Madrid: FCFundación Confemetal.

- El teléfono, el e-mail y los sms son los medios más utilizados por los clientes en sus comunicaciones con las empresas.
- Los servicios de atención al cliente exigen un horario superior al horario habitual de la empresa.
- Es muy importante atender las llamadas de los clientes en el menor tiempo posible.
- Los clientes valoran una primera respuesta inmediata por parte de la empresa, al margen de actuaciones futuras.
- El cliente tiene cada vez mayor tendencia a hacer valer sus derechos como consumidor.
- Las empresas que aumentan su rentabilidad son las que escuchan las quejas y comentarios de sus clientes y las resuelven dentro de los tiempos asignados.
- La satisfacción del cliente no está en manos de un solo departamento sino de toda la organización.
- Las sensaciones que percibe el cliente al presentar su queja son las más duraderas y por las que otorga la imagen de la compañía.
- Lo que de verdad diferencia a una empresa de sus competidores directos es la calidad en la atención al cliente.
- Las reclamaciones son una fuente de información y fidelización de los clientes, aprovechémoslas.

Satisfacción del cliente

“La satisfacción del cliente es exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema, proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades”⁴. Los clientes satisfechos son aquellos que mantienen la empresa y buscar la satisfacción de los mismos puede hacerse de diferentes maneras. Para esto, es necesario conocer quién el cliente y lo que desea, tener las habilidades necesarias para

⁴ Londoño, M.C., *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*, 200, pag. 11. Madrid: FC Fundación Confemetal.

atender sus necesidades y una de las mejores armas será siempre resolver los conflictos. El conocimiento del cliente y sus necesidades, constituyen la mejor arma para lograr el objetivo. La competencia ha logrado que los clientes sean muchos más exigentes y que la venta sea más compleja. La diferenciación fundamental de las empresas competitivas es fidelizar y brindar buena atención a los clientes.

Ofrecerle garantías, estar presentes cuando surgen los problemas y resolverlos, lograr que el cliente perciba que queremos escucharlos, reafirma la seguridad de ellos en la empresa y crea una relación más fuerte y duradera.

Servicio al cliente

En la actualidad vivimos en un entorno comercial de competencia perfecta, tan variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee posicionarse en el mercado. Aunque si bien es cierto, existen muchas herramientas que las empresas podrían utilizar para apoyarse como precio, calidad y plazo, no son los únicos que lo llevarían al logro del objetivo planteado.

El servicio al cliente es un método muy eficaz para diferenciarse de la competencia. Es una de las fortalezas de las pequeñas y medianas empresas que si logra crear una cultura general en la organización, puede llevarla a tener la posibilidad de competencia con empresas más grandes que están en mejores condiciones pero han descuidado el aspecto del servicio al cliente. Para estar seguro de que el servicio al cliente que brinda la empresa sea de calidad inmejorable, espíe a la competencia, imítela y supérela.

Un servicio es una actividad o grupo de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado de quien nos presta el servicio, con el único objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Se ha demostrado que es cinco veces menos costoso a nivel productivo retener a un cliente actual, satisfaciendo sus reclamaciones, que conseguir un cliente nuevo. En el plano estratégico, la insatisfacción puede ser un punto de entrada para la competencia y el inicio de una etapa de declive. La atención a los clientes es una oportunidad de diferenciación.

“Invertir en la calidad de la atención aumenta la competitividad porque disminuye los costos, incrementa la probabilidad de recompra, reduce la información negativa de la empresa y aumenta la satisfacción del cliente y la probabilidad de que su buena imagen sea comunicada a compradores potenciales o futuros clientes”⁵.

Elementos del Servicio al cliente

El servicio al cliente abarca actividades que se desarrollan antes, durante y después de la venta del producto. El Manual de Consulta del Servicio al cliente, señala que los elementos del servicio al cliente son⁶:

Antes de la venta:

- Política de Servicio al cliente.
- Transmisión de la política de Servicio al cliente.
- Adecuada estructura organizativa.
- Flexibilidad del sistema.
- Servicios de gestión y apoyo.

Durante la venta:

- Disponibilidad de producto.
- Información de pedidos.
- Precisión en la información.
- Consistencia en el ciclo de pedidos.

⁵ García, I, *CRM: Gestión de la relación con los cliente*,200,pag.137. Madrid: Editorial

⁶ La Londe, B. y Zinser, P.*Manual de consulta Servicio al Cliente*,pag.2

- Envíos especiales de productos.
- Transporte.
- Facilidad de realización de pedidos.

Después de la venta:

- Garantías, reparaciones.
- Trazabilidad del producto.
- Reclamaciones y quejas del cliente.
- Sustitución del producto.

Beneficios de la satisfacción y fidelización de clientes:

Los beneficios de la fidelización de clientes son⁷:

- Ahorro en gestión comercial ya que vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
- Los clientes leales generan menos costos operativos ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
- Los clientes leales traen a otros clientes a la empresa a través de la comunicación boca a boca positiva, las referencias de los clientes satisfechos.
- Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
- Un mayor nivel de ventas individuales a cada cliente.
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- Menores gastos en actividades de marketing, las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para reponer los clientes perdidos.

⁷ Alcaide, J., *Fidelización de clientes*, 2010, pag. 23. Madrid: ESIC Editorial.

- Menos quejas y reclamaciones y en consecuencia menores gastos ocasionadas por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Un mejor clima de trabajo interno ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes disgustados.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan unificados hacia un mismo fin.
- Menos quejas y ausentismo, menores costos de formación de los nuevos empleados.
- Una mayor participación de mercado.

Fidelización del cliente

“La lógica que sustenta la fidelización de los clientes es muy sencilla: una empresa que es capaz de retener a sus clientes durante más tiempo usualmente genera más dinero de cada uno de ellos con un menor costo que aquellas que deben dedicar grandes cantidades de dinero a captar nuevos clientes”⁸.

Si la relación se gestiona eficazmente y se centra en la creación de valor para el cliente, el vínculo que se crea actúa como una poderosa barrera emocional al cambio. Su objetivo no debe ser sólo el de retener al cliente, sino de aportar tal nivel de valor en la relación que al cliente se le haga muy cuesta arriba interrumpirla y optar por un nuevo proveedor.

Las prácticas que caracterizan a las empresas orientadas al cliente son:

- Incentivos vinculados a la satisfacción del cliente.- Muestran una fuerte tendencia a establecer las recompensas en función de los niveles de satisfacción de los clientes.

⁸ Alcaide, J. , *Fidelización de cliente*, 2010, pag.316. Madrid: ESIC Editorial.

- La responsabilidad de la satisfacción de los clientes es de todos.- Insisten en que todos los miembros son responsables de la satisfacción de los clientes.
- Mediciones integrales en la satisfacción de los clientes.- Miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia y profunda, con mayor frecuencia y con base en un mayor número de dimensiones que el resto de empresas.
- Impacto de la satisfacción de los clientes en los resultados.- Analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de los clientes en el desarrollo de productos, la rentabilidad y otros factores generadores de éxito para la organización.
- Foco continuo en los clientes.- Trabajan más arduamente en las estrategias centradas en los clientes.
- Servicio después del servicio.- Dedicar un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a todo lo largo del ciclo de vida de la relación y no sólo en el momento de la compra o después de ella.
- Interacción regular con los clientes.- Hablan con sus clientes más a menudo: los grupos focales, los sitios web, las encuestas y estudios, los encuentros informales.

¿Por qué abandonan los clientes a sus proveedores?

Un estudio realizado en noviembre del 2004 por CRMGuru⁹, señala las razones por las que los clientes abandonan a sus proveedores y son:

- | | |
|----------------------------|-----|
| • Servicio al cliente | 74% |
| • Deficiente calidad | 32% |
| • Precio | 25% |
| • Deficiente funcionalidad | 14% |
| • Conveniencia | 9% |
| • Necesidad de cambiar | 9% |
| • Otras razones | 16% |

⁹ Alcaide, J. *Fidelización de clientes*, 2010, pag. 169. Madrid: ESIC Editorial.

Calidad

El concepto de calidad se enmarca en “el conjunto de propiedades inherentes a un producto o servicio que le confieren la capacidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes en forma continua y de manera constante. El punto máximo de calidad cada vez se acerca más a la idea de sorprender al cliente más allá de la simple satisfacción”¹⁰.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia todos sus componentes sino que la juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Generalmente el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende a generalizar los defectos que encuentra a su paso en todo el servicio. Debe por tanto, la calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos.

Factores tangibles que valora el cliente en cuanto a calidad

- Fiabilidad.
- Ausencia de errores.
- Atención rápida, oportuna y responsable.
- Hacerle sentir que es importante.

Principios básicos de la cultura-cliente

- Predisposición a la acción.
- Acercamiento al cliente.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Productividad por el personal.

¹⁰ Vallejo, G. Sánchez, F. *Un paso adelante: Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al client*, 2011, pag.55. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Movilización alrededor de un valor clave.
- Estructura simple y poco personal.
- Flexibilidad y rigor simultáneos.

Contact Center

Los Contact Center se volvieron indispensables para la supervivencia de muchas empresas ya que al decidirse a invertir en mejorar la operatividad del servicio al cliente con las nuevas tecnologías, les permite convertirlo en una importante ventaja competitiva. Son operados generalmente mediante un amplio espacio de trabajo dispuesto para agentes de Contact Center, provisto de estaciones de trabajo que incluyen computadoras, teléfonos, auriculares con micrófonos conectados a interruptores usados con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamados y pedidos a través del teléfono.

Además, los clientes pueden contactarse por canales adicionales al teléfono, tales como fax, e-mail, chat, mensajes de texto y mensajes multimedia entre otros. "Si el Contact Center se encuentra bien diseñado, permitirá a la empresa mejorar la retención de clientes, incrementar la competitividad a través de la funcionalidad de las nuevas tecnologías, incrementar los ingresos y la productividad"¹¹.

La estructura debe ser planeada correctamente para asegurar la eficiencia y satisfacción del cliente cuando interactúa con la empresa. Deben tenerse en cuenta aspectos tales como los puntos de contacto, el factor tiempo, flujo de trabajo, el uso de la tecnología y las mejoras en la infraestructura.

Objetivo del Contact Center

El principal objetivo es atender pedidos, inquietudes, reclamos, modificaciones o comentarios del cliente, proporcionándole solución a su gestión, logrando de esta manera fidelidad del cliente a la empresa.

¹¹ García, I. CRM: Gestión de la relación con los cliente, 2001, pag. 139. Madrid: Editorial

Ya que los clientes son la razón de la existencia de todo negocio y que aquellos que se encuentran satisfechos nos garantizan fidelidad y rentabilidad, el tener un Contact Center que atienda y resuelva las gestiones del cliente eficientemente, es muy importante para cualquier empresa que quiera mantenerse y crecer en el mercado.

Funciones del Contact Center

La principal función es lograr la satisfacción del cliente con el servicio adquirido y gestionar con el resto de las áreas o departamentos los procesos necesarios para responder eficientemente al cliente sus requerimientos. Para exceder esas expectativas de los clientes, es necesario establecer procesos para cada uno de los requerimientos. Esto permitirá darle una solución oportuna y brindarle satisfacción al cliente de mantener una relación con la empresa, pudiendo asegurar una venta futura.

Importancia del Contact Center

El 68% de los clientes que abandonan una empresa están insatisfechos con el trato recibido. Conociendo que esta es la mayor causa por la que los clientes desisten de renovar contratos, el mantener un departamento que se encargue de gestionar un adecuado servicio al cliente en apoyo del resto de la empresa, es determinante para el buen funcionamiento de la empresa.

Proporcionan un servicio de calidad y debería ser una herramienta básica dentro de cualquier estrategia corporativa, además de considerar que en un ambiente de negocios competitivos, podría costar más el adquirir un cliente nuevo que el mantener plenamente satisfecho al cliente actual. El Contact Center permite a las empresas un mejor acercamiento al cliente lo cual lo convierte en una fuente

de información sobre sus necesidades y desarrollar nuevos servicios de fácil aceptación.

Competencias necesarias para atender al cliente

Para la atención al cliente, se requieren de determinadas competencias¹², algunas de matiz técnico y otras, de carácter emocional y son:

Competencias técnicas:

- Ser expertos en el manejo de tecnología.
- Tener amplios conocimientos de gestión de bases de datos.

Competencias emocionales:

- Competencias de eficacia personal tales como autocontrol, autoconfianza, comportamiento ante los fracasos, manejo de estrés, compromiso en la organización.
- Competencias de logro y acción tales como motivación, calidad del servicio e iniciativa.
- Competencias de influencia tales como persuasión, negociación y resolución de conflictos y construcción de relaciones.
- Competencias gerenciales tales como trabajo en equipo y liderazgo.
- Competencias de ayuda o servicio tales como empatía y orientación al servicio al cliente.

“Es bastante fácil perder a los clientes. Dos de los métodos más comunes consisten en ignorar las quejas o responder a ellas de un modo muy deficiente.

¹² Londoño, M.C., *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*, 2006, pag.21. Madrid: FC Fundación Confemetal.

Las quejas tratadas correctamente pueden crear vínculos estrechos entre los clientes y las organizaciones”¹³.

Quejas y reclamos

A través de las quejas de los clientes, las organizaciones pueden descubrir cómo mejorar sus servicios y productos y, por lo tanto, mantener su cuota de mercado. El secreto de vender está en establecer un canal de comunicación directo que vaya desde la mente del cliente hasta los oídos del vendedor. Cuando estás informado de lo que los consumidores quieren y no quieren, de lo que les agrada y de lo que detestan, puedes adaptar tus planes a la situación e ir un paso delante de la competencia.

Si las empresas escuchan las quejas de los clientes, aprenden a diseñar mejor sus productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, a rediseñar sus procesos internos para incrementar la velocidad y la precisión y a organizar mejor su trabajo para ofrecer un mejor servicio. En muchas ocasiones no es posible obtener toda la información que se consigue a través de las quejas, es más, las empresas pueden enterarse de deficiencias en los servicios y en los productos. Es una oportunidad de demostrar su compromiso con sus clientes al ocuparse de todas esas quejas incluso en caso de que sean poco importantes.

“Las quejas que los clientes dirigen directamente a las empresas, son las más eficientes y también son la manera más barata de conseguir información y de comprender las expectativas de los clientes en relación a los productos y servicios”¹⁴. Para las empresas que deben tener una capacidad de respuesta rápida a las cambiantes condiciones del mercado, el atender y responder con rapidez a las quejas, les ayuda a permanecer en contacto con las expectativas de sus clientes.

¹³ Barlow, J., Moller, C., *Una queja es un favor*, 2005, pag.29. Bogotá: Editorial Norma.

¹⁴ Barlow, J., Moller, C., *Una queja es un favor*, 2005, pag.31. Bogotá: Editorial Norma.

Es importante diferenciar entre queja y reclamo. La queja es la manifestación de una insatisfacción.

El reclamo es la exigencia de resolver una situación determinada.

Manejo y solución de problemas

Es importante que las personas que están a cargo de estos servicios tengan la capacidad para manejar y resolver aquellos requerimientos de los clientes, por lo cual es importante que cumplan con los siguientes puntos:

- Escuchar al cliente y permitirle que se desahogue.
- Hacer lo necesario por satisfacer cualquier necesidad razonable del cliente, siempre y cuando no afecte los procesos de operación del servicio.
- Prever los problemas potenciales antes de que se conviertan en reclamos o quejas.
- Actuar con pro-actividad.
- Tratar a cada cliente como a ellos les gustaría ser tratado. Muchos de los clientes molestos solamente quieren saber que hay alguien que puede resolverles el problema.
- Jamás discutir con el cliente, él siempre creerá tener la razón. Lo único que se logrará si se gana una discusión con el cliente es tener uno menos.
- Nunca culpar a otro integrante del equipo de trabajo por el inconveniente causado, al cliente no le interesa quién cometió el error sino que espera que lo resuelvan.

El tener un departamento de servicio exitoso se convierte en un factor significativo para las utilidades de la empresa. Las compañías que se enfocan en una administración eficiente de servicio al cliente, logran comprender las necesidades, lealtad y utilidad de los diferentes segmentos de consumidores y así incrementan los beneficios para la empresa.

Capacidad de respuesta

“La capacidad de respuesta significa ofrecer un servicio rápido, contestar de inmediato las llamadas telefónicas de los clientes, flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, enviar de inmediato la información solicitada por los clientes, mantener suficiente personal a disposición de los clientes”¹⁵.

Las empresas deben estar preparadas e incluso anticiparse a los posibles problemas que puedan ocurrir y saber responder a las preguntas que se formulen los clientes y saber reaccionar ante los imprevistos que se produzcan durante la actividad de la venta. Una empresa con capacidad de respuesta, es aquella que entrega a los clientes los productos y la información que éstos desean, en el momento, en el lugar y en la forma que los deseen, y resuelven las incidencias con rapidez y eficacia.

Tiempo de suministro o plazo de entrega

“El tiempo de suministro o plazo de entrega es el tiempo percibido por el cliente desde que se le abre una expectativa hasta que su necesidad queda satisfecha¹⁶”. Considera que el cliente valorará nuestra empresa de acuerdo con su efectividad a la hora de resolver sus consultas y problemas. Es muy importante que el cliente pueda contactarse de forma rápida y eficiente con la persona que le resolverá el problema. No quiere hacer más de una llamada para ser atendido y después del contacto debe sentir que su problema ya no es de él, pasando a ser responsabilidad de la empresa. También es importante la calidad de la respuesta y ser capaces de gestionar los detalles del problema. La solución no debe tardar en llegar, aunque de nuevo la clave está en que el agente sea capaz de transmitir la información esperada por el cliente.

¹⁵ Alcaide, J., *Fidelización de cliente*, 2010, pag.51. Madrid: ESIC Editorial.

¹⁶ García, I., *CRM: Gestión de la relación con los cliente* 2001, pag.140. Madrid: Editorial

Mejoras del proceso

Mejorar los procesos significa cambiarlos para hacerlos más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico del empresario y del proceso. La mejora de procesos es un aspecto clave para la optimización del servicio al cliente.

Por ello es necesario:

- Identificar los procesos y subprocesos.
- Realizar un análisis de los procesos para identificar los problemas o debilidades y su impacto en la satisfacción del cliente.
- Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y la eficiencia de los procesos.
- Identificar las oportunidades de mejora y elaborar un plan de acción.
- Implementar las mejoras identificadas.
- Realizar un seguimiento de los procesos para establecer la mejora continua de los mismos.
- Disponer de un manual de procedimientos en los que se detalle el proceso incluyendo los aspectos relacionados con el aseguramiento de la calidad en el servicio al cliente.

Gestión de cobros

La gestión de cobros es un factor clave en el desarrollo de las actividades de cualquier empresa. Se debe conocer lo máximo posible a los clientes con los que se va a trabajar; para ello es necesario utilizar toda la información que tengamos a nuestro alcance y utilizar herramientas que permitan clasificar a los clientes por su nivel de riesgo de impago, lo que hará que las políticas de venta y cobro que sigamos con cada uno de ellos sean distintas en función de la incertidumbre que se tenga para realizar el cobro en el futuro.

La Gestión de Cobros consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio.

Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Mantenimiento técnico

El servicio técnico es un gran fidelizador para el cliente. Charlas técnicas, visitas, asesoramiento telefónico son actividades que puede realizar la empresa para fidelizar. Estas deben ser realizadas por personal calificado.

Estudio de tiempos y movimientos

El estudio de tiempos y movimientos es “el estudio de técnicas. Estas técnicas son herramientas para mejorar las operaciones de las áreas que nos interesan. Funcionan en todos los ámbitos de la actividad humana, así cuanto más técnicas conozca un empleado, tanto más valioso será para su empresa. Primero se debe hacer un estudio de los movimientos a fin de establecer un método sobre el cual basar el estándar del tiempo. Los estudios de tiempo abarcan una amplia diversidad de situaciones”¹⁷.

“Los estudios de tiempos y movimientos pueden ayudar a aumentar la eficacia de casi cualquier tipo de esfuerzo humano, desde la ejecución de una operación en un hospital o las tareas agrícolas, hasta la más compleja operación de carácter industrial”¹⁸.

¹⁷ Meyers, Fred., *Estudios de tiempos y movimiento*, 2000, pag. 36. Segunda Edición. Pearson Educación.

¹⁸ Porret, M., *Gestión de personas*, 201, pag. 397. Cuarta edición, ESIC Editorial.

El estudio de tiempos es una actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables.

El estudio de movimientos es el análisis cuidadoso de los diversos movimientos que efectúa el cuerpo al ejecutar un trabajo.

Rutas de transporte

El transporte es el acto de cargar cierto bien tangible a un transporte acorde con sus características, para hacer entrega en algún punto previamente acordado con el cliente. Deben tenerse en cuenta previos acuerdos con los diferentes proveedores como las tarifas, servicios y disponibilidad.

Para establecer rutas de transporte es necesario implementar un programa de optimización que va a mejorar aún los costos de distribución de nuestra empresa y nos facilita:

- Rutas a seguir para atender los pedidos a nuestros clientes.
- Utilización del transporte a plena capacidad.
- Ajustarnos a las restricciones horarias de recepción de pedidos de nuestros clientes.
- Planeación del transporte.

El sistema de planificación de rutas de transporte diseña un informe que permite conocer¹⁹:

- Secuencia en que deben realizarse las distintas entregas.
- Tiempos de entrega.

¹⁹ Soret Los Santos, I., *Logística y Marketing para la distribución comercial*, 2006, pag.305. Tercera edición. Madrid: ESIC Editorial.

- Tiempos de espera.
- Velocidades de circulación.
- Horarios de entrega en cada punto de reparto.
- Kilometraje.
- Costos variables.

“El servicio al cliente es el comportamiento del sistema logístico para proporcionar en tiempo y en lugar un producto o servicio requerido²⁰”

Gestión Comercial

“El área comercial dispone de muchos recursos para establecer, mantener y darle seguimiento a la relación con los clientes de la empresa, entre los cuales podemos mencionar las visitas personales, el asesoramiento, el marketing telefónico, el correo directo, los catálogos y otros materiales de apoyo, internet y otros medios electrónicos, eventos comerciales, seminarios, cursos, eventos de formación de los clientes.

Cada uno de estos recursos o medios tiene un costo diferente. El objetivo radica en hacer coincidir el costo de los recursos con el valor de los segmentos y los clientes²¹.

Diez mandamientos para la gestión de clientes

Los diez mandamientos para la gestión de clientes²² son:

1. Gánese mi confianza.
2. Inspíreme.

²⁰ Casanovas, A., Cuatrecasas, L., *Logística integra*, 2011, pag. 80. Barcelona: Profit Editorial.

²¹ Alcaide, J., *Fidelización de clientes*, 2010, pag. 138 Madrid: ESIC Editorial.

²² Mooney, Kelly y Bergheim, L., *Los diez mandamientos para la gestión de cliente*, 2003. Editorial Deusto.

3. Simplifíquelo.
4. Déjeme a cargo.
5. Guíeme.
6. 24/7.
7. Conózcame.
8. Exceda mis expectativas.
9. Compéñseme.
10. Quédese conmigo.

Estrategia relacional

“La gestión de las relaciones con los clientes es el proceso integral de construir y mantener relaciones rentables con los clientes, al ser capaces de entregarles un valor superior y un más alto nivel de satisfacción²³”. Así, las empresas de hoy día están actuando más allá del diseño de estrategias para atraer nuevos clientes y generar transacciones con ellos.

Están utilizando la gestión de las relaciones con los clientes para retener los clientes actuales y construir relaciones rentables con los clientes para retener los clientes actuales y construir relaciones rentables a largo plazo con ellos. La nueva visión es que el marketing es la ciencia y el arte de captar, retener y crecer con clientes.

Actividades de mercadeo

Una vez que la empresa ha decidido en qué segmento del mercado quiere ingresar, debe determinar qué posiciones quiere ocupar en el mismo. La posición de un producto es el lugar que este ocupa en la mente de los consumidores en comparación con los de su competencia. Si parece ser exactamente igual que otro que ya está en el mercado, los consumidores no encontrarán ninguna razón para comprarlo.

²³ Kotler, Philip y Armstrong, G., *Principles of Marketin*, 2005, pag. 10. Séptima Edición. Canadá: Pearson Education.

El posicionamiento en el mercado consiste en lograr que un producto ocupe un lugar distinto y superior en la mente de los consumidores. Para ello, se deben planear posiciones que distingan sus productos y que les proporcionen la mayor ventaja estratégica en los mercados meta.

La mercadotecnia es un conjunto de variables controlables que la empresa amalgama para provocar la respuesta deseada en el mercado meta. Está formada por todo aquello que la empresa hace para influir en la demanda de su producto.

Un programa de mercadeo efectivo es aquel que amalgama todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado y diseñado para alcanzar los objetivos de ventas de una empresa.

Indicadores del nivel de servicio

“Los indicadores del nivel de servicio expresan el porcentaje de servicios prestados, que el cliente percibe como aceptables, sobre el total de servicios que el cliente ha demandado. Se expresan en porcentajes. Pueden utilizarse también los indicadores de no-servicio, complemento al anterior que es el porcentaje de servicios que el cliente percibe como inaceptables, sobre el total de servicios demandados²⁴”.

Para aplicar los indicadores del nivel de servicio es necesario aplicar criterios de valoración del cliente entre los cuales están:

- Determinar cuáles son los criterios de aceptación significativos para un cliente o un segmento de mercado.
- Estos criterios son los que aplica el cliente para establecer los límites entre la aceptación y la no-aceptación del servicio. Uno de los criterios más importantes es el del plazo de suministro mínimo y máximo aceptable.

²⁴ Lozano, J., *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos*, 2002, pag. 246. FC Editorial.

- Determinar los límites máximos y mínimos que establecen el intervalo de aceptación que aplica el cliente sobre estos criterios. Se entiende que los valores que no están dentro de este intervalo son valores inaceptables.
- Aplicar estos criterios de una manera conjunta al servicio que se está prestando y calcular el indicador del nivel de servicio correspondiente.

Tipos de indicadores usados en servicio al cliente

- Porcentaje de clientes satisfechos con el servicio.
- Porcentaje de llamadas entrantes y atendidas.
- Entregas completas= $\frac{\text{Número pedidos entregados completos}}{\text{Número total de pedidos}}$.
- Entregas a tiempo= $\frac{\text{Número pedidos entregados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}}$.
- Porcentaje de Faltantes de productos= $\frac{\text{Número entregas con faltantes}}{\text{Número total de entregas}}$.
- Porcentaje Requerimientos atendidos= $\frac{\text{Número requerimientos atendidos}}{\text{Número total de requerimientos}}$.
- Facturas anuladas= $\frac{\text{Número facturas anuladas}}{\text{Número total de facturas emitidas}}$.
- Porcentaje de requerimientos no atendidos dentro del tiempo de respuesta.
- Causales de notas de crédito.
- Causales de anulación de facturas.

Sistemas de medición de la satisfacción del cliente

Entre los mecanismos de medición indirecta están: sistema de quejas y reclamos, buzón de sugerencias, reuniones periódicas con clientes.

Los mecanismos de medición directa son: entrevistas cualitativas, focus groups, encuestas de satisfacción.

Encuestas

Se debe elaborar un programa de encuesta viable en el que se recopile la información principal almacenada a la hora de maximizar la participación del cliente. Para diseñar correctamente un proceso de este tipo tendrá que delimitar sus objetivos de medición e identificar los criterios claves y las medidas de rendimiento que aparecerán en la encuesta.

Una encuesta de satisfacción del cliente es un proceso gradual basado en el diálogo con los principales valores de cualquier compañía: sus clientes. Lo primero que debe hacerse es estructurar la planificación en diferentes fases y no sólo pensar en recopilar información. Para planificar un proceso de encuesta típico es necesario²⁵:

- Identificar los objetivos de la medición.
- Elaborar una lista de las necesidades de los clientes.
- Dar prioridad a ciertas necesidades, identificar aquellas que se podrán tramitar más fácilmente, dejando a un lado las que utilizará en otra fase.
- Redactar el cuestionario y llevar a cabo un análisis previo del cuestionario.
- Dar forma al cuestionario ya sea a través de un formato impreso, entrevista o encuesta por internet.
- Formar al personal que realizará la entrevista.
- Distribuir cuestionarios a los clientes o realizar entrevistas a los clientes.
- Recibir los cuestionarios debidamente cumplimentados.
- Codificar, editar y definir las respuestas.
- Insertar los datos en un ordenador.
- Analizar sus datos numéricos y verbales.
- Elaborar gráficos con los resultados más significativos.
- Redactar un informe que documente el proceso utilizado y notificar las conclusiones.

²⁵ Vavra, T., *Como medir la satisfacción del cliente*, 2003, pag. 136. Segunda Edición, Fundación Confemetal.

- Realizar una presentación de las conclusiones
- Identificar las iniciativas de mejora correspondientes.
- Implementar las mencionadas iniciativas.
- Volver a realizar un proceso de medición para hacer un seguimiento del impacto que hayan tenido estas iniciativas.

Antes de pensar en realizar una encuesta debe conocer qué desea medirse. Existen cuatro clasificaciones principales de encuestas de satisfacción al cliente y están basadas en los objetivos informacionales y con el momento en que se llevarán a cabo²⁶:

- *Encuestas de estatus general.*- Evalúa la satisfacción general y el rendimiento funcional de áreas muy generales. Suelen realizarse de manera periódica por muestreo o censo de clientes. Estas encuestas miden el pulso de la organización en su compromiso por medir la satisfacción del cliente. No indican los cambios o mejoras a realizar pero brinda importantes pautas orientadas a intervalos de tiempos regulares.
- *Encuestas motivadas por transacciones.*- Se basan en la manera en que la organización realiza una transacción o interacción específica. El propósito es medir la satisfacción de una interacción específica por ejemplo cómo tramita el departamento del Contact Center las llamadas que realizan los clientes.
- *Encuestas de fiabilidad.*- Se crean para determinar los resultados de un producto o servicio tras un determinado período de tiempo por ejemplo un año después del lanzamiento de un producto.
- *Encuestas de seguimiento o de diagnóstico.*- Suelen venir motivadas por respuestas que han aparecido en una encuesta anterior. El objetivo consiste en aprender mediante el análisis de temas específicos más sobre la satisfacción o insatisfacción que han reflejado las encuestas anteriores por

²⁶ Vavra, T., *Como medir la satisfacción del cliente*, 2003, pag. 114. Segunda Edición, Fundación Confemetal.

ejemplo contactar a todos aquellos clientes que hayan tenido experiencias de compra desagradables.

Independiente del tipo de encuesta, existen dos tipos de variables:

- Las variables generales, de criterio que son variables generales, globales como la satisfacción general. Estas evalúan la salud general de la empresa desde el punto de vista de los clientes.
- Las variables de rendimiento que permiten que sus clientes le informen sobre el rendimiento de la empresa en temas concretos mediante atributos de rendimiento como por ejemplo la facilidad de ponerse en contacto con su equipo, entregas a tiempo, software mejoras técnicas.

1.5.2. Marco conceptual

Base de datos: conjunto de datos relacionados a un determinado aspecto de un negocio, que almacenamos sistemáticamente para un uso posterior.

Calidad: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

Call Center: es una unidad funcional dentro de la empresa o bien una empresa en si misma, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad.

Cliente: persona que ya ha comprado nuestros productos o adquirido nuestros servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente nos ha comprado o adquirido nuestros productos o servicios.

Cliente potencial: consumidor del cual hay buenas posibilidades de que se convierta en nuestro cliente.

Competencia: Circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra.

Consumidor: persona que consume y demanda bienes o servicios, pero que no necesariamente ha comprado o adquirido nuestros bienes o servicios, a diferencia de un “cliente”, quien es un consumidor que sí lo ha hecho.

Contact Center: Un sistema multi-canal de comunicaciones capaz de manejar cualquier tipo de interacción, desde llamadas de entrada y salida, web chats en línea con los clientes, e-mail y mucho más son oficinas centralizadas cuyo principal objetivo es gestionar una gran cantidad de comunicaciones telefónicas.

Customer Relationship Management (CRM): sistema de información que tiene como objetivo optimizar las relaciones con los clientes, se basa en el uso de un software que permite que todos los miembros de un negocio o empresa, trabajen en forma coordinada para atender a un mismo cliente durante todo el proceso de compra.

Encuesta: interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Estrategias: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

Fidelización: acto y efecto de convertir a un cliente en un cliente asiduo o frecuente.

Focus Group: técnica que consiste en la reunión de un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad y así obtener determinada información necesaria para una investigación.

Nivel de Servicio: Indicador porcentual que mide de la eficiencia de un Contact Center en relación a las llamadas atendidas frente al total de llamadas producidas.

Técnicos del Contact Center: Personas que contestan o emiten llamadas en un centro de llamadas y que además tienen la capacidad de asesorar y atender cualquier necesidad de los usuarios.

Outsourcing: Empresas que prestan servicios a otras en el manejo de las interacciones a distancia con sus clientes.

Satisfacción del cliente: satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Segmentación de mercado: acto y efecto de segmentar o dividir el mercado total que existe para un producto o servicio, en diferentes mercados homogéneos y así poder, de entre dichos sub-mercados resultantes, escoger al más idóneo o atractivo para incursionar.

Servicio al cliente: servicio o atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes.

Software: comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.

Valor agregado: característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio para darle un mayor valor.

Ventaja competitiva: ventaja en algún aspecto que tiene un negocio o empresa ante otros del mismo sector o mercado, que le permite tener cierta posición de liderazgo en dicho aspecto.

1.6. Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1. Hipótesis General

Al establecer un plan de mejoras en los procesos y en los tiempos de respuesta del Contact Center a los requerimientos de los clientes implementando indicadores, se incrementará el nivel de satisfacción de los clientes y permitirá ofrecer un valor agregado al comercializar un producto que se obtiene de un mismo proveedor, con similares características físicas y técnicas y al mismo precio.

1.6.2. Hipótesis particulares

- Si se logra una atención personalizada a los clientes por parte de la compañía, se incrementará la renovación de contratos y la adquisición de nuevos clientes.
- Las mejoras en el proceso de servicio del Contact Center incrementarán el número de clientes satisfechos y disminuirá los tiempos de respuesta a los requerimientos reportados por los clientes.
- La agilidad, asesorías técnicas y conocimiento del negocio por parte de los asesores comerciales contribuirán al crecimiento del negocio.

- Con la implementación de indicadores y de formatos adecuados, se contará con una información real para la toma decisiones.

1.6.3. Variables independiente y dependiente

Variable independiente

- El plan de mejoras en los procesos y en los tiempos de respuesta del Contact Center a los requerimientos de los clientes implementando indicadores.

Variable dependiente

- El nivel de satisfacción de los clientes.

1.7. Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1. Tipo de estudio

La investigación será realizada en la empresa donde se presenta una disminución en el nivel de satisfacción del cliente externo.

La investigación está basada en describir situaciones y eventos por lo cual es una investigación descriptiva. La misma analiza cómo se comporta un determinado evento, en este caso, el grado de satisfacción que tiene el cliente ante el servicio recibido. Los objetivos planteados en la investigación son correlacionados ya que mide la relación entre dos o más variables, el servicio al cliente y la satisfacción. Adicionalmente la investigación es explicativa ya que está dirigida a responder a las causas de por qué los clientes se sienten insatisfechos.

1.7.2. Método de investigación

El método de investigación a utilizar es analítico-sintético ya que analiza eventos mencionados, es decir separa el problema en partes para poder relacionarlas con los factores y luego hacer una síntesis. Analizo los efectos identificados para explicar el problema general.

Estudia problemas concretos con circunstancias y características concretas. Adicionalmente, aplicamos el método inductivo ya que partimos de situaciones concretas como es el grado de insatisfacción de los clientes y quiero encontrar información a las mismas para analizarlas luego basándome en un marco teórico.

La perspectiva de la investigación es cuantitativa ya que no sólo utiliza información estadística para analizar variables destinadas a encontrar la solución al problema real sino que además utiliza los resultados obtenidos en la encuesta para elevar los niveles de satisfacción de los clientes logrando mejorar la competitividad y participación del mercado.

1.7.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

- Se toma como base la encuesta de satisfacción al cliente, para analizar los aspectos que cambiaron entre un año y otro.
- Se utiliza la información de los volúmenes históricos y de los actuales para aplicar indicadores.
- Se realizan entrevistas a los clientes para conocer a profundidad los motivos de su insatisfacción.
- En cuanto a los métodos empíricos usados está la observación, ya que es necesario visualizar el problema actual de la empresa en cuanto al servicio al cliente.
- Además se usa la revisión documental, recolección de información, encuestas y cuestionarios.

Selección de la población

Clientes del segmento de combustibles para estaciones de servicio y para Industrias ubicados en varias ciudades del Ecuador y clasificados en Estrellas, medianos y pequeños según el volumen de compra.

Selección de la muestra

La selección de la muestra es de una población finita que son los clientes actuales, con un tipo de Muestreo No Probabilístico ya que los elementos de la muestra son seleccionados con probabilidades conocidas de selección. El tipo de muestreo no probabilístico usado es por Cuota pues se asienta sobre la base de un buen conocimiento de los segmentos de la población y de los individuos más representativos o adecuados para los fines de la investigación, esto es, de acuerdo a la segmentación de clientes: Estrellas, medianos y pequeños según el volumen de compras. La muestra a seleccionar del total de clientes que COMERCOM S.A. sugiere es del 40% con 52% de clientes para Estaciones y 48% de Industrias, considerando que en la Evaluación del 2010, el nivel de desempeño de las Estaciones fue menor que el de las Industrias, esto es 4,37 con 4,44. La selección de encuestados en cada segmentación será al azar, considerando el 70% en aquel segmento con mayor número de clientes y la diferencia del 30% repartidos por igual entre los otros 2 segmentos. Lo que COMERCOM S.A. busca al proponer la muestra, es asegurarse de tener una representación de todos los clientes sean aquellos con mayor, menor o intermedio volumen de compra.

La muestra la diseñó la encuestadora, de común acuerdo con la empresa así:

- Considerando el tamaño del universo o número de clientes total de la base de datos (que es muy bajo) y el presupuesto acordado para la medición, donde se estimaron 50 encuestas. Para tener márgenes de error muestral bajo se debìa hacer un censo, es decir encuestar a todos los clientes, lo cual no era viable por cuestión de costos y tiempo.

Los clientes a encuestar se seleccionaron así:

- De la base de datos inicial entregada por COMERCOM S.A., la encuestadora hace una selección de empresas al azar, donde la base es aleatorizada en Excel, es decir, se desordenan aleatoriamente los registros mediante una función en Excel y los encuestadores empiezan a barrer la base.
- Luego se revisa cómo va el cumplimiento de las cuotas sugeridas por tipo de cliente y se vuelve a someter a la base de registros restantes (los que no han contestado la encuesta después de la primera barrida) y se barre de nuevo.
- Cuando ya se ha agotado la base mediante este proceso, se busca cerrar las cuotas mediante el registro de la base que responda a la encuesta. A pesar de que el proceso se inicia aleatorio, dado el limitado tamaño de la base concluye de forma no aleatoria.

Tabla 1. Muestra sugerida por COMERCOM S.A.

	Población 2011	% sugerido	Muestra sugerida 2011	Margen de Error
ESTACIONES	58	100%	26	14,37%
Mediana	40	70%	18	
Estrella	11	15%	4	
Pequeña	7	15%	4	
INDUSTRIAS	67	100%	24	16,09%
Pequeña	51	70%	16	
Estrella	9	15%	4	
Mediana	7	15%	4	
TOTAL	125	40%	50	

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción 2011

Error muestral en poblaciones finitas

$$e = Z * \sqrt{\frac{0,5^2}{n} * \frac{N-n}{N-1}}$$

	<u>Estaciones</u>	<u>Industrias</u>
n = tamaño de la muestra	n=26	n=24
N = Población o universo	N=58	N=67
p = probabilidad a favor	p=0,5	p=0,5
q = probabilidad en contra	q=0,5	q=0,5
Z = nivel de confianza	Z=1,96	Z=1,96
e = error muestral	e=14,37%	e=16,09%
Nivel de confianza del 95%		

1.7.4. Tratamiento de la información

La investigación está basada en:

- Herramientas de implementación, interpretación, análisis de indicadores.
- Tablas estadísticas del comportamiento de variables.
- Diagramas de proceso, Diagrama de Pareto, Histogramas.
- Información histórica del comportamiento de volúmenes y requerimientos.
- Gráfico en barras y pastel.

1.8. Resultados e impactos esperados

En términos de la investigación, el resultado será el diseño de un Contact Center con sistema de indicadores que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes y con mejoras a los procesos que permitan ahorrar y mejorar la calidad del servicio al cliente. No sólo se busca incrementar el porcentaje de clientes satisfechos a nivel Nacional y lograr fidelizar a los clientes, sino atraer a un grupo de futuros clientes que aún no se deciden a preferir nuestro producto. Estos grupos buscan ventajas competitivas que la competencia no las tiene, nuestro enfoque es ofrecer servicios o valor agregado que necesiten, es decir crear la necesidad. Entre los impactos esperados consideramos:

Aspecto ambiental

Establecer un plan de trabajo que incluya capacitación técnica a los asesores comerciales dentro del proceso de mejoras, permitirá una asesoría oportuna a los clientes en el aspecto ambiental, lo que le evitará que los clientes incumplan con todas las normativas ambientales que exige la ley y más aún tratándose de un producto tan contaminante como es el combustible.

Adicionalmente, si la empresa establece un plan de capacitación a transportistas y clientes en el tema seguridad industrial, evitaría que se produzcan reclamos por contaminación de producto o por derrames de combustibles que afectarían al medio ambiente y que obligarían a realizar una remediación ambiental que originaría problemas no solo con los entes regulatorios y con el cliente, sino que además distorsionaría la imagen de la empresa. Actualmente, los clientes reportan requerimientos de faltantes, contaminaciones y derrames de producto en las descargas inseguras realizadas por transportistas o por descuidos del personal.

Aspecto financiero

La implementación de indicadores en el Contact Center permitirá tener un mayor control en la facturación a clientes y disminuirá la cantidad de errores que se cometen. Esto hará que el volumen de facturadas anuladas se reduzca y por consiguiente el costo de facturación por ese concepto ya que cada factura emitida tiene un costo asignado por el Banco aún si estuviera anulada. Un adecuado sistema de gestión de cobros puede mejorar la rotación de la cartera y a su vez la disponibilidad de los clientes para programar sus despachos. Para así incrementar las ventas al negocio, reducir los costos que ocasiona el tener clientes vencidos sin poderles deschapar sus pedidos y disminuiría el trabajo administrativo.

Adicionalmente, el ofrecer asesorías ambientales o técnicas oportunas a los clientes, permitirían que ellos estén al día en los pagos de tasas e impuestos de ley y evitarían multas que afectan tanto al cliente como a la empresa COMERCOM S.A.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN, RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para COMERCOM S.A., medir lo que sucede externamente, le permite conocer el grado o el nivel de satisfacción que sus clientes tienen y tomar las medidas correctivas oportunamente. Las razones para realizar estas mediciones son de mucha importancia no solo para el crecimiento de la empresa sino para la supervivencia de la misma ya que nuestra competencia, comercializa el mismo producto y en ocasiones hasta con el mismo precio.

A pesar de que existen muchas razones por la cuales perdemos clientes, la principal razón es porque no recibieron la atención que esperaban o el servicio no estuvo de acuerdo a sus expectativas y en ese momento, el costo de conseguir un cliente nuevo, siempre es mayor al de retener a un cliente actual. Los clientes molestos y descontentos normalmente comentan de su experiencia negativa con otras personas y esto crea mala publicidad.

Al no existir en COMERCOM S.A. las tácticas definidas para conocer lo que el cliente percibe del servicio, es muy difícil tomar medidas correctivas. Es imposible remediar una situación que desconocemos. Se puede ignorar que la atención es mala, porque los métodos correctivos pueden ser una inversión en tiempo y dinero que no se quiere hacer. Pero con ello se está atentando contra la existencia misma de la empresa.

Buscar una relación a largo plazo es el Objetivo de la empresa, por esto es que la familiaridad que tengan los clientes de la empresa es fundamental y es el primer paso para poder lograr fidelizarlo. El consumidor de los últimos tiempos, es cada día más exigente y sensible a la atención y al servicio recibido, lo cual pone de manifiesto que no es posible fidelizar a un cliente insatisfecho.

En relación a lo expuesto, COMERCOM S.A. realizó una evaluación de la satisfacción a sus clientes, para verificar el desempeño y la relevancia frente a los aspectos que define en la relación con su cliente, la cual fue desarrollada en el 2010 y en el 2011. Siendo conscientes que trabajar todos los aspectos a la vez, es difícil y costoso para la organización, debemos otorgar prioridades a las acciones para la gestión actual. Los objetivos más importantes para realizar la encuesta de satisfacción fueron:

- Evaluar a COMERCOM S.A. frente al servicio que ofrece a sus clientes.
- Identificar claramente aquellas áreas en las que debe fortalecerse el servicio al cliente.
- Identificar e implementar nuevos aspectos en el servicio al cliente que puedan resultar impactantes para el cliente y así lograr su fidelización más allá del producto.

2.1.1. Planteamiento del problema

La empresa COMERCOM S.A. fue adquirida en el año 2006 con 12 de sus empleados y su operación comprendía el abastecimiento de Estaciones de Servicio y de la Industria. Sus oficinas se encuentran en Guayaquil y Quito, siendo la oficina principal la que se encuentra ubicada en Guayaquil. Tiene actualmente 35 empleados.

2.1.2. Misión y Visión

La misión es: *“Generando experiencias gratas, somos el combustible que moviliza al país.”*

La visión es: “En el 2017, con un equipo altamente efectivo, seremos líderes en participación de mercado, con el mejor posicionamiento de marca, reconocidos como la número uno en servicio y por nuestro compromiso con el País.”

2.1.3. Valores

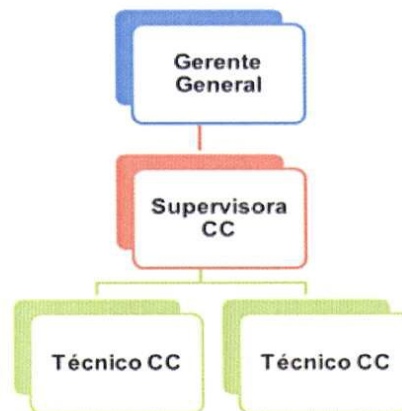
Creemos que toda actuación tiene vida en un marco ético. Por esto, confiamos y vivimos permanentemente bajo los principios que emanan nuestros valores corporativos:

- Respeto
- Integridad
- Excelencia
- Confianza
- Innovación
- Responsabilidad
- Servicio

2.1.4. Estructura del Contact Center

El departamento de Contact Center está conformado por una Supervisora y dos técnicos.

Figura 1. Organigrama del Contact Center



Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

2.1.5. Descripción de funciones

Supervisora Call Center

- Responsable de conciliar la facturación emitida a los clientes con los despachos realizados.
- Verificar que el proceso de Facturación y despachos sea realizado sin novedades.
- Controlar la gestión de cobro preventiva, confirmando información del estado de cuenta del cliente.
- Solicitar a los departamentos responsables la respuesta a las peticiones, quejas y reclamos de los clientes.
- Dar seguimiento a los reclamos registrados por los clientes.
- Registro y proceso de facturación miscelánea, es decir, facturación diferente a combustibles.
- Registro y proceso de Notas de Crédito a los clientes.
- Emisión de reportes del departamento.

Técnico

- Gestionar todas las solicitudes de pedidos de clientes.
- Realizar la facturación de los pedidos de los clientes.
- Enviar las facturas que se emiten a los clientes.
- Informar oportunamente a los clientes sobre vencimientos futuros.
- Coordinar la logística del transporte de los clientes.

Ya que actualmente la empresa no cuenta con una adecuada herramienta tecnológica y con procesos definidos, hay labores que no pueden ser realizadas con regularidad, lo que lleva a que la medición del desempeño sea más difícil de lograr. Para cumplir con una de las principales funciones que tiene el departamento, que es

atender las quejas y solicitudes, el departamento está directamente relacionado con las siguientes áreas:

- Operaciones
- Compras
- Comercial
- Crédito

Las limitaciones que tiene el Contact Center, no permiten que los requerimientos y solicitudes de los clientes sean atendidos de forma oportuna.

2.1.6. Productos que comercializa

La empresa comercializa los siguientes productos:

- Estaciones de Servicio: Extra, Super, Diesel Premium, extra con etanol.
- Industrias: Diesel Industrial, Diesel Petrolero, Fuel Oil Industrial, Fuel Oil Petrolero.

2.1.7. El horario de atención

Los pedidos para facturación son tomados por diferentes vías: telefónica, fax, mail o a través de los asesores comerciales. El horario de atención del Contact Center es de lunes a viernes de 7:30 AM a 17:00 PM. Los Sábados y feriados el horario es de 8:00 AM a 12:00 PM.

2.1.8. El proceso de comercialización

Los clientes ingresan los pedidos de combustible al Contact Center de COMERCOM S.A. y estos son registrados en el sistema por los técnicos.

Se realiza la facturación a través de los bancos con los cuales estamos directamente enlazados ya que trabajamos en línea, es decir, las facturas que realiza el Contact Center, aparecen en todas las ventanillas de los bancos en los diferentes terminales en los que cargamos producto. Los clientes retiran las facturas de los bancos dependiendo de la forma de pago previamente convenida con la comercializadora.

Petrocomercial despacha a COMERCOM S.A. el volumen requerido por los clientes y COMERCOM S.A. se encarga de entregar el producto el lugar de destino, sean las estaciones de servicio o las Industrias. A su vez, nuestros clientes entregarán al consumidor final en el caso de las estaciones de servicio y a los equipos o maquinarias en las Industrias.

De acuerdo a lo explicado, COMERCOM S.A. no mantiene niveles de inventario ya que compra a Petrocomercial el volumen requerido por los clientes de la red.

Figura 2. Proceso de comercialización



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

2.1.9. Ingreso de pedidos, quejas, reclamos y sugerencias

La clasificación de requerimientos es de la siguiente manera:

- Asesorías, solicitudes y reclamos, Requerimientos de Mantenimientos y Pedidos de uniformes.

Los requerimientos son ingresados en un software y enviados por correo electrónico a cada responsable para su solución. Una vez solucionados, los responsables confirman vía correo electrónico al Contact Center la fecha de solución para que los requerimientos sean dados de baja. En los requerimientos de mantenimientos, los contratistas hacen firmar al cliente, un reporte en el que confirman que el trabajo fue realizado. El Contact Center llama al cliente para confirmar si el requerimiento fue solucionado satisfactoriamente y procede a dar de baja el requerimiento.

2.1.10. Tecnología

COMERCOM S.A. tiene una herramienta tecnológica que fue adquirida cuando se realizó la compra de la comercializadora.

El software fue desarrollado en el año 2002 cuando el departamento de Contact Center inició sus operaciones. No se han realizado actualizaciones del mismo desde su fecha de compra por lo que la herramienta se volvió obsoleta, y aquello no ha permitido a la empresa, obtener la utilidad para lo cual fue previamente fue adquirido ya que no es posible tener seguimiento automáticamente, es decir, fue programada inicialmente para que realice un seguimiento del registro de requerimientos automático. Los responsables recibirían un recordatorio vía celular y vía correo electrónico, de los requerimientos asignados y pendientes de solución.

Una vez cumplido el tiempo asignado al responsable para solucionar el requerimientos, la herramienta enviaba correos de alerta. Al inicio tenía previsto emitir diferentes tipos de reportes como:

- Reportes por usuarios.
- Reportes por tipo de requerimiento: Mantenimientos, uniformes o Asesorías.
- Reportes de requerimientos pendientes.

- Reportes por clientes.
- Reportes por responsable asignado.
- Reportes por prioridad.
- Reportes por Contratistas.
- Seguimiento de Mantenimientos.

2.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Al ritmo en que los clientes deciden terminar la relación comercial con la empresa, éstas pueden afectar seriamente la estabilidad de la misma. Los reclamos y la insatisfacción de los clientes, perjudican la imagen de COMERCOM S.A. Un cliente satisfecho antes los requerimientos ingresados dará como resultado una renovación en la relación comercial y una publicidad positiva.

Con los resultados obtenidos por la empresa en la evaluación de la satisfacción del 2010 se tomaron las acciones correctivas inmediatas para mejorar los niveles de desempeño durante el 2011.

Sin embargo, a pesar de que la comparación realizada muestra que el grado de satisfacción a nivel general mejoró, los atributos analizados de forma independiente, disminuyeron en ciertos casos, lo que lo convierte en una oportunidad de mejora pues podemos lograr cambios visibles para el cliente que lo lleven a preferirnos y teniendo en cuenta que la competencia no se detiene, nuestro nivel de desempeño óptimo debe ser 4,8 y si queremos excelencia debe ser 5.

Esto muestra que los planes de acción tomados no fueron lo suficientemente agresivos como para mejorar el nivel de desempeño individual por atributos en especial para el canal de estaciones de servicio.

A continuación se muestra una comparación entre los atributos evaluados en el 2010 y el 2011 en los canales de estaciones de servicio y de industrias.

Tabla 2. Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción durante 2010-2011

NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO			
	ESTACIONES		INDUSTRIAS	
	2010	2011	2010	2011
Relacionamiento con el Asesor	4,30	4,48	4,50	4,60
Calidad en la asesoría	4,30	4,28	4,20	4,39
Despachos y entregas	4,50	4,26	4,50	4,61
Medios de contacto	4,40	4,61	4,80	4,63
Gestión de Cobros	4,80	4,74	4,20	4,44
Mantenimientos	3,90	4,12	0,00	0,00
MEDIA	4,37	4,42	4,44	4,53

Elaborado por: ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuestas de Satisfacción de la empresa 2010-2011

Tabla 3. Tabla de ponderación en la Encuesta de Satisfacción 2010-2011

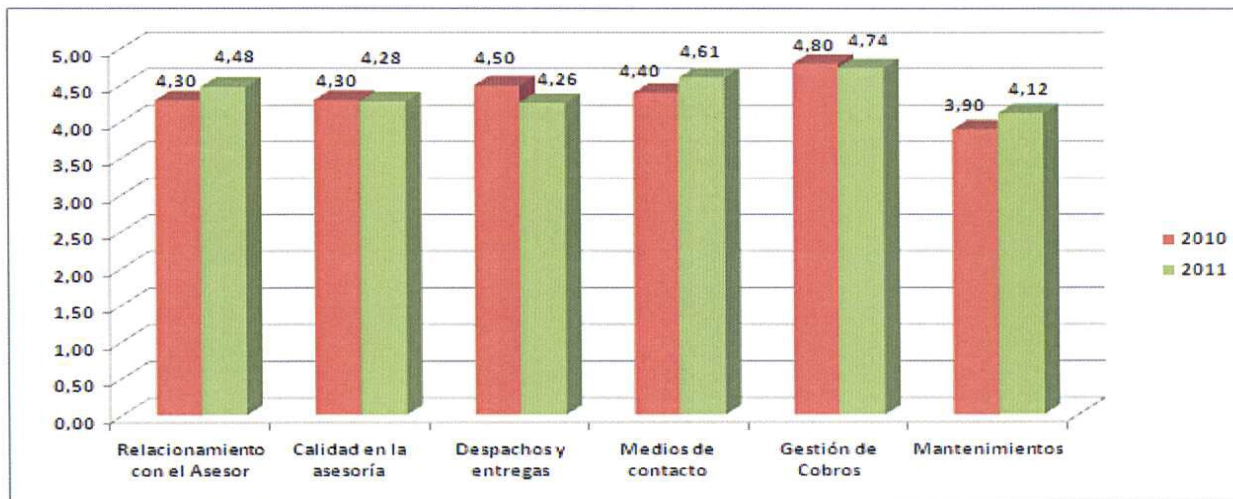
PONDERACION	
PUNTAJE	CALIFICACION
5	Totalmente Satisfecho
4	Bastante Satisfecho
3	Algo Satisfecho
2	Poco Satisfecho
1	Totalmente Insatisfecho

Elaborado por: ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuestas de Satisfacción de la empresa 2010-2011

Claramente podemos confirmar que si continuamos desatendiendo los requerimientos de nuestros clientes, los estaríamos motivando a escuchar nuevas ofertas de otras comercializadoras que podrían ofrecerle un nuevo valor agregado y una mejor atención que la que reciben actualmente por COMERCOM S.A.

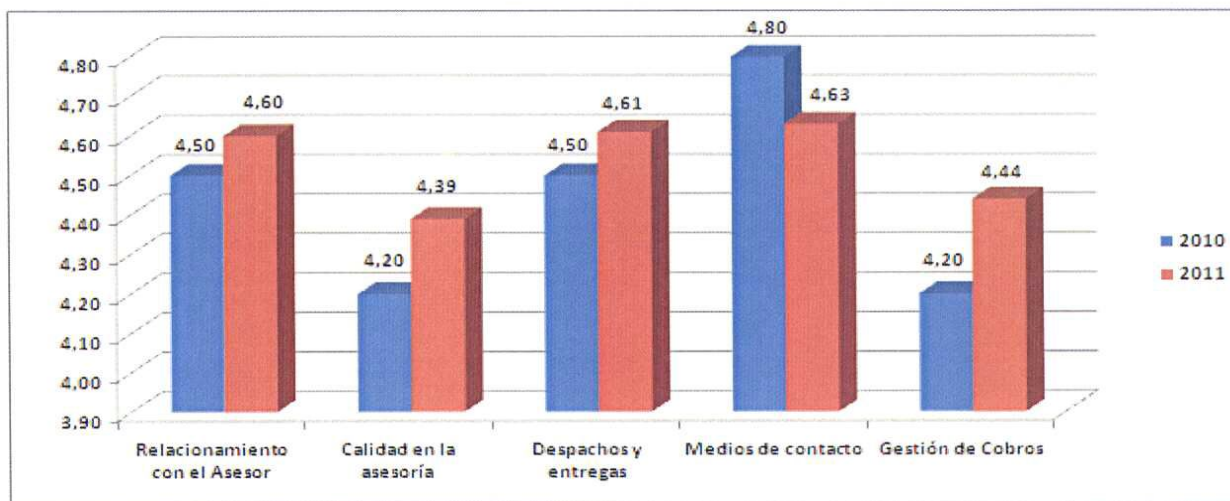
Gráfico 1. Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción en Estaciones 2010-2011



Elaborado por :ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuestas de Satisfacción de la empresa 2010-2011

Gráfico 2. Análisis comparativo del Nivel de Satisfacción en Industrias 2010-2011



Elaborado por :ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2010-2011

2.2.1. Evolución de las Estaciones de servicio

En el año 2006, cuando COMERCOM S.A. inició sus operaciones en Ecuador, contaba con 64 estaciones en la red distribuidas a nivel nacional. Con el paso del tiempo la cantidad de clientes va disminuyendo.

Diversos factores influyeron en el abandono de nuestros clientes entre ellos las ofertas atractivas que presentaba la competencia con márgenes insuperables, la total disponibilidad diaria del producto y las altas inversiones, nos llevan a reflexionar en que la única manera de retener a un cliente, es atendiendo sus necesidades y sus requerimientos de manera integral.

Al inicio de las operaciones de COMERCOM S.A., contaba con 64 estaciones y en el 2012 cuenta con 57 estaciones. Considerando que perdimos 11 clientes en estaciones de servicio y que captamos 4 clientes, el neto que perdimos es 7 clientes a la fecha.

A continuación se muestra el comportamiento en la cantidad de estaciones de servicio:

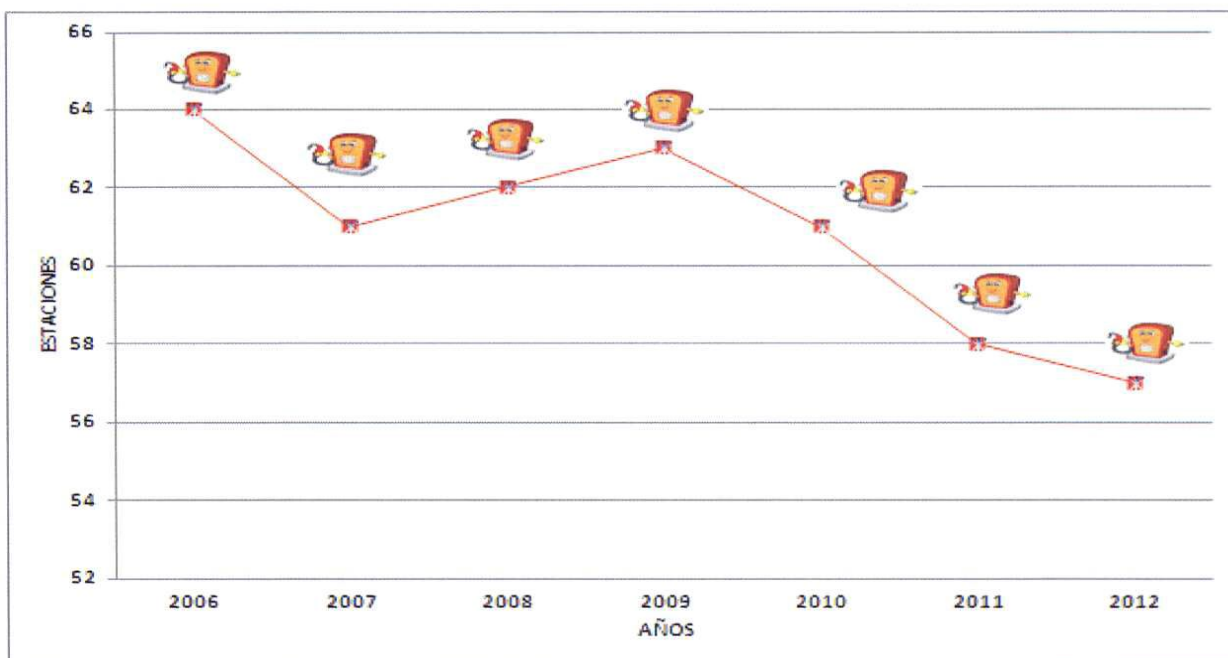
Tabla 4: Comportamiento de clientes en la red de Estaciones

AÑO	ESTACIONES
2006	64
2007	61
2008	62
2009	63
2010	61
2011	58
2012	57

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa al 2012

Gráfico 3. Comportamiento de clientes en la red de Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa al 2012

Tabla 5. Participación de mercado en Estaciones de Servicio

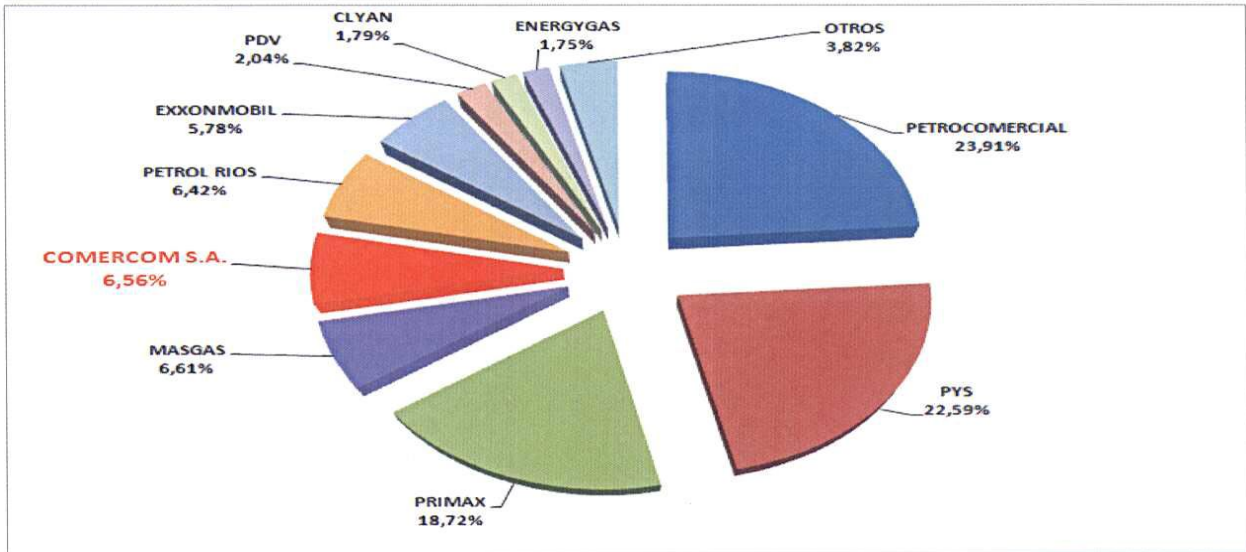
COMERCIALIZADORA	% PARTICIPACION
Petrocomercial	23,91%
PYS	22,59%
Primax	18,72%
Masgas	6,61%
COMERCOM S.A.	6,56%
Petrol Rios	6,42%
Exxon Mobil	5,78%
PDV	2,04%
Clyan	1,79%
Energygas	1,75%
Otros	3,82%
TOTAL	100,00%

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Página WEB de Petrocomercial

La empresa COMERCOM S.A. en el segmento de combustibles a nivel nacional, se encuentra en el 5to lugar de participación en el mercado al compararla con otras comercializadoras que ofrecen los mismos productos.

Gráfico 4. Participación de mercado en Estaciones de Servicio



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Página WEB de Petrocomercial

Tabla 6. Participación de mercado en Industrias

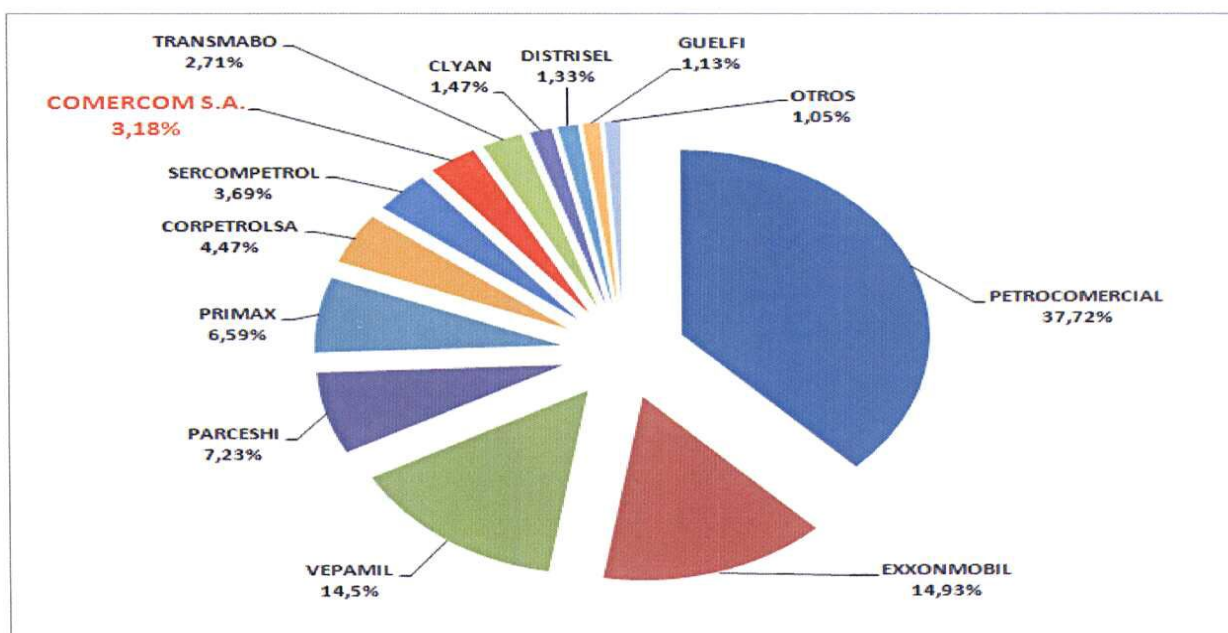
COMERCIALIZADORA	% PARTICIPACION
Petrocomercial	37,72%
Exxon Mobil	14,93%
Vepamil	14,50%
Parceshi	7,23%
Primax	6,59%
Corpetrolsa	4,47%
Sercompetrol	3,69%
COMERCOM S.A.	3,18%
Transmabo	2,71%
Clyan	1,47%
Distrirel	1,33%
Guelfi	1,13%
Otros	1,05%
TOTAL	100,00%

Elaborado por: ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Página WEB de Petrocomercial

Para el caso de las Industrias, COMERCOM S.A. se encuentra en el 8vo lugar de participación en el mercado con el 3,18% siendo liderada nuevamente por Petrocomercial.

Gráfico 5. Participación de mercado en Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Página WEB de Petrocomercial

2.2.2. Análisis del Entorno

El entorno es todo aquello que de alguna manera afecta el funcionamiento de la empresa, directa o indirectamente. Es un poco complicado para las empresas, mantenerlo controlado en su totalidad.

Por ello COMERCOM S.A. realiza un análisis de su entorno y distingue lo importante o relevante para el cliente y su satisfacción. Cualquier factor, sea político, económico o social en un momento dado, condiciona la estrategia de una empresa.

Todos pueden generar oportunidades de negocio para la empresa. Lo que nos interesa es conocer de qué manera estos factores globales del entorno afectan al entorno sectorial de la empresa. Con este análisis podremos:

- Conocer la estructura del sector en el que se mueve COMERCOM S.A. ya que ello influirá en su competencia.
- Conocer y aprovechar las tendencias del sector para lograr ser más dinámicos que la competencia.
- Encontrar oportunidades de negocio en las necesidades de los clientes y las debilidades de la competencia.
- Conocer qué parte del mercado no está siendo bien atendida por los competidores y que nosotros con nuestros recursos podemos lograr.

El análisis puede ser realizado en dos ámbitos: El macro-entorno y el micro-entorno. El macro-entorno busca información sobre el sector en el que se enmarca el producto o servicio. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales. El micro-entorno se orienta hacia el estudio de los clientes, la competencia y los proveedores. Es fundamental realizarlo ya que las pequeñas empresas pueden influir al definir estrategias para atraer clientes y competir.

La competencia.

La empresa tiene una fuerte competencia en el mercado ya que el producto es distribuido por un solo proveedor en el país que es Petrocomercial, quien a su vez se convierte en comercializadora de combustibles.

Petrocomercial entrega el producto a todas las comercializadoras del país con las mismas características, la misma calidad y al mismo precio, por lo que se hace mandatorio, buscar de manera urgente, programas de fidelización y de retención de clientes.

Petrocomercial tiene terminales de despacho a nivel nacional, pero COMERCOM S.A. sólo retira producto en 12 terminales que son: Pascuales, Beaterio, Chaullabamba, Santo Domingo, Ambato, Riobamba, Shushufindi, Salitral, Libertad, Manta, Loja y Esmeraldas. La competencia, no ofrece los servicios de un Contact Center multifuncional como lo ofrece COMERCOM S.A. ya que la facturación la realizan directamente a través de los bancos, o de sus operadores en los terminales de Petrocomercial.

Esta situación no le permite tener un total control sobre las facturas emitidas y los despachos realizados, lo que se convierte en una situación de riesgo. Para el caso de presentar algún tipo de reclamo o requerimiento a las comercializadoras de la competencia, los clientes deben manifestarlo telefónicamente a un representante para la solución pero no llevan un registro secuencial ni un historial de los requerimientos reportados.

Los clientes.

Los clientes de COMERCOM S.A. son las estaciones de servicio a nivel nacional y las Industrias. Contaba con 58 estaciones de servicio y 67 Industrias a nivel país. La participación de ventas sobre los productos en los clientes de estaciones en el 2011 es la siguiente:

Producto	%
Extra	44%
Super	12%
Diesel	44%

La participación de ventas sobre los productos en la Industrias es la siguiente:

Producto	%
Diesel	81%
Fuel Oil	19%

Los proveedores

Los proveedores que se encuentran directamente relacionados con el Contact Center son los contratistas que atienden los requerimientos de mantenimientos y el proveedor de uniformes. Los proveedores son seleccionados por la empresa luego de participar en una licitación. Influyen de manera directa en la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que ofrecemos.

2.2.3. Análisis de Pareto

Para realizar este análisis, utilizamos la herramienta de Diagrama de Pareto, en la cual se organizan los diversos atributos por orden descendente, para luego calificar las causas de la insatisfacción. De esta forma podemos asignar un orden de prioridades desde el atributo más relevante al menos relevante. Usando el Diagrama de Pareto podemos identificar fácilmente, los problemas que tienen más relevancia para el cliente ya que muestra de forma decreciente, el grado de importancia o el peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso o resultado. La gráfica es útil para detectar visualmente en una sola revisión, los atributos minoritarios y a las que es importante prestarle atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Tabla 7. Evaluación General de Atributos

NIVEL DE RELEVANCIA	2011		MEDIA
	ESTACIONES	INDUSTRIAS	
Medios de contacto	4,61	4,63	4,62
Gestión de Cobros	4,74	4,44	4,59
Relacionamiento con el Asesor	4,48	4,60	4,54
Despachos y entregas	4,26	4,61	4,44
Calidad en la asesoría	4,28	4,39	4,34
Mantenimientos	4,12	0,00	4,12

Elaborado por: ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Tabla 8.Nivel general de relevancia

NIVEL DE RELEVANCIA	MEDIA
Mantenimientos	0,88
Calidad en la asesoría	0,66
Despachos y entregas	0,56
Relacionamiento con el Asesor	0,46
Gestión de Cobros	0,41
Medios de contacto	0,38

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

El objetivo de este análisis es determinar cuál de los atributos es considerado de mayor peso en las causas de insatisfacción que en el caso que analizamos, es el de mantenimientos para así , poder aplicar una metodología adecuada al área de Operaciones y obtener mejoras.

En cada análisis lograremos determinar el verdadero factor que influye en el incremento de clientes insatisfechos.

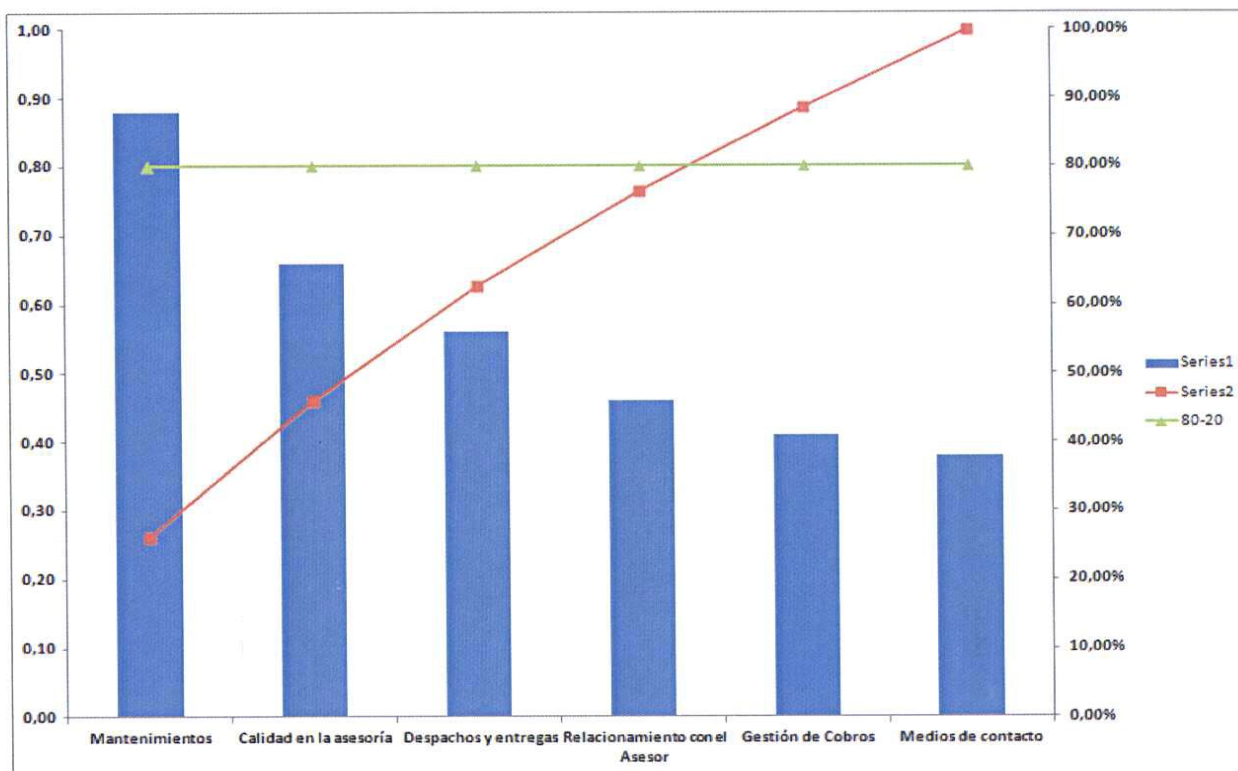
Tabla 9.Análisis de Pareto

CAUSAS	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO	80-20
Mantenimientos	0,88	26,27%	26,27%	0,8
Calidad en la asesoría	0,66	19,70%	45,97%	0,8
Despachos y entregas	0,56	16,72%	62,69%	0,8
Relacionamiento con el Asesor	0,46	13,73%	76,42%	0,8
Gestión de Cobros	0,41	12,24%	88,66%	0,8
Medios de contacto	0,38	11,34%	100,00%	0,8
TOTAL	3,35	100,00%		

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 6. Gráfico de Pareto



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: : Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

2.2.4. Análisis de Causa-Efecto

Una vez que se detectó el proceso que tiene más errores y por lo tanto más relación con la insatisfacción de clientes, procedemos a utilizar una segunda herramienta que es el Diagrama Causa-Efecto, con el fin de analizar en mayor detalle, en cuáles de las variable analizadas, se están generando los problemas; por lo que se analiza con los representantes de las áreas involucradas, los motivos de inconformidades de los clientes detectadas y su influencia en el proceso.

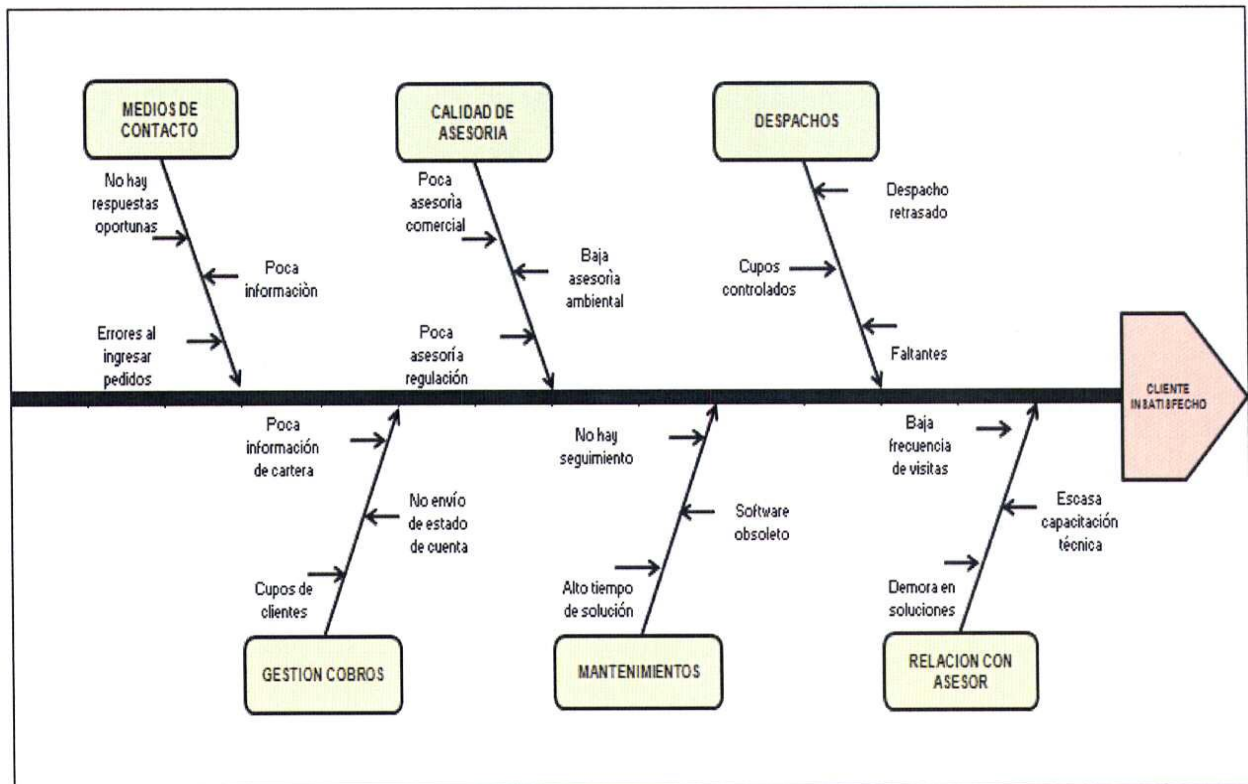
Adicionalmente, genera y organiza causas y contribuciones y permite aislar las más probables.

Mediante su análisis, logramos identificar y analizar las causas principales que provocan el problema de insatisfacción, y cómo debemos actuar sobre ellas, es decir, logra identificar las posibles razones asociadas a un problema, estructuradas según una serie de factores genéricos.

El diagrama Causa-Efecto nos ayuda a ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que pueden contribuir a un determinado efecto.

Es importante tener en cuenta que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables. En nuestro caso, analizamos las diversas causas que originan la insatisfacción al cliente para cada atributo evaluado.

Figura 3. Análisis de Causa-Efecto



Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción del 2011

2.2.5. Análisis FODA del Contact Center

El análisis FODA nos permite determinar las posibilidades que tiene el departamento para lograr los objetivos planteados. Detecta las relaciones entre las variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, en base al análisis del ambiente interno y externo del Contact Center. La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una actividad común de las empresas pero en ocasiones la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Figura 4. Análisis FO-FA-DO-DA

MATRIZ FODA ESTRATEGIA FO-FA-DO-DA CONTACT CENTER		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		F1	Conocimiento y dominio del proceso	D1	Falta de seguimiento constante a requerimientos de clientes
		F2	Capacitación continua	D2	Falta de infraestructura tecnológica
		F3	Disponibilidad inmediata de la información e historial de requerimientos	D3	Falta de herramientas para mediciones continuas
		F4	La competencia no tiene Contact Center	D4	Quejas de clientes
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Establecer estructura departamental adecuada	F1O1	Redefinir funciones acordes a las necesidades que logren optimizar procesos	D1O2	Invertir en estrategias que permitan tener a un cliente cautivo y captar nuevos
O2	Posibilidad de incrementar participación de mercado	F2O3	Capacitar en nuevas Herramientas tecnológicas y de negocios al personal de la empresa	D2O1	Invertir en software que permita una mejor proyección del Contact Center
O3	Aprovechar nuevas herramientas tecnológicas	F3O2	Invertir en la búsqueda de servicios adicionales para el consumidor, de acuerdo a sus necesidades	D3O3	Implementación de controles que permitan al Contact Center evaluar la gestión de servicio
O4	Identificar nuevos servicios diferenciadores	F4O4	Actualizar el software del Contact Center y convertirlo en una propuesta diferenciadora para el cliente	D4O4	Desarrollar estrategias de servicios adicionales en base a nuevos requerimientos de clientes
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Pérdida de clientes	F3A2	Optimizar los recursos actuales y lograr establecer al departamento como una unidad estratégica de	D1A1	Desarrollo de herramientas que permitan manejar indicadores
A2	Externalización del Departamento	F1A3	Generar conciencia en los diversos departamentos de la importancia del servicio al cliente para retener clientes	D2A2	Adquirir nuevas tecnologías que logren reforzar las actividades del Contact Center e incrementar el estándar de satisfacción
A3	Clientes insatisfechos	F4A1	Potencializar la ventaja competitiva que se tiene para fidelizar al cliente	D3A3	Implementar planes de acción que se vean reflejados en el resultado final con el cliente
A4	Competencia agresiva	F2A4	Especialización del área comercial en habilidades de negociación, para la captación de clientes	D4A4	Utilizar las quejas de los clientes como oportunidades de mejora

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA .Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Estrategia FO-FA-DO-DA

Las estrategias FO Usan las fuerzas internas del Contact Center para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas del Contact Center para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DO se enfocan en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

Técnica

La técnica utilizada, fue un cuestionario estructurado mediante una entrevista telefónica. Se concretaba una cita vía teléfono previamente para responder la encuesta la cual podía durar hasta 30 minutos aproximadamente.

Mercado

El mercado al cual fue dirigida la encuesta, fueron algunas ciudades de Guayaquil, Quito y otras ciudades del Ecuador.

Grupo Objetivo

Los clientes entrevistados luego de calculada la muestra, fueron aquellos que tenían mayor influencia en la decisión de compra del combustible. Para el caso de las estaciones de servicio se seleccionó al administrador y para el caso de las

Industrias, se seleccionó al comprador ya que ellos son quienes manejan directamente la relación con la empresa y el proceso de la compra del combustible.

DESARROLLO DE ENCUESTAS

Muestra Seleccionada

- Estaciones de Servicio n = 26
- Industrias n = 24

Atributos evaluados:

- Relacionamiento con el asesor.
- Calidad de la asesoría brindada.
- Despachos y entregas.
- Medios de contacto.
- Cobros.
- Mantenimientos.

Tabla 10. Tabla de ponderación

PONDERACIÓN	
PUNTAJE	CALIFICACIÓN
5	Totalmente Satisfecho
4	Bastante Satisfecho
3	Algo Satisfecho
2	Poco Satisfecho
1	Totalmente Insatisfecho

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

A) ASPECTO GENERAL EN EL SERVICIO

¿De los siguientes elementos, cuál considera como el aspecto más importante que posee la empresa?

Tabla 11. Aspectos más importantes que posee la empresa

NIVEL DE RELEVANCIA	NUMERO DE CLIENTES	
	ESTACIONES	INDUSTRIAS
Despachos y entregas	12	15
Asesorías comercial	8	6
Medios de contacto	3	3
Mercadeo	2	0
Mantenimiento	1	0

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

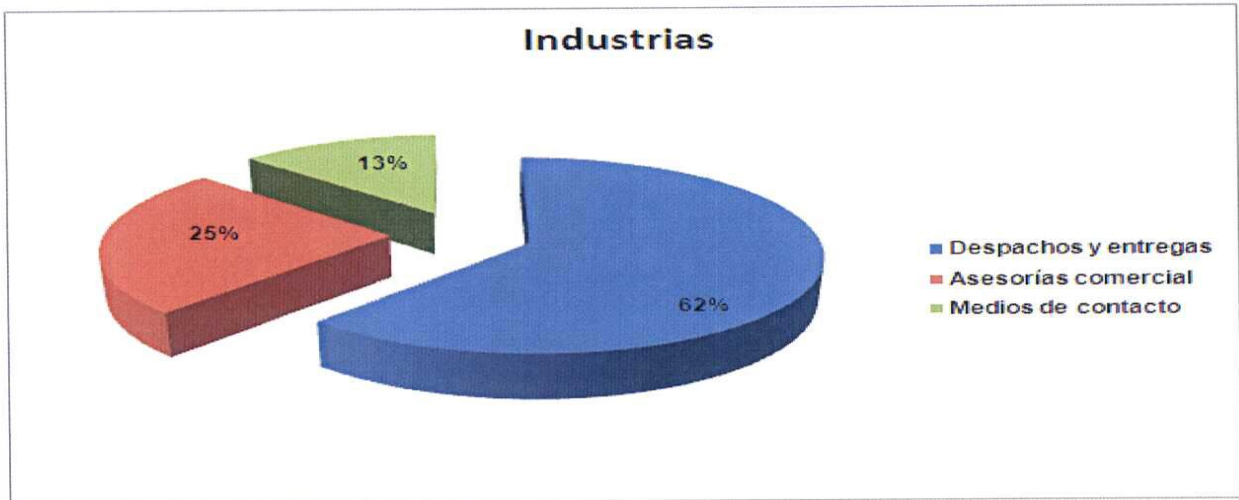
Gráfico 7. Aspectos más importantes para clientes de Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 8.Aspectos más importantes para clientes de Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

El servicio considerado más importante para los clientes, es el de Despachos y entrega para ambos canales. En el caso de Industrias, no se ofrecen las actividades de Mercadeo y de Mantenimiento, sin embargo, las asesorías comerciales son consideradas las más relevantes después de los despachos y entregas.

B) GESTIÓN DEL ASESOR COMERCIAL

De las siguientes opciones, ¿cuál describe mejor la Gestión Comercial de la empresa este año?

Tabla 12.Evaluación de la Gestión Comercial

NIVEL DE DESEMPEÑO	NÚMERO DE CLIENTES	
	ESTACIONES	INDUSTRIAS
No mejoró	10	0
Igual	13	11
Mejóro	3	13

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

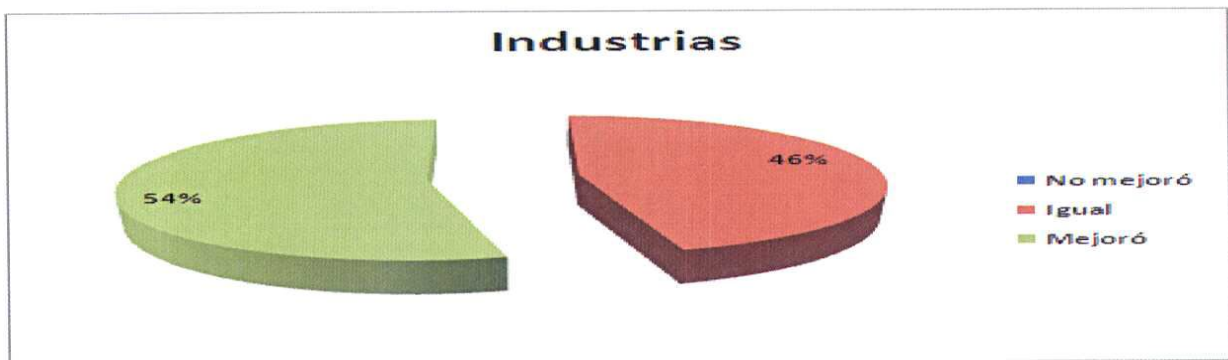
Gráfico 9. Gestión comercial para clientes de Estaciones



Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 10. Gestión comercial para clientes de Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

La mayoría de los clientes de estaciones de servicio, consideran que la gestión comercial permaneció igual en el 2011. Mientras que en el caso de los clientes de Industrias, la mayoría considera que mejoró la gestión. Tenemos una oportunidad de mejora en las estaciones de servicio con aquellos clientes que consideran que la gestión no mejoró pues ésta respuesta podría abarcar múltiples razones de insatisfacción, como la no entrega de producto en los volúmenes solicitados por el cliente.

C) RELACIONAMIENTO CON EL ASESOR

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto al Relacionamiento Con el asesor. Además, evalúe ¿qué es lo más importante para usted con respecto al relacionamiento con el asesor?

Tabla 13. Evaluación del Relacionamiento con el asesor en Estaciones

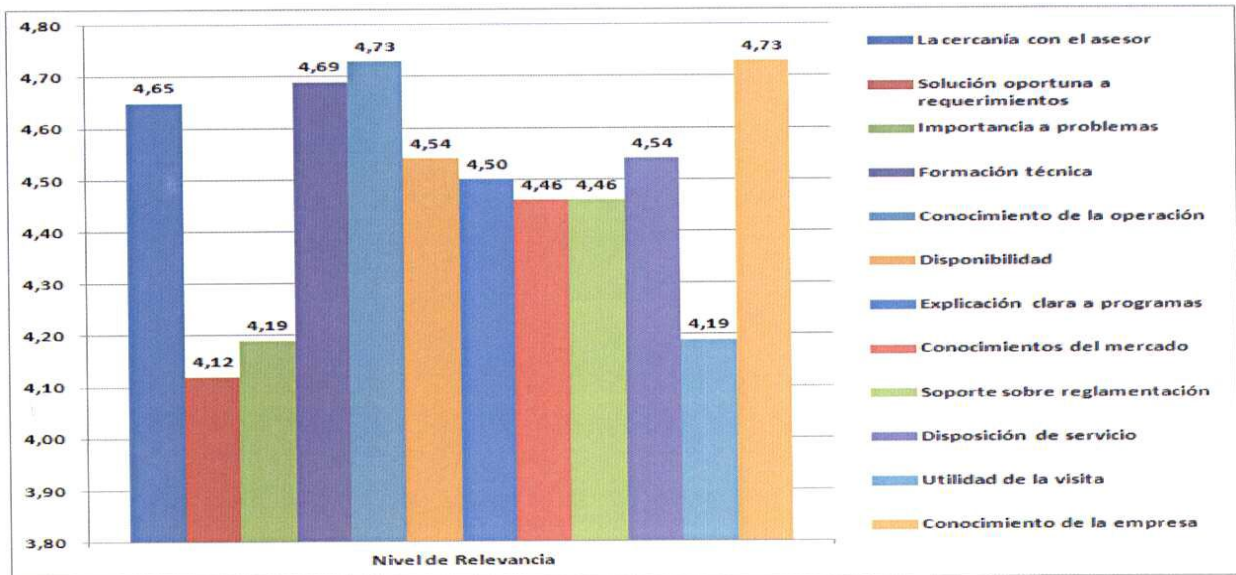
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
La cercanía con el asesor	9	4,65
Solución oportuna a requerimientos	7	4,12
Importancia a problemas	3	4,19
Formación técnica	2	4,69
Conocimiento de la operación	2	4,73
Disponibilidad	1	4,54
Explicación clara a programas	1	4,50
Conocimientos del mercado	1	4,46
Soporte sobre reglamentación	0	4,46
Disposición de servicio	0	4,54
Utilidad de la visita	0	4,19
Conocimiento de la empresa	0	4,73

MEDIA: 4,48

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 11. Relacionamiento con el asesor para clientes de Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

La cercanía de nuestro cliente con el asesor ha venido tomando relevancia en el negocio de estaciones. Se resaltan oportunidades de mejora en la solución e importancia que da el asesor a sus problemas e inquietudes ya que se encuentra por debajo de la media que es 4,48. Se destaca como fortaleza de nuestros asesores, el conocimiento que tienen de la empresa y la disponibilidad hacia los clientes cuando ellos los necesitan.

Tabla 14. Evaluación del Relacionamiento con el asesor en Industrias

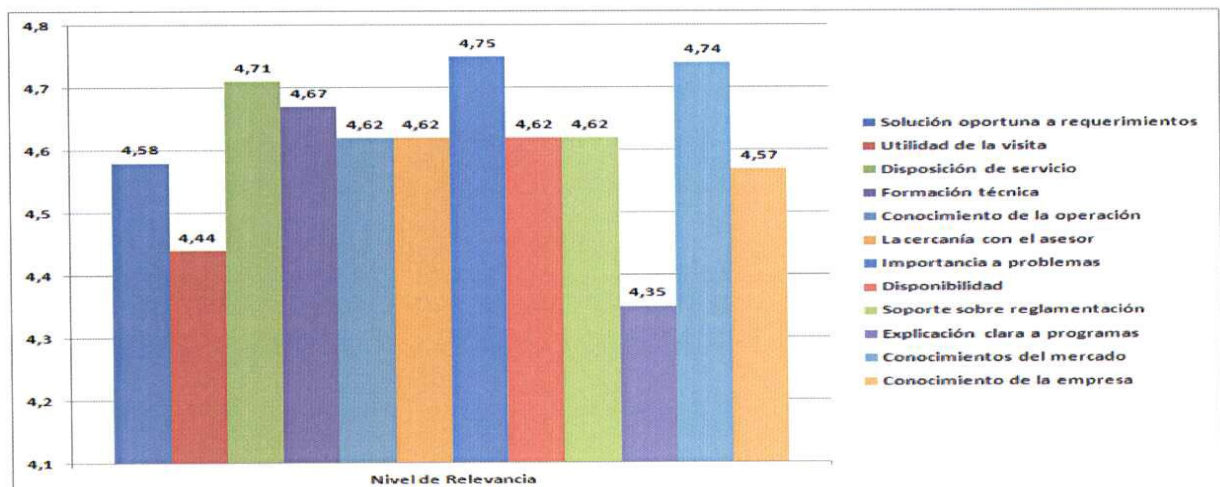
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Solución oportuna a requerimientos	6	4,58
Utilidad de la visita	4	4,44
Disposición de servicio	3	4,71
Formación técnica	2	4,67
Conocimiento de la operación	2	4,62
La cercanía con el asesor	2	4,62
Importancia a problemas	1	4,75
Disponibilidad	1	4,62
Soporte sobre reglamentación	1	4,62
Explicación clara a programas	0	4,35
Conocimientos del mercado	0	4,74
Conocimiento de la empresa	0	4,57

MEDIA: 4,6

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 12. Relacionamiento con el asesor para clientes de Industrias



Elaborado por: Ing. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

La utilidad de la visita y la solución oportuna a requerimientos se tornan como una oportunidad de mejora ya que para los clientes, tienen alto nivel de relevancia y su nivel de desempeño están por debajo de la media que es 4,6.

La utilidad de la visita que realiza el asesor comercial de Industrias, se torna relevante seguido de la disposición de servicio.

Para el primer caso, el nivel de desempeño se encuentra por debajo de la media, mientras que en la disposición de servicio, el nivel de desempeño se encuentra por encima de la media en 4,71.

D) CALIDAD DE LA ASESORIA

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto a la Calidad de la Asesoría brindada por el asesor comercial. Además, evalúe ¿Qué es lo más importante para usted en cuanto a la Calidad de la asesoría brindada por el asesor comercial?

Tabla 15. Evaluación de la calidad de la asesoría en Estaciones

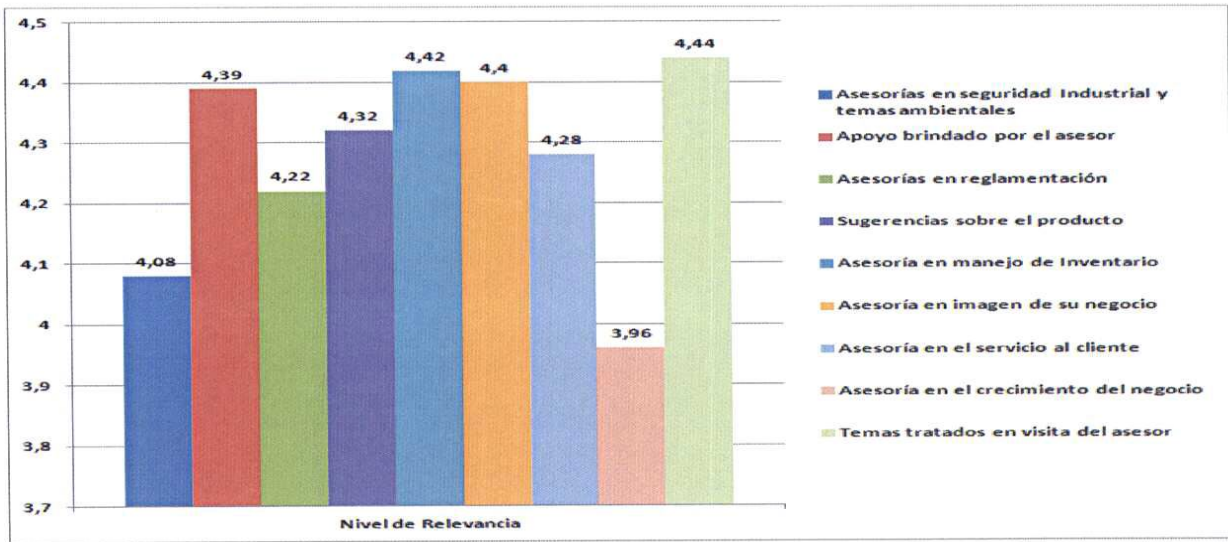
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Asesorías en seguridad Industrial y temas ambientales	7	4,08
Apoyo brindado por el asesor	6	4,39
Asesorías en reglamentación	3	4,22
Sugerencias sobre el producto	2	4,32
Asesoría en manejo de Inventario	2	4,42
Asesoría en imagen de su negocio	2	4,4
Asesoría en el servicio al cliente	2	4,28
Asesoría en el crecimiento del negocio	2	3,96
Temas tratados en visita del asesor	0	4,44

MEDIA: 4,28

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 13. Calidad de la asesoría en Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Se hace relevante trabajar la asesoría en seguridad industrial y temas ambientales en nuestros clientes de estaciones, dado que es el atributo más importante y el segundo con menor desempeño, después de la asesoría brindada en el crecimiento de su negocio. Últimamente, las asesorías en seguridad industrial y temas ambientales ha venido adquiriendo mayor importancia en el segmento. La asesoría en el crecimiento de su negocio se convierte en un punto a trabajar ya que se encuentra por debajo de la media que es 4,28.

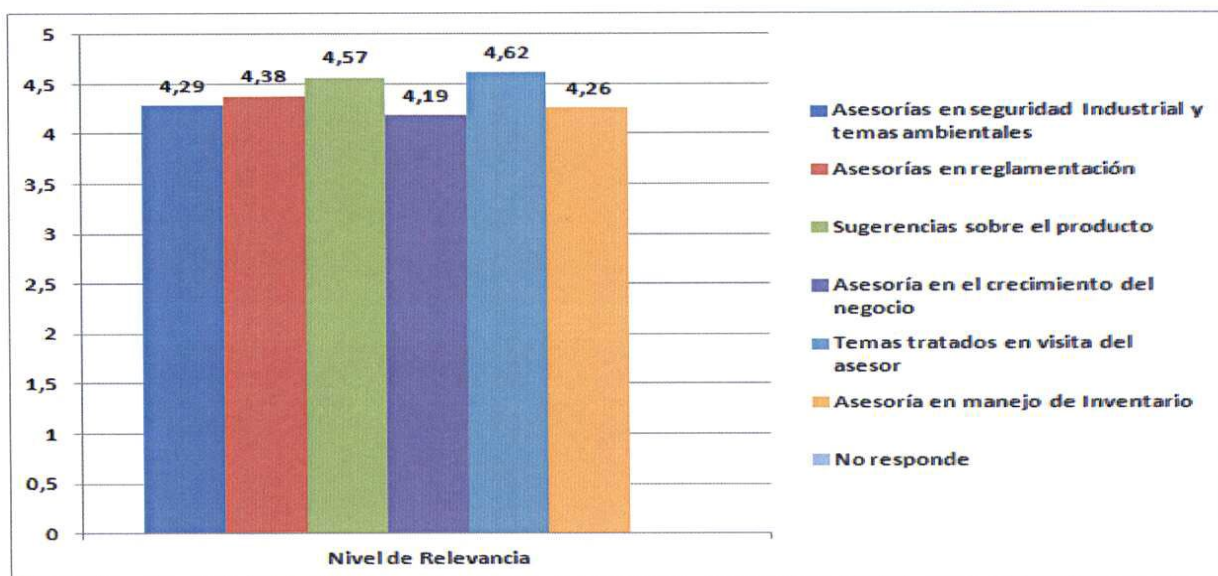
Tabla 16. Evaluación de la calidad de la asesoría en industrias

NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Asesorías en seguridad Industrial y temas ambientales	10	4,29
Asesorías en reglamentación	5	4,38
Sugerencias sobre el producto	3	4,57
Asesoría en el crecimiento del negocio	2	4,19
Temas tratados en visita del asesor	1	4,62
Asesoría en manejo de Inventario	0	4,26
No responde	3	0
		MEDIA: 4,39

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 14. Calidad de la asesoría en Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Aunque el desempeño del ciclo calidad de la asesoría es mejor en los clientes de Industria ya que la media alcanzada es 4,39 en comparación con las estaciones de servicio en que la media alcanzada es 4,28, se encuentra que el aspecto de Asesorías en seguridad industrial y temas ambientales también debe ser trabajado.

E) DESPACHOS Y ENTREGAS

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto a los despachos y entregas realizados por la empresa. Además, evalúe ¿qué es lo más importante para usted con respecto a los despachos y entregas?

Tabla 17. Evaluación de los despachos y entregas en estaciones

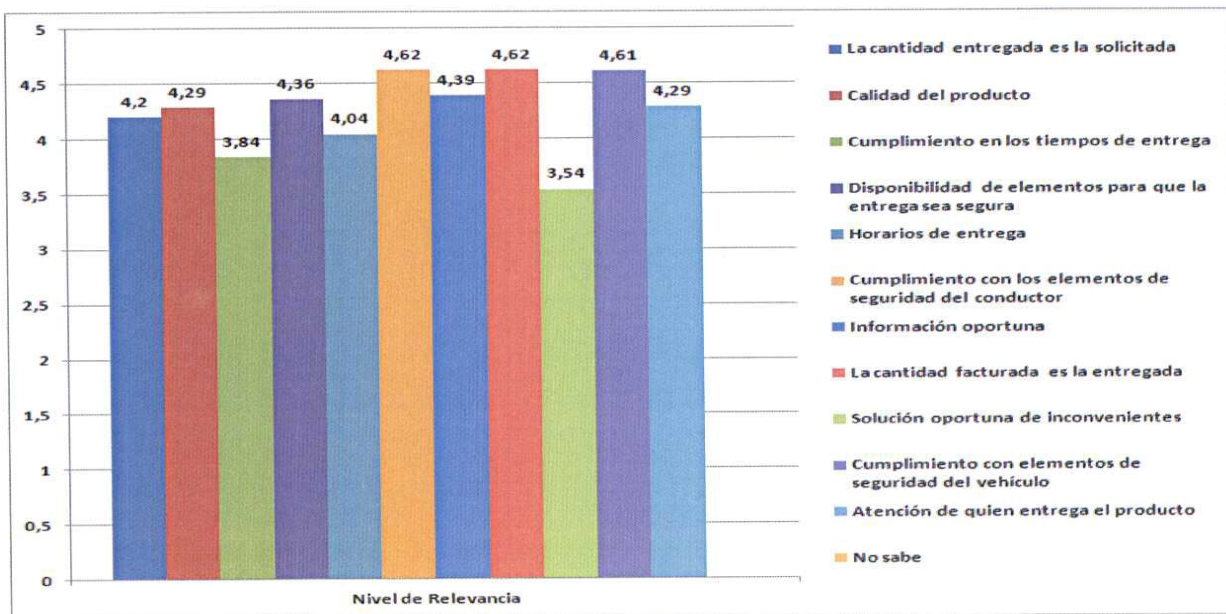
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
La cantidad entregada es la solicitada	10	4,20
Calidad del producto	3	4,29
Cumplimiento en los tiempos de entrega	3	3,84
Disponibilidad de elementos para que la entrega sea segura	3	4,36
Horarios de entrega	2	4,04
Cumplimiento con los elementos de seguridad del conductor	2	4,62
Información oportuna	1	4,39
La cantidad facturada es la entregada	1	4,62
Solución oportuna de inconvenientes	0	3,54
Cumplimiento con elementos de seguridad del vehículo	0	4,61
Atención de quien entrega el producto	0	4,29
No sabe	1	0

MEDIA: 4,26

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 15. Despachos y entregas en Estaciones



Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Que se entregue la cantidad solicitada por parte del cliente, se ha convertido en la prioridad del cliente de estaciones cuando de despachos se trata, convirtiéndose en una oportunidad de mejora ya que se encuentra por debajo de la media que es 4,26.

Los tiempos de entrega y el cumplimiento de los mismos, son aspectos a mejorar a pesar de no mostrarse como aspecto relevante para los clientes de estaciones. Su desempeño está en 3,84.

Por otro lado, la solución oportuna a los inconvenientes relacionados con el despacho, son una oportunidad de trabajo ya que están en el nivel más bajo de desempeño que es 3,54 comparada con una media de 4,26.

Tabla 18. Evaluación de los despachos y entregas en Industrias

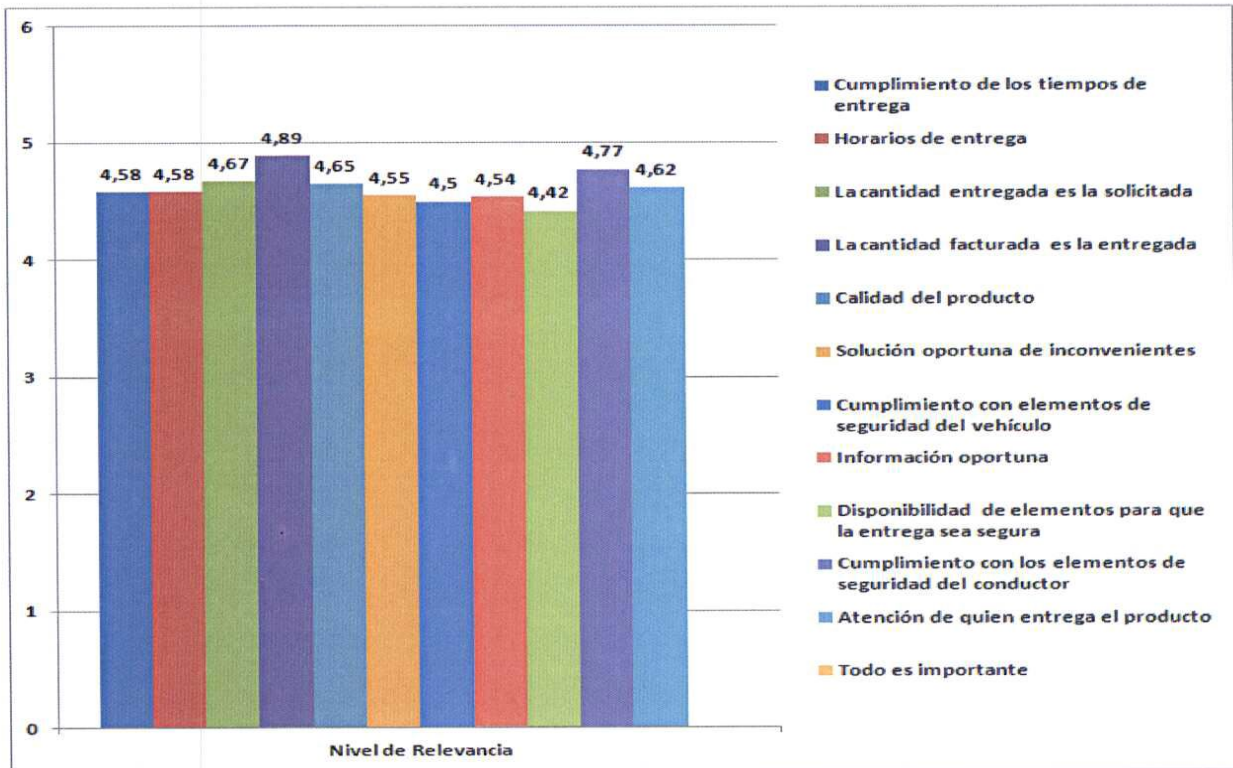
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Cumplimiento de los tiempos de entrega	10	4,58
Horarios de entrega	3	4,58
La cantidad entregada es la solicitada	3	4,67
La cantidad facturada es la entregada	2	4,89
Calidad del producto	1	4,65
Solución oportuna de inconvenientes	1	4,55
Cumplimiento con elementos de seguridad del vehículo	1	4,50
Información oportuna	0	4,54
Disponibilidad de elementos para que la entrega sea segura	0	4,42
Cumplimiento con los elementos de seguridad del conductor	0	4,77
Atención de quien entrega el producto	0	4,62
Todo es importante	3	0

MEDIA:4,61

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 16.Despachos y entregas en Industrias



Elaborado por :ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

El aspecto más relevante para los clientes de Industrias, es el cumplimiento en los tiempos de entrega del pedido. En general, el ciclo de servicio de despachos y entrega, muestran un desempeño positivo ya que la media es 4,61.

F) MEDIOS DE CONTACTO

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos del servicio de línea telefónica prestados por la empresa. Además evalúe, ¿qué es lo más importante para usted en la línea de atención telefónica al cliente 1-800?

Tabla 19. Evaluación de los medios de contacto para Estaciones

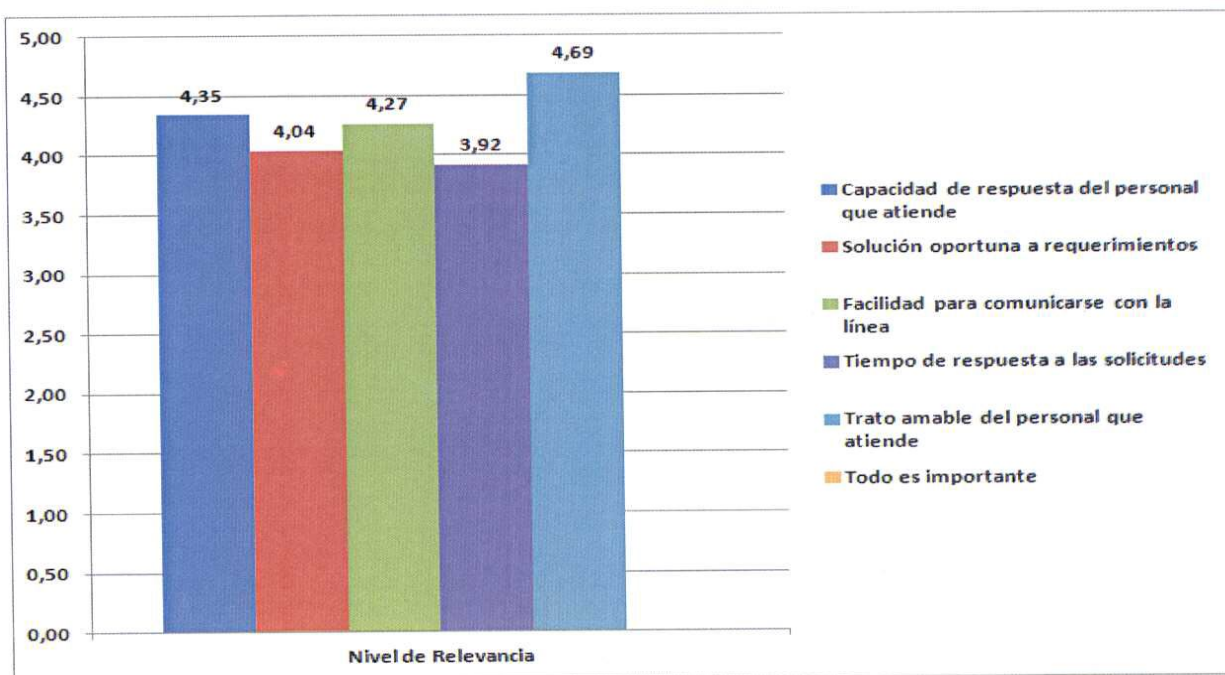
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Capacidad de respuesta del personal que atiende	7	4,35
Solución oportuna a requerimientos	7	4,04
Facilidad para comunicarse con la línea	5	4,27
Tiempo de respuesta a las solicitudes	5	3,92
Trato amable del personal que atiende	1	4,69
Todo es importante	1	0

MEDIA:4,61

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 17. Medios de contacto para Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Para el cliente de estaciones, la capacidad de respuesta del Contact Center, es un aspecto clave que no se puede descuidar ya que se encuentra por debajo de la media que es 4,61.

Se resalta un bajo nivel de desempeño respecto al tiempo de respuesta para la solución de inquietudes ya que se encuentra por debajo de la media al ubicarse en 3,92.

En general, la Línea telefónica 1-800 cuenta con un buen nivel de satisfacción, el cual puede mejorar al trabajar aspectos como; la solución oportuna a quejas, reclamos y sugerencias, además del tiempo de respuesta a sus solicitudes.

Tabla 20. Evaluación de los medios de contacto para Industrias

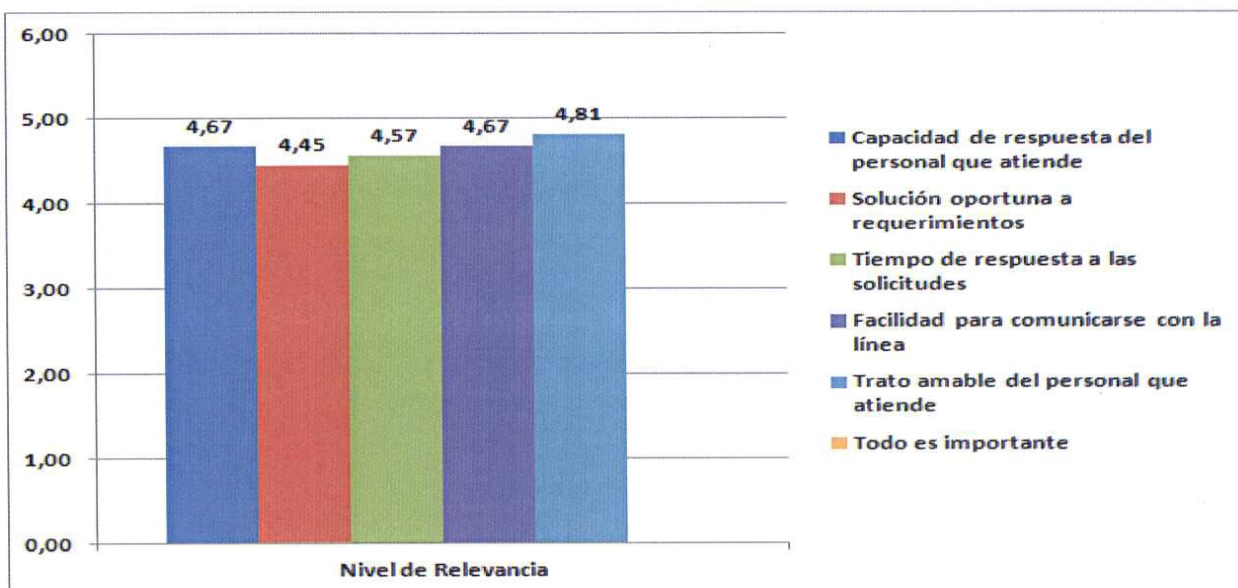
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Capacidad de respuesta del personal que atiende	13	4,67
Solución oportuna a requerimientos	3	4,45
Tiempo de respuesta a las solicitudes	3	4,57
Facilidad para comunicarse con la línea	2	4,67
Trato amable del personal que atiende	2	4,81
Todo es importante	1	0

MEDIA: 4,63

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 18. Medios de contacto para Industrias



Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Para los clientes de Industria, la capacidad de respuesta que tiene el personal del Contact Center es relevante y mantiene un buen nivel de desempeño pero puede trabajarse en planes de acción, para mejorar el tiempo de respuesta a solicitudes ya que está por debajo de la media que es 4,63.

G) GESTIÓN DE COBROS

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, por favor califique los siguientes aspectos respecto a los cobros hechos por la empresa. Además evalúe, ¿qué es lo más importante para usted con respecto a los cobros?

Tabla 21. Evaluación de la gestión de cobros en Estaciones

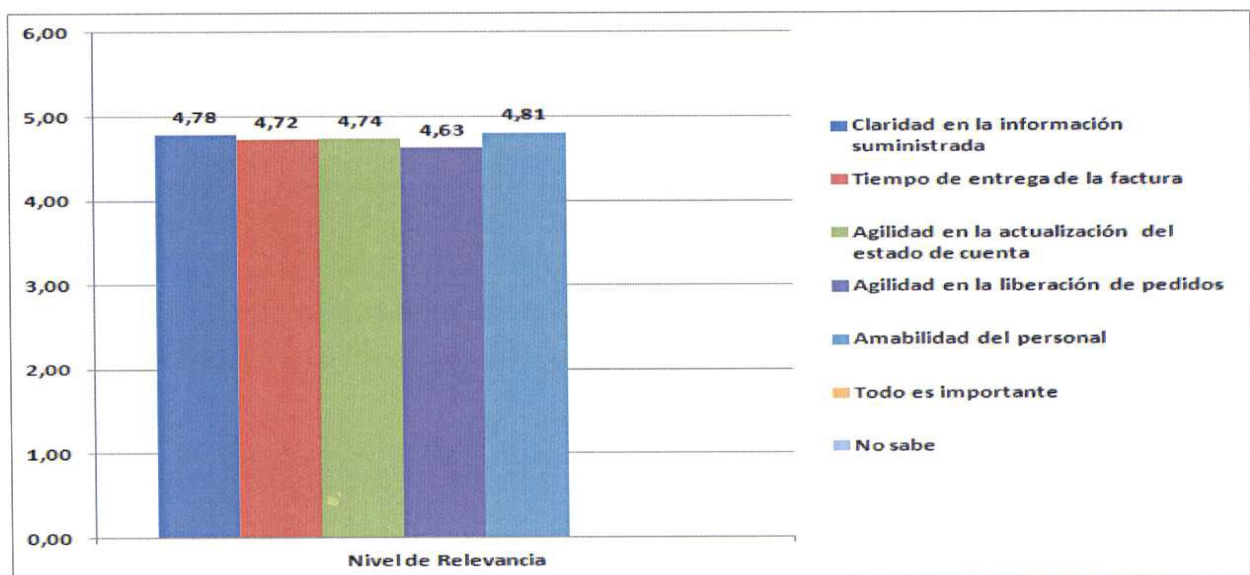
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Claridad en la información suministrada	11	4,78
Tiempo de entrega de la factura	6	4,72
Agilidad en la actualización del estado de cuenta	3	4,74
Agilidad en la liberación de pedidos	3	4,63
Amabilidad del personal	1	4,81
Todo es importante	1	0
No sabe	1	0

MEDIA: 4,74

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 19. Gestión de cobros en Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

El ciclo de gestión de cobros es el que mejor desempeño presenta en los clientes de estaciones de servicio ya que la media alcanzada fue 4,74 por lo cual se determina como una de las fortalezas de servicio de la empresa. Aún así, debe aprovecharse la aceptación de los clientes ante este servicio y lograr mantenerlo como un valor agregado.

Tabla 22. Evaluación de la gestión de cobros en Industrias

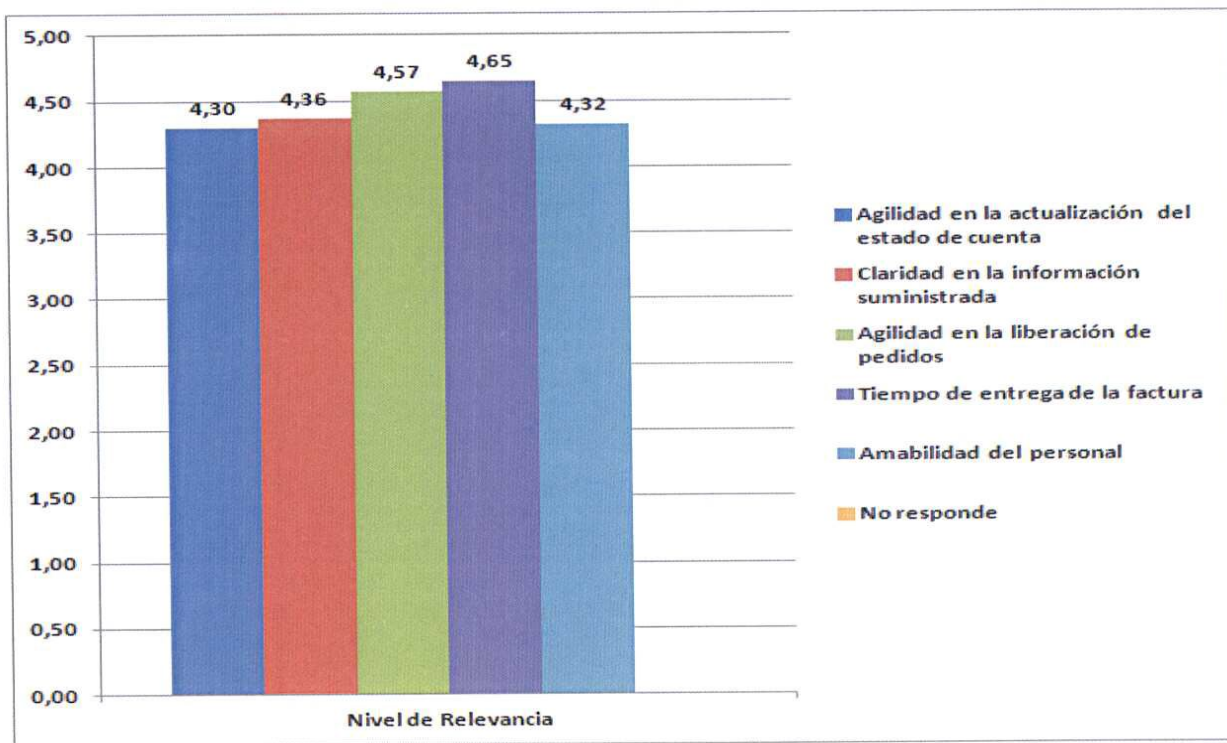
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Agilidad en la actualización del estado de cuenta	6	4,30
Claridad en la información suministrada	5	4,36
Agilidad en la liberación de pedidos	5	4,57
Tiempo de entrega de la factura	4	4,65
Amabilidad del personal	3	4,32
No responde	1	0

MEDIA: 4,44

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 20. Gestión de cobros en Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Se presentan oportunidades de trabajo en los dos aspectos más relevantes para el cliente, la agilidad en la actualización del estado de cuenta y claridad en la información suministrada ya que se encuentran por debajo de la media que es 4,44.

El mejor desempeño se presenta en las variables tiempo de entrega de factura y actualización del estado de la cuenta.

H) MANTENIMIENTOS

Qué es lo más importante para usted en cuanto al Servicio técnico suministrado por la empresa? En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, por favor califique los siguientes aspectos respecto al servicio técnico suministrado por la empresa.

Tabla 23.Evaluación de mantenimientos en Estaciones

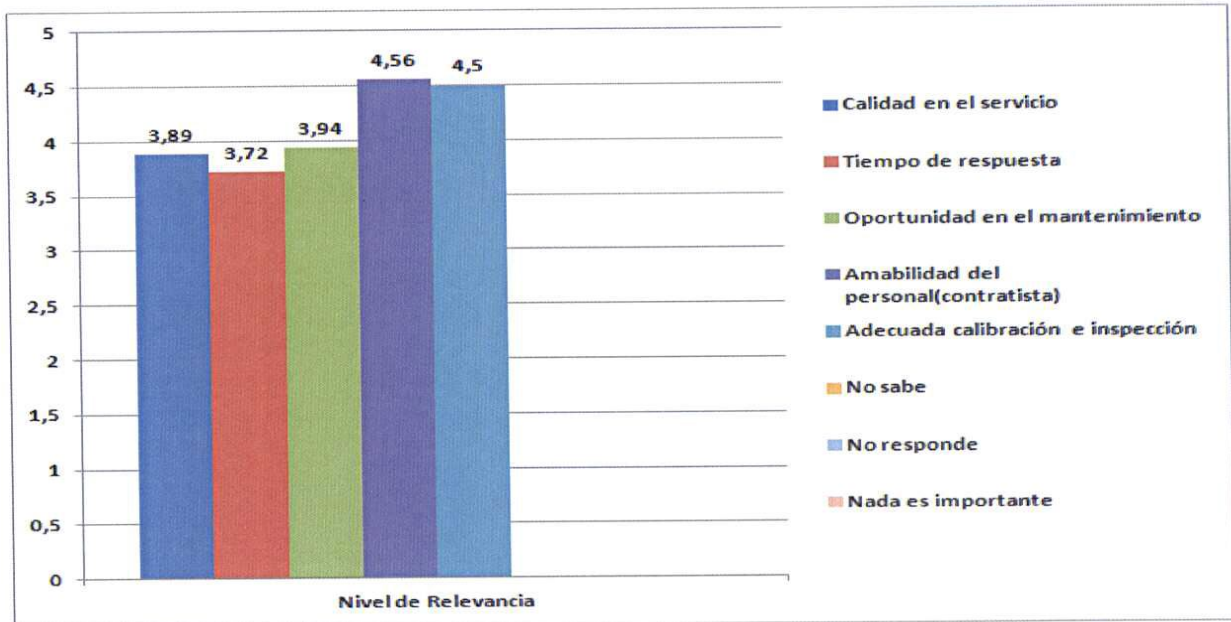
NIVEL DE RELEVANCIA	NÚMERO DE CLIENTES	NIVEL DE DESEMPEÑO
Calidad en el servicio	8	3,89
Tiempo de respuesta	5	3,72
Oportunidad en el mantenimiento	3	3,94
Amabilidad del personal(contratista)	2	4,56
Adecuada calibración e inspección	2	4,5
No sabe	3	0
No responde	2	0
Nada es importante	1	0

MEDIA:4,12

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 21. Mantenimientos en Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA .Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

El bloque de mantenimiento continúa presentando los menores niveles de satisfacción en los clientes de estaciones de servicio ya que la media alcanzada en el nivel de desempeño fue de 4,12.

El tiempo de respuesta y la calidad en el servicio técnico fueron los atributos más relevantes y los que tuvieron menor calificación en el desempeño. El primero obtuvo un nivel de desempeño de 3,72 y el segundo 3,89 en relación a la media.

La oportunidad en el servicio técnico también merece atención especial ya que su nivel de satisfacción fue bajo y es uno de los atributos que mas relevancia tiene para los clientes al momento de lograr acuerdos y cerrar una negociación por lo que debemos darle una especial atención.

I) NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?

Tabla 24. Nivel General de Satisfacción

NIVEL DE SATISFACCIÓN	NÚMERO DE CLIENTES	
	ESTACIONES	INDUSTRIAS
Satisfechos	9	15
Indecisos	12	9
Insatisfechos	5	0

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

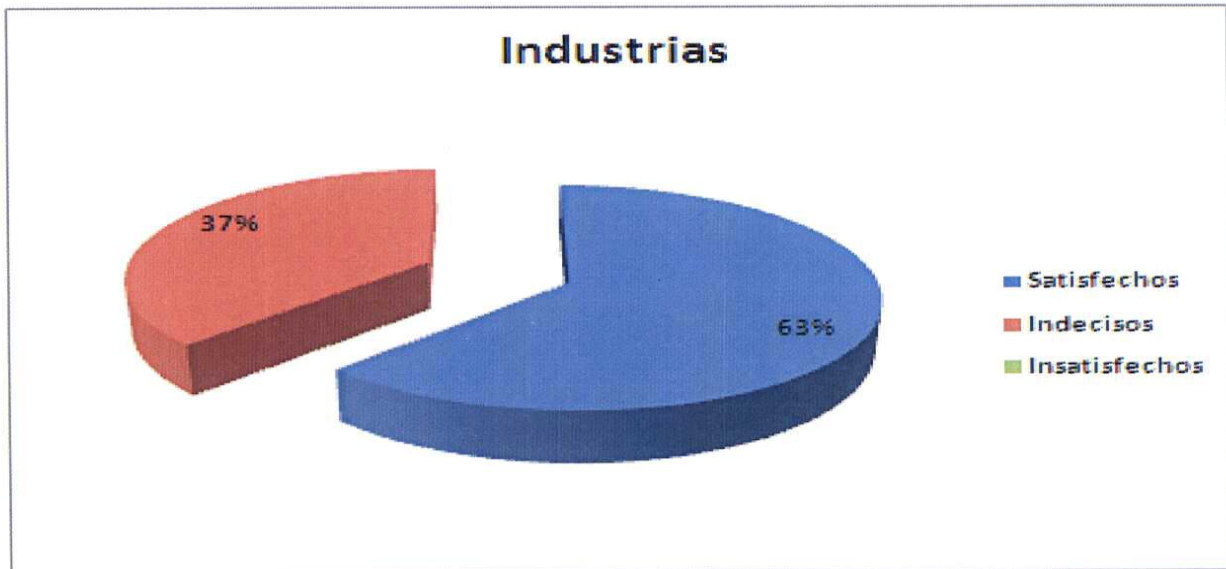
Gráfico 22. Nivel de Satisfacción en Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 23. Nivel de Satisfacción en Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Se encuentra un comportamiento opuesto entre los clientes de estaciones y los de industrias. Mayor satisfacción presentan los clientes de las Industrias que los clientes de estaciones.

Los clientes de Industrias, no muestran nivel de insatisfacción y por el contrario, su nivel de satisfacción se ubica en el 63% y 37% corresponde a clientes indecisos.

J) NIVEL DE RECOMENDACIÓN

¿En base a su experiencia con la empresa, usted recomendaría o no a la empresa?

Tabla 25.Nivel General de Recomendación

NIVEL DE RECOMENDACIÓN	NÚMERO DE CLIENTES	
	ESTACIONES	INDUSTRIAS
Recomienda	12	20
Indecisos	10	3
No recomienda	4	1

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

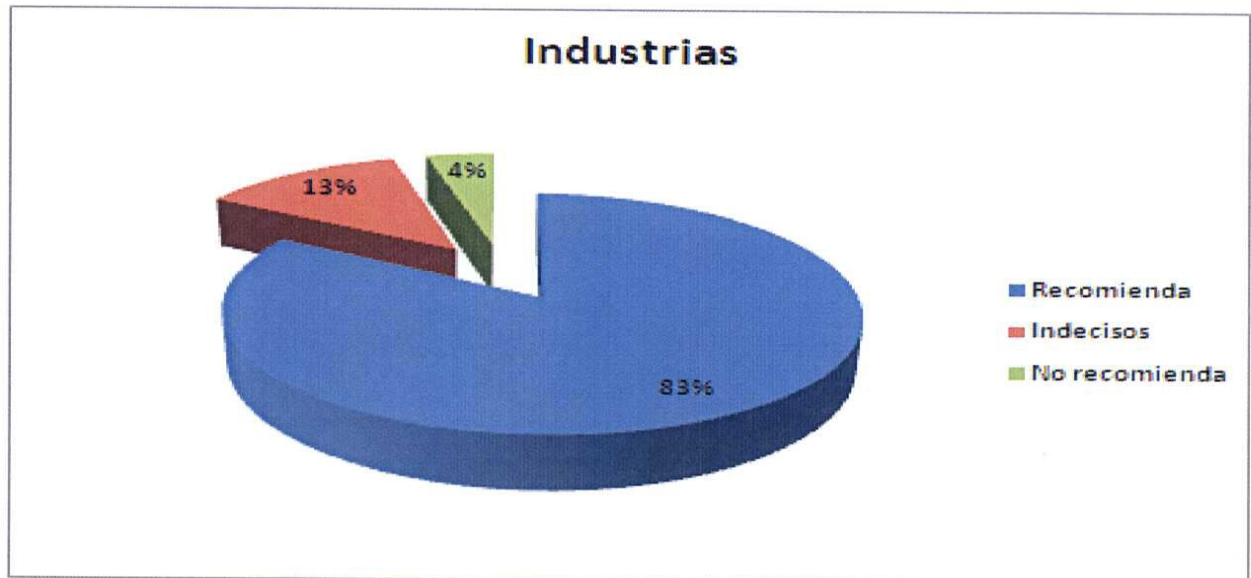
Gráfico 24.Nivel de recomendación en Estaciones



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 25. Nivel de recomendación en Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Interpretación

Gracias al desempeño de la empresa en los ciclos de Servicio, puede notarse un mejor nivel de recomendación en los clientes de Industria que en las estaciones de servicio.

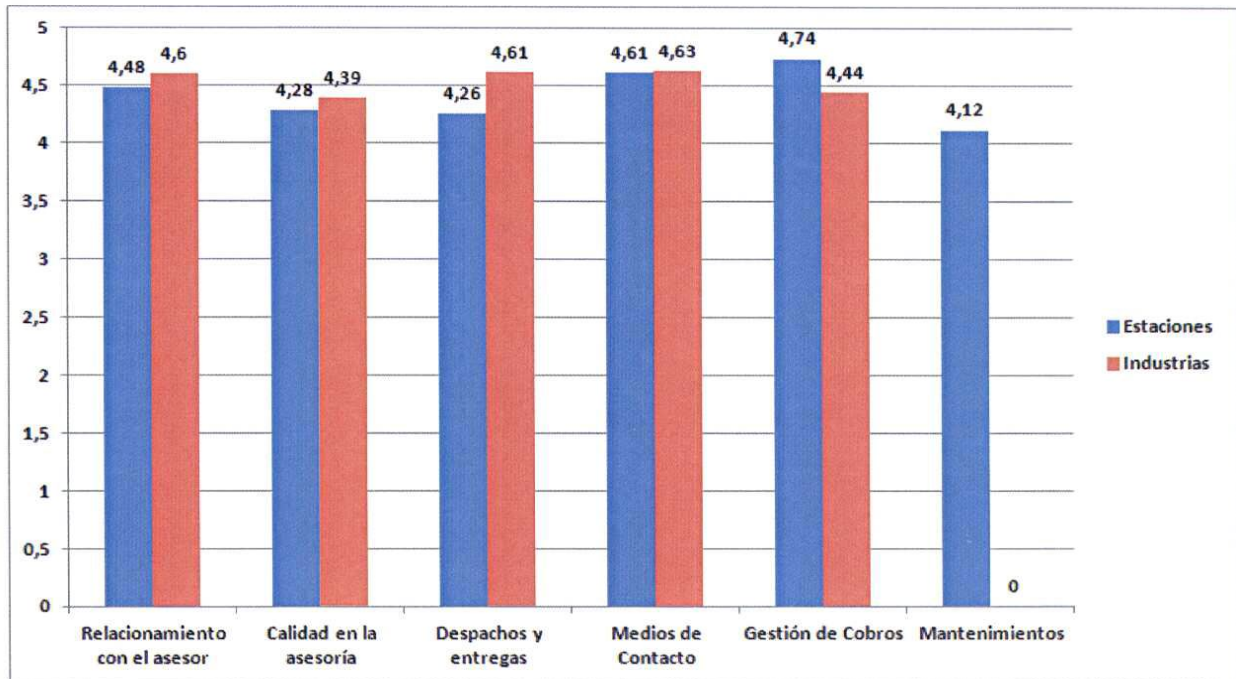
Tabla 26. Resumen de los niveles de desempeño Año 2011

ATRIBUTOS	ESTACIONES	INDUSTRIAS
Relacionamiento con el asesor	4,48	4,60
Calidad en la asesoría	4,28	4,39
Despachos y entregas	4,26	4,61
Medios de Contacto	4,61	4,63
Gestión de Cobros	4,74	4,44
Mantenimientos	4,12	0
MEDIA	4,42	4,53

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

Gráfico 26. Nivel de desempeño en Estaciones e Industrias



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Encuesta de Satisfacción de la empresa 2011

2.4. VERIFICACION DE HIPOTESIS

La hipótesis general “ Al establecer un plan de mejoras en los procesos y en los tiempos de respuesta del Contact Center a los requerimientos de los clientes implementando indicadores, incrementará el nivel de satisfacción de los clientes y permitirá ofrecer un valor agregado al comercializar un producto que se obtiene de un mismo proveedor, con similares características físicas y técnicas y al mismo precio” , se encuentra sustentada en los resultados presentados anteriormente ya que los clientes muestran un incremento en su insatisfacción e inconformidad por no atender oportunamente sus requerimientos, lo que llevaría a una posible pérdida de los mismos teniendo en cuenta la agresiva competencia que tenemos.

La hipótesis particular *“Con una atención personalizada a los clientes por parte de la compañía, se incrementará la renovación de contratos y la adquisición de nuevos clientes”*, se encuentra sustentada en el análisis realizado sobre el relacionamiento con el asesor y la calidad de dicha asesoría. Para los clientes es muy relevante que los asesores realicen visitas frecuentes a sus estaciones prestando la asesoría debida en varios aspectos del negocio. El cliente muestra preocupación en la importancia que los mismos les dan a los problemas comentados.

La hipótesis particular *“Las mejoras en el proceso de servicio del Contact Center incrementarán el número de clientes satisfechos y disminuirá los tiempos de respuesta a los requerimientos reportados por los clientes”*, es debidamente sustentada ya que la falta de un estricto control a los tiempos de respuestas a los reclamos ingresados y el debido seguimiento a los mismos, incide en que el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a atención a sus requerimientos sea bajo.

La hipótesis particular *“La agilidad, asesorías técnicas y conocimiento del negocio por parte de los asesores comerciales van a contribuir al crecimiento del negocio”*, está sustentada ya que la falta de Asesorías en temas ambientales y de Seguridad Industrial por parte de los asesores comerciales a los clientes, reflejan un nivel de satisfacción bajo ya que reclaman un servicio adicional.

La hipótesis particular *“Con la implementación de indicadores y de formatos adecuados, se contará con una información real para toma decisiones”*, está sustentada ya que por no contar con un sistema que permita la continua medición de los servicios ofrecidos a los clientes, no se pueden tomar las medidas correctivas adecuadas y oportunas por lo que debemos esperar a que la empresa realice una evaluación anual de satisfacción para implementar planes de acción que en muchas ocasiones son aplicados tardíamente cuando el cliente ya se ha perdido.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Introducción

En la actualidad, los mercados en todos los sectores de la economía, se mantienen en constante evolución y en especial uno de los mercados más competitivos es el de la comercialización de combustible, en donde existe un número importante de participantes, incluyendo el estado ecuatoriano, siendo el más fuerte competidor en este sector.

Por otro lado el nivel de exigencias de los clientes es mayor, lo que provoca que las distintas comercializadoras que intervienen en competencia, estén en la búsqueda constante de la excelencia, con la finalidad de ser más eficientes y eficaces, llevándolas a realizar grandes inversiones en recursos tecnológicos y humanos, para así lograr cuidar el activo máspreciado que son sus clientes.

Podemos decir entonces, que el prestigio y la confianza que cada comercializadora ha ganado ante los consumidores, se ha basado en la garantía que brinda en precio, cantidad y calidad del combustible que vende en principio, sin embargo existen otros factores relevantes como son la atención que se le brinda a la resolución de sus problemas o el valor agregado que presta cada uno de los ejecutivos que tienen un contacto directo con el cliente para orientarlo y ayudarlo en el giro de su negocio.

Conscientes de la problemática actual de COMERCOM S.A. respecto al servicio y atención al cliente, se busca contrarrestar todos los problemas expuestos en el capítulo 1, con un plan de acción integrado y automatizado, priorizando el objetivo básico de la organización que es el mantener a sus clientes satisfechos siempre que se enmarquen dentro de las normas de ética y conducta dictadas por la empresa.

Una vez identificados los problemas y las debilidades en el proceso con el impacto en el servicio al cliente, debemos:

- Identificar las oportunidades de mejoras, las estrategias y los planes de acción.
- Implementar las mejoras identificadas a través de manuales de procedimientos.
- Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia del proceso.
- Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que lo soporta.

La estrategia de la empresa se basará en desarrollar un plan de acción, tomando en cuenta las principales áreas donde se deben ejecutar planes urgentes, de tal forma que permitan alcanzar los objetivos deseados, así se analizarán estrategias de diferenciación con el mejoramiento de procesos y de la tecnología a usar, basándose en enfoques como el administrativo y el técnico.

En nuestro plan de mejoramiento de procesos, abarcamos todos los atributos analizados en la evaluación de satisfacción, para fortalecer el posicionamiento de la compañía en el mercado, fidelización y aperturar canales de comunicación con sus clientes. La combinación adecuada entre la tecnología y la estrategia a desarrollar, es la clave del éxito de la compañía, por lo que la empresa deberá implementar diversas actualizaciones de sistemas informáticos para asegurar el funcionamiento de este proyecto.

Además, debemos pensar en construir un proceso de fidelización a corto, mediano y largo plazo que impacte en la preferencia, estableciendo una propuesta de servicio al cliente que trascienda el producto y que estén focalizadas a segmentos de clientes específicos. No hay que olvidar ajustar aspectos del servicio que permitan mejorar la percepción del mismo.

Implementar cada estrategia ayudará a conseguir una ventaja competitiva ya que permite construir relaciones con clientes a través de múltiples interacciones que generan valor añadido al cliente y consiguen fidelizarlo. Conocer a nuestros clientes, relacionarnos, fidelizarlos y crecer con ellos, es más rentable que ir en busca de nuevos clientes. Asegurar su fidelidad resultará la mejor fórmula para proyectar el crecimiento. También trabajaremos en crear empleados efectivos. La empresa busca una estrategia que permita la transformación y mejore la efectividad de los empleados de la empresa a la hora de realizar actividades requeridas. Buscamos rentabilizar al empleado al máximo ya que se trata del recurso máspreciado de la empresa.

Teniendo en cuenta lo expuesto, consideramos que hay tres factores que permiten la efectividad de nuestros empleados:

- La gestión del conocimiento y el soporte para la toma de decisiones.
- La capacidad de respuesta inmediata.
- La capacitación al empleado en las nuevas aplicaciones y tecnologías.

La gestión del conocimiento crecerá en importancia a medida que la empresa integre sus aplicaciones y canales de interacción. Es necesario que implementemos un sistema personalizado de comunicación on-line que sirva para analizar la información procedente de los diferentes canales de modo que los responsables de la toma de decisiones las puedan ejecutar rápidamente.

A medida que las decisiones son tomadas teniendo en cuenta los hechos, los empleados realizarán un trabajo que genere valor. Mejores y más rápidas decisiones crearán ventajas competitivas y menores costos. Si logramos acelerar la toma de decisiones, la empresa debe ser capaz de mejorar la capacidad de ejecución de éstas.

Implementar mejoras en los procesos, dará como resultado mejoras en:

- Los procesos de toma de decisiones.
- La innovación y colaboración.
- La comunicación entre empleados.
- La productividad y satisfacción de los empleados.
- La gestión de recursos humanos.

Si no disponemos de la cultura correcta que fomente la calidad en el trato con el cliente y la motivación de los empleados como una fuente de ventaja competitiva, de nada servirá tener la mejor tecnología y los procesos más innovadores si las personas que lo manejan no están suficientemente motivadas a hacerlo. Los empleados deben estar preparados para actuar de forma proactiva durante un contacto no planificado sea con un posible cliente o un consumidor final.

3.2. Justificación

Dada la competencia que existen en el mercado ecuatoriano y por la creciente demanda que existe por parte del cliente de servicios eficientes y eficaces, es necesario que el departamento de Contact Center cuente con las herramientas necesarias que le permitan hacer frente a las distintas inquietudes y problemas de cada una de las estaciones de servicio e Industrias.

Es por esto que se debe desarrollar un sistema que permita llevar y ejercer un control de cada uno de los requerimientos realizados con la finalidad de medir tiempos de respuestas, tipos de reclamos, soluciones a quejas y así tomar los correctivos necesarios para lograr un buen funcionamiento del proceso de venta desde su inicio hasta su finalización.

Adicionalmente a lo expuesto, se van a desarrollar procesos y estrategias que coadyuven al cumplimiento de objetivos, los cuales estarán definidos considerando las normas y políticas de la organización, tomando en cuenta especialmente las experiencias adquiridas, a través de evaluaciones de resultados, capacitación y

herramientas tecnológicas. Hay que tener claro que cada contacto es una oportunidad grande de ofrecer un servicio excelente y que nos ayuda a potenciar nuestra relación con el cliente. La llamada de un cliente o posible cliente, inicia el proceso de servicio. La información del cliente y su requerimiento son ingresados al software y sus datos verificados. Si el problema no puede resolverse por teléfono, se crea una tarea de trabajo y se establece un tiempo de realización.

La petición de servicio de parte de un cliente, iniciará su ciclo hasta el cierre y los factores que afectan son:

- Tiempo de espera del cliente en la llamada.
- Posibilidad de acceso a la información del cliente.
- Nivel de información aportada por la ficha del cliente.
- Capacidad del técnico para resolver el problema al primer contacto.
- Capacidad del técnico para direccionar la llamada al responsable.

3.3. Estrategias por atributos y costos

Entre las estrategias a desarrollar, como primer paso, está la redefinición del proceso de atender requerimientos en el Contact Center.

Con las mejoras a implementar, cuando un cliente llame al Contact Center, se registrará su requerimiento dependiendo del tipo, es decir, si es Mantenimiento, Asesorías, Reclamo, Uniformes, etc. El sistema actualizado permitirá dar un seguimiento al mismo y el cliente conocerá cuál es el tiempo que tomará el solucionar dicho requerimiento.

Cuando el tiempo de respuesta fijado para dicho requerimiento se ha cumplido, se generan advertencias vía correo a los responsables, indicándole del estado del mismo. Los requerimientos tendrán responsables asignados a quien deben llegar los correos con los estados de los mismos y se asignan teniendo en cuenta las jerarquías en los cargos.

Relacionamiento del asesor

- Identificar claramente los problemas e inquietudes que los clientes ingresan con más frecuencia, de manera que el asesor conozca y tenga la capacidad de responder sobre el procedimiento a seguir.
- Definir tiempos de respuesta a los requerimientos para agilizar las soluciones informando al cliente del tiempo al cual nos comprometemos.
- Fortalecer el conocimiento del asesor comercial a través de capacitaciones teniendo un mayor nivel de involucramiento para poder ofrecer a los clientes una consultoría más estratégica.
- Ofrecer incentivos a los vendedores, de tal forma que estos puedan captar nuevos clientes para la compañía y aumentar las ventas.
- Establecer un cronograma de visitas mediante agendas comerciales y un estándar definido de servicio tanto a nivel de frecuencia de visita como de contenido de la asesoría, asegurándonos de que se comunique adecuadamente al cliente para no generarle falsas expectativas.
- Desarrollar estrategias de comunicación y asesoría en el equipo de trabajo pues el cliente está exigiendo sus conocimientos a manera de consultor, más que un asesor común.
- Apoyarse de los medios electrónicos para que las estaciones puedan estar conectados con la empresa y generar soporte con menor frecuencia de visitas, esto incluye la automatización de ciertos procesos de la fuerza de ventas para lograr facilitarle las tareas diarias y reducir el tiempo de tareas administrativas que no requieren habilidades especializadas.

Calidad de la asesoría

- Fortalecer el conocimiento técnico de los asesores comerciales en temas relacionados con seguridad industrial y ambiental.
- Capacitar a los asesores para que puedan ofrecer recomendaciones a los clientes acerca de cómo hacer crecer sus negocios.

- Mantener actualizados a los clientes sobre las novedades del negocio mediante la entrega trimestral de boletines con temas informativos del negocio.
- Establecer un programa de formación dirigida a isleros que busque estandarizar los criterios de atención a clientes en las estaciones de servicio.
- La estrategia sería creada como “Escuela de Isleros” y permite contribuir al logro de objetivos de la empresa mediante un servicio diferenciador.
- Contratar una asesoría especializada en estrategias de mercadeo y tecnología.

Despachos y entregas

- Establecer los tiempos de entrega de pedidos para cada cliente dependiendo de la ubicación y del lugar de destino e informarlos a los clientes.
- Mantener informado a los clientes sobre los despachos solicitados realizando un monitoreo continuo.
- Disminuir la no entrega de productos a los clientes por no disponer de transporte mediante una nueva licitación, de esta manera garantizamos las entregas oportunas.
- Disminuir los reclamos de clientes por despachos no realizados y por faltantes de producto.
- Disminuir los reclamos de mala calidad de los productos entregados por el proveedor mediante el envío de certificados de calidad de los productos despachados para los clientes de Industrias.
- Optimizar la flota de vehículos mediante la disminución de tiempos en las descargas de productos, anticipando al cliente la hora aproximada de llegada del tanquero.
- Mantener el registro de los retrasos, incumplimientos y novedades en los despachos realizados mediante el establecimiento de un formato de control.

Medios de contacto

- Crear una dirección de correo con la cual los clientes puedan registrar todas las solicitudes de clientes de manera centralizada. De esta manera se obtendrá una respuesta de forma inmediata.
- Explorar canales de contacto diferentes a los tradicionales, aumentando la presencia de la empresa en el negocio del cliente y su entorno mediante la creación de una página web en la que los clientes y el consumidor final pueda contactarnos e ingresar inquietudes.
- Estandarizar los procedimientos a seguir según el tipo de inconveniente mediante la creación de un manual de procedimientos del Contact Center.

Cobros

- Envío de estados de cuenta a los clientes para mantenerlos informados de los vencimientos futuros. La frecuencia será determinada para cada tipo de cliente, es decir, teniendo en cuenta el volumen de compra.
- Realizar una gestión preventiva de cartera, de manera que informemos a los clientes las consecuencias del NO pago a tiempo de facturas, como el tiempo de espera para reactivar el despacho y así disminuir las suspensiones de despachos a los clientes.

Mantenimientos

- Disminuir los incidentes de mantenimientos registrados con prioridad urgente mediante el establecimiento de un programa de visitas de mantenimiento preventivo por parte de un equipo técnico.
- Reestructurar los tiempos de respuesta a los requerimientos de mantenimientos y comunicarlos al cliente.
- Realizar auditorías de calidad del servicio en las visitas de los asesores comerciales para evaluar y tomar medidas correctivas sin esperar la encuesta de satisfacción.

- Ofrecer un mantenimiento bajo un certificado de calidad, seleccionando a proveedores y contratistas que cumplan con los tiempos de entrega establecidos.

Establecer indicadores

Los indicadores son agentes determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia teniendo en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. La clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente. Es conveniente implementar el uso de indicadores que nos permita evaluar el desempeño de la empresa.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones. Por medio de un esquema de medición con indicadores, podremos visualizar la evolución de los resultados vs los objetivos establecidos y así lograr alcanzar un nivel de excelencia.

Entre los indicadores a aplicar en el Contact Center están:

Porcentaje de llamadas entrantes y atendidas

Número de llamadas atendidas / Número total de llamadas.

La información será obtenida del control de llamadas recibida por la operadora telefónica y nos permitirá identificar cuántas llamadas del total que ingresan a COMERCOM S.A. a través del Contact Center, son atendidas oportunamente y no se pierden sin ser contestadas.

Entregas completas

Número de despachos entregados completos / Número total de despachos.

La información será obtenida del total de pedidos registrados por los clientes comparados con los despachos realizados.

Entregas a tiempo

Número de pedidos entregados a tiempo / Número total de pedidos.

La información será obtenida del reporte de control de despachos, en el que se identifican los pedidos que tuvieron alguna novedad con la entrega.

Faltantes de producto

Número de despachos con faltantes / Número total de despachos.

La información será obtenida del total de pedidos registrados por los clientes comparados con los despachos realizados.

Requerimientos atendidos

Número requerimientos atendidos / Número total de requerimientos ingresados.

La información será obtenida del total de requerimientos que los clientes ingresan al software del Contact Center y que son atendidos dentro del tiempo establecido.

Facturas anuladas

Número facturas anuladas / Número total de facturas emitidas.

La información será obtenida del total de facturas realizadas en los Bancos y del reporte de facturas anuladas. Dicho reporte permite identificar las causas más frecuentes de anulación y tomar correctivos oportunos.

Actualización del software del Contact Center

La estrategia de actualizar el software del Contact Center, permitirá a la empresa potenciar sus actividades y operaciones de atención, servicio y venta ya que al recibir una llamada de un cliente, el técnico podrá fácilmente identificar a esta persona y disponer de toda la información registrada en la pantalla. Podrán registrar datos importantes sobre los contactos ya existentes y el resultado del contacto con posibles nuevos clientes, registrar el motivo de la llamada, ya sea un reclamo, una sugerencia, compra de combustible o simplemente una solicitud de información. A partir de esta estrategia, se tiene que los datos de los contactos realizados son almacenados de forma centralizada y organizada y la información estará siempre disponible y con un registro histórico completo y adecuadamente documentado que permite a otras personas interactuar con el cliente.

Esta estrategia de negocio, involucra a toda la organización ya que requiere en la mayoría de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa y, teniendo en cuenta sus necesidades, focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico. Con la aplicación de la información generada por los clientes, podremos construir relaciones rentables a través del mejoramiento de las necesidades expresadas por ellos.

La coordinación de los procesos generados, asegurarán una mayor satisfacción del cliente en su interacción con la empresa. Debido a que se trata de una estrategia, su implementación debe ser promovida y gestionada por las personas posicionadas en el nivel superior, que disponen de la visión global del negocio, debiendo hacer partícipes a todos los empleados para conseguir minimizar los efectos negativos asociados al cambio.

Para iniciar las actividades de actualización del software, la empresa debe:

- Integrar toda la información de los clientes.
- Segmentar y analizar la información obtenida del cliente.

- Personalizar y optimizar sus interacciones con el cliente.
- Coordinar todos los canales de interacción con el cliente para que estén disponibles en cualquier momento y a cualquier hora.
- Evaluar las mejoras de interacción con el cliente.
- Personalización de los servicios ofrecidos asociados al producto.

Una actualización del software del Contact Center, requiere de tres herramientas: Canales de comunicación con el cliente, Bases de datos y Software que automatice los procesos. Un buen software debe soportar funcionalidad para gestión de requerimientos, herramientas para solucionar problemas, gestión del tiempo, entrada de pedidos, análisis de servicio, soporte para comunicaciones móviles, automatización del flujo de trabajo, gestión de email y soporte para distintos canales de integración entre otras cosas.

Antes de actualizarlos debemos considerar:

- Identificar las especificaciones técnicas y conocer los requerimientos críticos para que el software se ajuste a las necesidades.
- Su implementación debe ser rápida, simple y fácilmente adaptable.
- El sistema debe ser capaz de crecer a la misma velocidad que la empresa.
- El soporte que nos ofrezca debe ajustarse a nuestras necesidades.
- Conocer el costo real de mantenimiento del software.
- Tener en consideración la opinión de los departamentos involucrados.
- Debe permitir el análisis de las incidencias, la asignación de requerimientos, el registro y monitoreo de requerimientos y las herramientas de medición.

Es importante considerar que la estrategia de actualización tecnológica no resultará efectiva, si solo implementamos la herramienta y mantenemos los mismos procesos que en el pasado. Hay que tener claro que el beneficio no se encuentra en la tecnología adquirida ya que ésta es solo responsable del soporte de la estrategia.

Con la actualización tecnológica, perseguimos los siguientes objetivos:

- Incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación y basada en un mayor conocimiento del cliente.
- La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (clientes potenciales).
- La mejor adecuación de las ofertas y servicios a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre el adquirido por la empresa.
- Se conocen las necesidades de los clientes a través del aprendizaje de sus interacciones con la empresa.

La implementación de esta estrategia requiere del involucramiento de todo el personal de COMERCOM, del compromiso de la gerencia, de la participación de los usuarios finales del diseño, del equipo destinado al proyecto en cada una de las fases. Debemos informarlos del valor añadido de lograr una mejora tecnológica y del impacto producido por el cambio. Aunque también es cierto que al decidimos por esta estrategia, nos enfrentamos a ciertos inconvenientes como: los cambios en los procesos de negocios, presupuesto de inversión alto, integración interdepartamental e inclusión de la información histórica en el nuevo sistema. Debemos enfocarnos más en los resultados positivos a obtener que en las limitaciones que puedan aparecer.

El costo estimado para la aplicación de esta estrategia incluye la actualización por un valor de \$5000 y el mantenimiento por \$250 cada semestre, es decir, \$500 anuales.

Tabla 27. Costo de Actualizar Software

Actualización Software Contact Center	\$ 5.000
Mantenimiento anual del software	\$ 500
Costo Total	\$ 5.500

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Consulta a desarrollador de programas

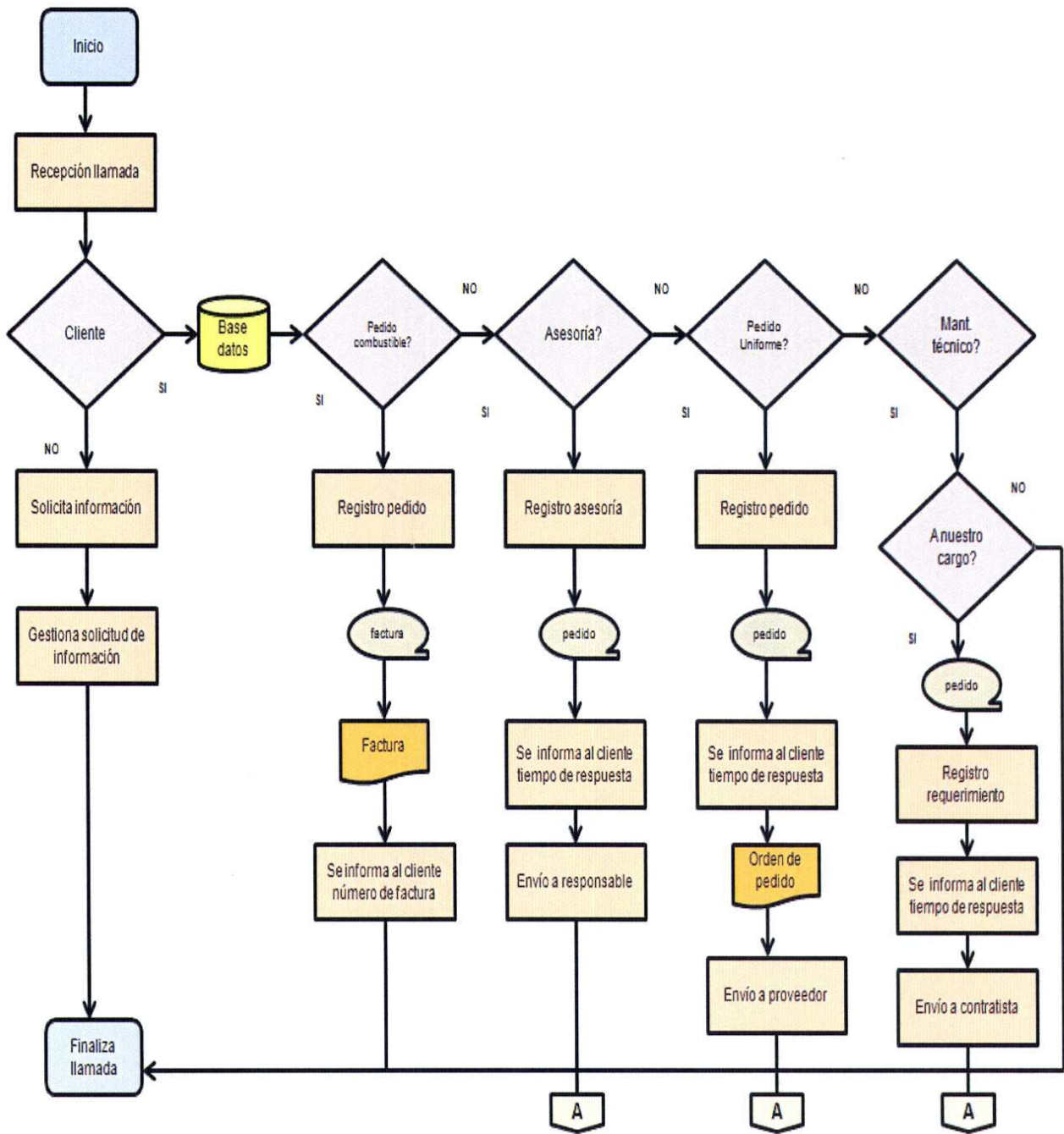
Flujo propuesto de requerimientos de clientes

Dentro de los cambios requeridos para actualizar la herramienta están:

- Al recibirse una llamada a la línea gratuita 1-800, el técnico del Contact Center debe identificar si se trata de un cliente o no.
- Si no es cliente y solicita información, el técnico gestiona la solicitud sin ingresarla al software y cierra la llamada una vez atendida.
- Si es cliente, el técnico verifica la base de datos de clientes, lo identifica y lo ingresa al software teniendo en consideración si se trata de un pedido de facturación de combustibles, de una asesoría o reclamo, de un pedido de uniformes o de un mantenimiento técnico.
- Para el caso de pedido de combustibles, el técnico realiza la factura y le informa al cliente el número de factura secuencial generada.
- Si se trata de una asesoría o reclamo, se registra el requerimiento en el software el cual genera un número secuencial. Se informa al cliente el número de requerimiento y el tiempo de respuesta asignado. Luego se envía al responsable.
- En el caso de un pedido de uniformes, se registra en el software y este asigna un número secuencial el cual es informado al cliente y se le confirma el tiempo en que se le entregará su pedido. Luego se envía al proveedor de uniformes para que atienda el pedido.
- En el caso de un requerimiento de mantenimiento, el técnico debe verificar en la base de datos si es nuestra la responsabilidad de atender el pedido o si está a cargo del cliente. Si no es nuestra responsabilidad, se le informa al cliente y no se lo ingresa al software. Si está a cargo nuestro, se registra y el sistema asigna un número secuencial. Se informa al cliente el número de requerimiento y el tiempo de respuesta. El técnico envía el requerimiento al contratista.

- Una vez enviados los requerimientos a los responsables, se generan correos informativos del registro del mismo. A partir de ese día, se mantiene un monitoreo continuo del requerimiento ya que se asignan niveles para controlar la solución.
- En los acuerdos de servicio que se establecerán con todas las áreas, con el contratista y el proveedor de uniforme, se definirán los niveles responsables y los tiempos de respuesta para cada nivel. Esto es, si el requerimiento no es solucionado dentro del tiempo asignado al primer nivel, se genera una alerta al responsable a través de un correo electrónico o de un mensaje de texto y se envía al segundo nivel. De igual manera, si el siguiente nivel no soluciona el requerimiento dentro del tiempo de respuesta establecido, se genera una alerta de que el mismo está por vencer y se direcciona al siguiente nivel.
- Es importante tener en cuenta que todas las alertas son reenviadas también al responsable inicial.
- En el caso de que el requerimiento no se haya solucionado y que el mismo haya llegado hasta el nivel Gerencial, el caso es enviado a Control de Auditoría para que realice una investigación que justifique las causas por las cuales el requerimiento del cliente se ha demorado en ser solucionado.
- El Contact Center confirmará con el cliente, todos los requerimientos solucionados y procederá a darlos de baja en el software.
- Mensualmente, el sistema permitirá generar un reporte que resuma los requerimientos ingresados, los tiempos de respuesta asignados y el tiempo en que fue solucionado. De esta manera, podremos tomar las medidas correctivas y direccionarlas a las áreas responsables para su revisión.
- El reporte será enviado a los Jefes de Área, a los responsables asignados, al contratista y al proveedor de uniformes para su conocimiento y control.
- Los tiempos de respuesta serán revisados por las áreas responsables semestralmente.

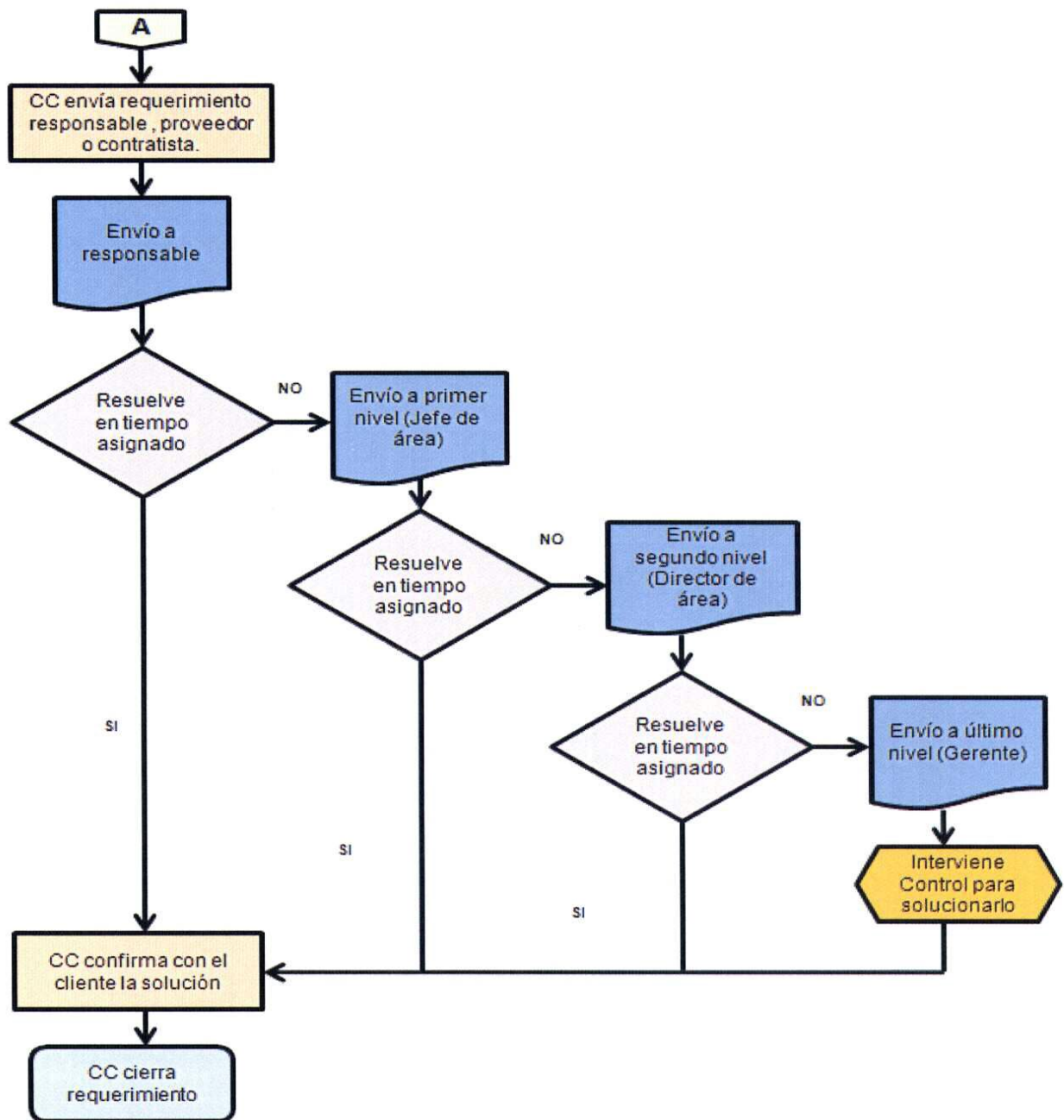
Figura 5-A. Flujo propuesto de requerimientos de clientes



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Figura 5-B. Flujo propuesto de requerimientos de clientes



Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Plan de formación dirigido a isleros

Con esta estrategia podremos ofrecer a nuestros clientes, una mejor experiencia en la estación de servicio y estar cada vez más cerca para lograr su fidelidad. Su implementación permitirá que los isleros sean cada vez más profesionales y con un alto nivel de desempeño.

Los objetivos que deseamos conseguir son:

- Brindar una formación integral a los isleros de las estaciones de servicio de COMERCOM S.A. para su desarrollo y crecimiento personal.
- Brindar las herramientas básicas en operación, servicio al cliente y seguridad para que los isleros logren el mejor desempeño en sus funciones.
- Conectar a los isleros con su contribución, al logro de objetivos de COMERCOM S.A. y su aporte como principal contacto con los clientes.
- Estandarizar criterios de atención a clientes en las estaciones de servicio a nivel país para impulsar la venta de productos y servicios complementarios.

La escuela de isleros estará liderada por un instructor que será contratado por COMERCOM S.A. como servicios profesionales y tendrá bajo su responsabilidad, la capacitación de todos los isleros de la red a nivel nacional, es decir, su programa incluirá un plan de capacitación en cada estación de servicio.

Las estaciones de servicio tienen en promedio 7 isleros que atienden al público en horarios rotativos. Las capacitaciones serán realizadas en las estaciones en un programa de dos capacitaciones por año. La primera capacitación será realizada en el primer semestre del año y la segunda será una evaluación de las actividades que realicen los isleros.

Dentro de los costos anuales estimados para la implementación consideramos:

- Adquirir 400 credenciales para isleros en 58 estaciones a \$1,5 c/u.
- La papelería incluye la compra de plumas.

- El sueldo del instructor es de \$1500 mensuales y se incluyen viáticos.
- Adquirir 400 manuales para los isleros a \$5 cada uno.
- Adquirir diplomas para los isleros por \$150.

Tabla 28.Costo de Escuela de Isleros

RUBRO	USD
Credenciales de isleros	600,00
Papelería	250,00
Sueldo instructor	18.000,00
Manuales e instructivos	2.000,00
Diplomas	150,00
Total	21.000,00

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Departamento de Gestión Humana

Emisión de boletines informativos

El departamento comercial y de operaciones, se reunirán trimestralmente para preparar el boletín informativo que será enviado a los clientes a través del Contact Center. El boletín será distribuido por correo electrónico a todas las estaciones de servicio de la red y a las Industrias.

Los temas que abarcarán, estarán enmarcados en actualizaciones de tipo técnico, legal, ambiental, regulaciones, impuestos, financiera, etc.

La aprobación del boletín para su distribución está a cargo del Director Comercial. No se tienen costos por la implementación de esta estrategia ya que se optimizará el uso del mail.

Incentivos a los asesores comerciales

La Dirección Comercial establecerá un programa de bonificación a nivel país. Se otorgará un bono por cumplimiento de objetivos en relación al presupuesto de volumen de ventas y de clientes adquiridos.

Se entregarán dos bonos, uno para el asesor de estaciones de servicio y uno para el de Industrias. Cada bono equivale a un sueldo de asesor comercial que en promedio es \$2.000 y será entregado en el mes de Diciembre, es decir, el costo anual estimado es de \$4.000.

Fortalecimiento de asesores comerciales

Se implementará un Plan de capacitación a los asesores comerciales en temas relacionados a “Técnicas de Negociación” para lograr fortalecer el conocimiento de ellos y así puedan ofrecer una consultoría más estratégica sobre cómo hacer crecer los negocios de los clientes.

Este punto fue determinante en la evaluación de satisfacción de los clientes por lo que es importante darle atención.

El costo considerado es:

Tabla 29. Costo de Capacitación estratégica

Número de Asesores Comerciales	2 en Industrias y 5 en Estaciones
Costo de capacitación por asesor	\$ 300
Frecuencia de la capacitación	Anual
Costo Total	\$ 2.100

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Departamento de Gestión Humana

Programa de excelencia comercial

La Dirección comercial implementará un programa de incentivos a los asesores comerciales que cumplan con los objetivos planteados en cuanto a las visitas a los clientes.

Aquellos asesores que hayan cumplido o superado el cronograma anual de visitas establecido al inicio de año, obtendrán una bonificación equivalente a un sueldo mensual que en promedio es \$2.000 y será entregado en el mes de Diciembre. Uno se entregará por estaciones de servicio y uno por Industrias. El costo anual estimado es de \$4.000.

Asesorías en Seguridad Industrial y Ambiental

Teniendo en cuenta la importancia que actualmente tienen las regulaciones ambientales y considerando las exigencias de nuestros clientes para el estricto cumplimiento con las normas de seguridad, COMERCOM S.A. se ve en la necesidad de desarrollar estrategias de asesorías técnicas en sus asesores.

Los clientes lo exigen a manera de consultoría y lo ven como un valor agregado que no le ofrece la competencia.

El costo considerado es:

Tabla 30.Costo de Capacitación Técnica

Número de Asesores Comerciales	2 en Industrias y 5 en Estaciones
Costo de capacitación por asesor	\$ 300
Frecuencia de la capacitación	Anual
Costo Total	\$ 2.100

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Departamento de Gestión Humana

Asesoría especializada en estrategias de mercado

Si bien es cierto, no nos resulta fácil desarrollar estrategias de marketing, buscar oportunidades para vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales, debemos tener en cuenta que muchas oportunidades de negocios terminan en fracaso cuando no se logra establecer un enlace entre el descubrimiento de ideas, los objetivos planteados y los recursos necesarios. Por ello, a pesar de no contar actualmente con un plan de Marketing, debemos pensar en contratar una asesoría especializada en estrategias de mercado que permitan a los directivos tener información disponible relevante sobre nuestros productos, nuestras ventas, los mercados, la competencia y los clientes. Más aún si constantemente nos vemos afectados por un mercado cambiante y con una competencia que no se detiene. Es necesario preguntarnos ¿Dónde estamos? , ¿Cómo llegamos a esta situación? ¿Cómo lo lograremos?. El costo considerado es \$7.000 al año.

Implementación de una página WEB

Es importante que COMERCOM S.A. incremente su presencia en el país y agote todos sus recursos para lograr una comunicación más directa y efectiva con sus clientes. Por ello, recomendamos la creación de una página WEB para que sea promovida entre los clientes y a la cual tenga acceso también el consumidor final.

El costo considerado es:

Tabla 31.Costo de Desarrollo de página WEB

Desarrollo de la página WEB	\$ 2,500
Mantenimiento mensual de la página WEB	\$ 200
Costo Total	\$ 4,900

Elaborado por : ING. Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Departamento de Gestión Humana

Cuenta de Correo Electrónico

Para asegurar que los clientes mantengan una comunicación inmediata en todo momento y que la respuesta que COMERCOM S.A. ofrezca sea oportuna, consideramos necesario establecer una cuenta de correo electrónico centralizada ContactCenter@comercom.com con la cual los clientes tengan la seguridad de que en todo momento habrá una respuesta a sus inquietudes. En ocasiones, el cliente envía correos al personal que se encuentra fuera de oficina y no son direccionados a través del Contact Center. Esta estrategia no generan costos.

Monitoreo constante de los despachos

La comunicación que mantenemos con los clientes en cuanto a los despachos solicitados es de vital importancia. De allí, la necesidad de monitorear continuamente el estado de los despachos.

Para facilitar esta actividad, se creará un formato de control de despachos, el mismo que será responsabilidad del operador o representante en cada terminal de abastecimiento de producto. En dicho formato, el operador detalla la fecha de despacho solicitada y la fecha en que se entregó el producto. Identificará si el transporte está a cargo del cliente o está bajo nuestra responsabilidad y en caso de presentarse alguna novedad con los despachos, sea por disponibilidad de producto, por transporte o por sistemas, el operador del terminal detallará la razón del retraso.

Este formato de control será enviado al Contact Center diariamente vía correo electrónico y adicionalmente, se comunicará vía telefónica al técnico del Contact Center sobre las novedades para que sean informadas al cliente oportunamente. Adicionalmente, nos permitirá tener una bitácora de los carros que salen del terminal controlando horas de salida, de llegada, tiempo de descarga o novedades presentadas en los mismos. Para el cliente es muy importante conocer a tiempo el estado de sus despachos.

El formato desarrollado será:

Establecer tiempos de entrega de despachos

Es necesario que el departamento de Operaciones defina los tiempos de entrega de los despachos para cada cliente teniendo en cuenta las distancias a las cuales se encuentran los destinos y el terminal desde el cual se despacha el producto. Es decir, deben establecerse los tiempos de demora para cada despacho, de esta manera, los clientes conocen la hora de llegada del transporte y puede anticipar algún tipo de imprevisto. Adicionalmente, esto ayuda a que los procesos de descarga sean más ágiles, ya que los clientes mantienen a su personal preparado a recibir el vehículo y disminuirá considerablemente los retrasos en las descargas, que en ocasiones generan improductividad en la utilización de carros que ya no alcanzan a realizar más que un despacho por día.

Asegurar la calidad de los productos despachados

Entre las causas de insatisfacción más comunes registradas por clientes, en especial en el segmento de Industrias, está la mala calidad del producto entregado, que en ciertas ocasiones genera daño en sus equipos. Consideramos, que como el producto es entregado directamente por nuestro único proveedor de combustibles que es Petrocomercial, la manera de asegurar dicha calidad, es enviando certificados de calidad a los clientes, los cuales serán solicitados de forma diaria y enviados vía correo electrónico a nuestros clientes de Industrias.

Estandarizar los procedimientos a seguir según el tipo de reclamo

Teniendo en cuenta el número de requerimientos que ingresan mensualmente sean por mantenimientos, pedidos de uniformes o asesorías en general, es importante que desarrollemos un manual de procedimientos que permita estandarizar el tiempo de respuesta a los servicios solicitados, a las consultas, reclamos o requerimientos ingresados por los clientes. Lo más importante de esta estrategia, es la difusión del mismo hacia los clientes internos y externos, para que conozcan el tiempo en el que daremos una solución a sus inquietudes.

Tabla 32. Resumen de requerimientos Año 2011

MESES	TIPO DE REQUERIMIENTO		
	MANTENIMIENTOS	UNIFORMES	ASESORIAS
ENERO	131	15	14
FEBRERO	124	11	11
MARZO	90	17	17
ABRIL	130	12	12
MAYO	111	13	13
JUNIO	104	7	11
JULIO	102	13	16
AGOSTO	86	13	10
SEPTIEMBRE	118	14	17
OCTUBRE	101	12	3
NOVIEMBRE	80	8	10
DICIEMBRE	101	15	4
TOTAL	1278	150	138

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Mantenimientos preventivos en estaciones de servicio

Los trabajos de mantenimientos que COMERCOM S.A. tiene bajo su responsabilidad, generan en ocasiones un alto costo por la urgencia con que son reportados. Adicionalmente, pueden generar mayores problemas ya que los arreglos no pueden ser realizados de forma inmediata, sea porque se encuentran en lugares muy distantes o porque algún tipo de repuesto nos sea encontrado con facilidad. Esto podría llevar incluso a que la operación de la estación de servicio se detenga y genere pérdidas a los clientes. Nuestra estrategia es que, para lograr disminuir en parte los incidentes de mantenimientos registrados con prioridad urgente, establezcamos un programa de visitas de mantenimiento preventivo por parte de un equipo técnico, en la cual se realice una revisión de todos los equipos, verificando su funcionalidad. La frecuencia de visita será de dos veces por año a aquellas estaciones de la red de las cuales, por contrato, tenemos responsabilidad total de trabajos de mantenimientos, esto es 30 estaciones.

El costo calculado es:

Tabla 33. Costo de visitas preventivas de mantenimiento

Costo por hora de la visita preventiva	\$ 25
Horas promedio de visita	4
Estaciones promedio a cargo	30
Frecuencia	2 veces al año
Costo Total	\$ 6.000

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Contratista de mantenimiento

Gestión preventiva de cartera

Los clientes solicitan despacho de productos al Contact Center y este verifica el estado de cuenta del cliente para confirmar si tiene facturas vencidas. En caso de que existan, se suspende el despacho y se le informa. La estrategia a aplicar será que el Contact Center realice una gestión preventiva de cartera, informando anticipadamente a los clientes vía correo o vía telefónica sobre los próximos vencimientos. De esta manera se disminuyen las suspensiones de despachos y las pérdidas de venta por pagos vencidos.

Tabla 34. Costos de estrategias de Medios de contacto

MEDIOS DE CONTACTO			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Incrementar la presencia de COMERCOM S.A. en el país, explorando canales de contacto diferentes a los tradicionales.	Creación de una pagina web a nivel país, promoviéndola entre los clientes y el consumidor final.El desarrollo de la página cuesta \$2500 y el mantenimiento mensual \$200.	Sistemas	\$ 4.900
Estandarizar los procedimientos a seguir según el tipo de reclamo.	Crear un manual de procedimientos para el Contact Center.	Contact Center	\$ 0
Mantener comunicación inmediata con los clientes.	Crear un cuenta de correo electrónico del Contact Center para generar soporte a los clientes.	Sistemas	\$ 0

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Tabla 35. Costos de estrategias de Mantenimientos

MANTENIMIENTOS			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Disminuir los incidentes de mantenimientos registrados con prioridad urgente.	Establecer un programa de visitas de mantenimiento preventivo por parte de un equipo técnico. El contratista realiza la visita acompañado del supervisor de mantenimiento. El costo es \$25 la hora y el tiempo de la visita es en promedio 4 horas. El número de estaciones con las que se tiene contrato de servicio de mantenimiento en promedio es 30 y la visita se realizará dos veces al año.	Operaciones	\$ 6.000
Agilizar los tiempos de respuesta a los requerimientos de mantenimientos para disminuir la insatisfacción en los clientes.	Establecer acuerdos de servicios con los Contratista y con Operaciones, para lograr respuestas oportunas, revisando los tiempos de respuesta establecidos una vez al año.	Operaciones	\$ 0
Conocer oportunamente las necesidades de los clientes y sus expectativas .	Realizar auditorías de calidad del servicio en las visitas comerciales para evaluar y tomar medidas correctivas sin esperar la encuesta de satisfacción.	Asesores Comerciales	\$ 0
Ofrecer un mantenimiento bajo un certificado de calidad, seleccionando a proveedores y contratistas que cumplan con los tiempos de entrega establecidos.	Realizar nueva licitación de contratistas para garantizar los cumplimientos y la calidad de los servicios prestados. El contrato se revisará anualmente.	Compras	\$ 0
Agilizar la comunicación interna y externa a los responsables de los requerimientos, mediante el seguimiento constante.	Actualizar la herramienta del Contact Center aprovechando la tecnología implementada(correos y mensajes). El costo de la actualización es \$5000 y el mantenimiento es realizado dos veces al año por \$500.	Sistemas	\$ 5.500

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Tabla 36. Costos de estrategias de Cobros

COBROS			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Informar a los clientes sobre el estado de sus facturas y sus vencimientos.	Envío de estados de cuenta a los clientes. La frecuencia será determinada para cada tipo de cliente, es decir, teniendo en cuenta el volumen de compra.	Crédito	\$ 0
Disminuir las suspensiones de despachos a los clientes por no pago de facturas.	Realizar una gestión preventiva de cartera, informando vía correo o telefónica a los clientes sobre los próximos vencimientos. La frecuencia será semanal.	Contact Center	\$ 0

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Tabla 37. Costos de estrategias de Despachos y entregas

DESPACHOS Y ENTREGAS			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Informar constantemente a los clientes sobre los despachos solicitados.	Establecer un formato de control interno que registre los retrasos, incumplimientos y novedades en los despachos realizados e informar a los clientes para que programen la descarga oportunamente. La frecuencia será diaria.	Contact Center	\$ 0
Disminuir los reclamos de clientes por despachos no realizados y por faltantes de producto.	Realizar nueva licitación de transporte para garantizar la disponibilidad de los vehículos. El contrato será revisado anualmente.	Compras	\$ 0
Disminuir los reclamos de mala calidad de los productos entregados por el proveedor.	Enviar a los clientes de Industrias, certificados de calidad de los productos despachados. La frecuencia depende de los pedidos de los clientes.	Contact Center	\$ 0
Optimizar el servicio de transporte disminuyendo los tiempos de descarga.	Elaborar lista con los destinos, las distancias y el tiempo de llegada de los despachos de cada cliente . La revisión del listado será anual.	Operaciones	\$ 0

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Tabla 38. Costos de estrategias de Calidad de la Asesoría

CALIDAD DE LA ASESORIA			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Fortalecer el conocimiento técnico de los asesores comerciales en temas de seguridad industrial y ambiental.	Plan de capacitación en Seguridad Industrial y Ambiental. Son 7 asesores y el costo es \$300 por asesor. Las actualizaciones serán anuales.	Gestión Humana	\$ 2.100
Mantener actualizados a los clientes sobre las novedades del negocio.	Preparar boletines informativos para ser enviados por el Contact Center. La frecuencia será trimestral.	Asesores Comerciales	\$ 0
Construir un proceso de fidelización a corto, mediano y largo plazo que impacte en la preferencia.	Contratar asesoría especializada en estrategias de mercado. La frecuencia será anual.	Gerencia Comercial	\$ 7.000

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Tabla 39. Costos de estrategias de Relacionamiento del asesor

RELACIONAMIENTO DEL ASESOR			
OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	COSTO
Agilizar los procesos de solución de requerimientos y comunicar al cliente los tiempos de respuesta al cual nos comprometemos.	Enlistar los requerimientos mas comunes registrados en el último semestre y asignar tiempos de respuesta. La lista será revisada semestralmente.	Asesores Comerciales	\$ 0
Fortalecer el conocimiento del asesor comercial para que brinde a los clientes una consultoría más estratégica sobre cómo hacer crecer sus negocios.	Plan de capacitación en "técnicas de negociación" para asesores comerciales. Siete asesores x 300. La actualización será anual.	Gestión Humana	\$ 2.100
Estandarizar los procesos de servicio al cliente en las estaciones de servicio ofreciendo una atención diferenciadora.	Establecer un programa de formación "Escuela de Isleros" que logre estandarizar los criterios de atención a clientes en las estaciones de servicio. Son 57 estaciones con 7 isleros en promedio por estación, se contrata a un instructor a nivel nacional que realizará dos visitas al año a cada estación.	Gerencia Comercial	\$ 21.000
Ofrecer incentivos a los asesores comerciales para que puedan captar nuevos clientes para la compañía e incrementar las ventas.	Establecer un programa de bonificación a nivel país. Se otorga bono a un asesor de estaciones y a uno de Industrias al que haya cumplido con el presupuesto establecido. Cada bono equivale a un sueldo de asesor comercial que en promedio es \$2.000 y será entregado en el mes de Diciembre, es decir, el costo es \$4.000.	Gerencia Comercial	\$ 4.000
Asegurar las visitas a los clientes definiendo frecuencias y estándares de servicio.	Establecer programa de excelencia comercial a través de agendas con una bonificación para el asesor que cumpla objetivos de visitas. Cada bono equivale a un sueldo de asesor comercial que en promedio es \$2.000 y será entregado en el mes de Diciembre, es decir, el costo estimado es \$4.000.	Gerencia Comercial	\$ 4.000

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

Tiempo de Implementación de las Estrategias

La implementación de las estrategias empezarán a partir de Octubre/2012, ya que si queremos lograr nuestro objetivo de incrementar las ventas para el 2013, debemos empezar a trabajar desde ya con aquellas estrategias que no generan costos. En el Diagrama que se presenta a continuación, se muestran las etapas en que se desarrollarán cada una de las estrategias establecidas. Se especifica, el trabajo por mes y por semana y se encuentran separadas por atributo analizado. El tiempo considerado para su implementación es el 2013 ya que debe realizar una revisión de las estrategias y de los resultados obtenidos para el siguiente año.

Tabla 42. Resumen de la inversión

ESTRATEGIAS	COSTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Visitas técnicas preventivas	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Actualización del Software	5.500		5.500										
Creación de Página web	4.900	500	500	2.100	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Asesorías en seguridad industrial	2.100						2.100						
Asesorías en estrategias de mercado	7.000		7.000										
Fortalecimiento de asesores	2.100		2.100										
Escuela de Isleros	21.000	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
Bono por cumplimiento objetivos	4.000												4.000
Bono por Excelencia comercial	4.000												4.000
TOTAL	56.600	2.750	17.350	4.350	2.450	2.450	4.550	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450	10.450

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Las autoras

3.4. Viabilidad

Desde el año 2009 COMERCOM S.A. ha venido teniendo un deterioro en el volumen de ventas debido especialmente a la pérdida de clientes (8'320.000). Además que los crecimientos en volumen de los clientes que se han mantenido no han crecido al ritmo del mercado. Con la propuesta que se aplicará en el 2013 se proyecta conseguir tres nuevos clientes así como incrementar el volumen de los clientes que aún mantenemos en un 5 %.

**Tabla 43. Crecimiento histórico de volumen 2009-2012
(Expresado en miles de galones)**

	2009	Volumen	Perdida 2	2010	Volumen	Perdida 3	2011	Volumen	Perdida 1	2012 EST.	2012 vs 2009
ESTACIONES INDUSTRIAS	63 67			61 67			58 67			57 67	6 0
GASOLINA MOTOR CORRIENTE (EXTRA)	49.719	373	(1.150)	48.942	636	(1.539)	48.039	552	(639)	47.953	(1.766)
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	12.976	97	(288)	12.786	166	(385)	12.568	145	(160)	12.552	(424)
ACPM (DIESEL)	59.976	450	(1.438)	58.988	767	(1.924)	57.831	665	(798)	57.698	(2.278)
BUNKER IFO	2.261	17	-	2.278	30	-	2.307	27	-	2.334	73
Total Galones	124.932	937	(2.875)	122.994	1.599	(3.848)	120.745	1.389	(1.597)	120.537	(4.395)
Cambio galones vs año anterior				(1.938)			(2.249)			(208)	
% Cambio Galones		0,8%	-2,3%	-1,6%	1,3%	-3,1%	-1,8%	1,2%	-1,3%	-0,2%	-3,5%

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos históricos de la empresa

Los costos asignados para este proyecto suman \$56.600 los cuales serán financiados mediante:

- Incremento de un 5% en el volumen para el año 2013, tomando en consideración que el crecimiento del mercado está en un promedio del 7%.
- Captación de 3 nuevos clientes para los cuales se asume un volumen de compra para cada uno equivalente al promedio de compra reportado en las estaciones de servicio, se espera en el segundo semestre del 2013 un incremento en la venta de estos tres clientes del 10%.

3.4.1. Pronóstico de ventas

Los pronósticos de ventas fueron realizados consideración las dos situaciones mencionadas anteriormente.

Incremento del 5% del volumen (2013)

Tabla 44. Ventas con Incremento por captación de 3 nuevos clientes

	Volumen de Venta (Galones)												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
GASOLINA MOTOR CORRIENTE (EXTRA)	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	231.000	231.000	231.000	231.000	231.000	231.000	231.000	2.646.000
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	567.000
ACPM (DIESEL)	213.000	213.000	213.000	213.000	213.000	213.000	234.300	234.300	234.300	234.300	234.300	234.300	234.300	2.683.800
Total Galones	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	514.800	514.800	514.800	514.800	514.800	514.800	514.800	5.896.800

	Precios de Venta Fijos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59
ACPM (DIESEL)	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84

	Ventas US\$												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	258.970	258.970	258.970	258.970	258.970	258.970	284.867	284.867	284.867	284.867	284.867	284.867	284.867	3.263.019
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	71.753	71.753	71.753	71.753	71.753	71.753	78.928	78.928	78.928	78.928	78.928	78.928	78.928	904.082
ACPM (DIESEL)	178.616	178.616	178.616	178.616	178.616	178.616	196.477	196.477	196.477	196.477	196.477	196.477	196.477	2.250.560
Total Ventas	509.338	509.338	509.338	509.338	509.338	509.338	560.272	560.272	560.272	560.272	560.272	560.272	560.272	6.417.660

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Incremento por captación de tres nuevos clientes (2013)

Tabla 45. Ventas con Incremento del 5% del volumen

	Volúmen de Venta (Galones)												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE (EXTRA)	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	2.391.816
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	626.113
ACPM (DIESEL)	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	2.877.769
BUNKER IFO	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	116.491
Total Galones	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	6.012.189

	Precios de Venta Fijos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59	1,59
ACPM (DIESEL)	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
BUNKER IFO	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42

	Ventas US\$												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	245.797	2.949.563
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	83.195	998.337
ACPM (DIESEL)	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	201.101	2.413.216
BUNKER IFO	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	13.631	165.977
Total Ventas	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	543.924	6.527.093

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

3.4.2. Pronóstico de costos de ventas

Incremento por captación de tres nuevos clientes (2013)

Tabla 46. Costo de Ventas con Incremento por captación de 3 nuevos clientes

	Volúmen de Venta (Galones)												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE (EXTRA)	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000	231.000	231.000	231.000	231.000	231.000	231.000	2.646.000
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	49.500	567.000
ACPM (DIESEL)	213.000	213.000	213.000	213.000	213.000	213.000	234.300	234.300	234.300	234.300	234.300	234.300	2.683.800
Total Galones	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	468.000	514.800	514.800	514.800	514.800	514.800	514.800	5.896.800

	Costo de Adquisición a Petrocomercial											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
ACPM (DIESEL)	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80

	Costo de Adquisición a Petrocomercial												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	245.469	245.469	245.469	245.469	245.469	245.469	270.016	270.016	270.016	270.016	270.016	270.016	3.092.909
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	74.250	74.250	74.250	74.250	74.250	74.250	850.500
ACPM (DIESEL)	171.252	171.252	171.252	171.252	171.252	171.252	188.377	188.377	188.377	188.377	188.377	188.377	2.157.775
Total Ventas	484.221	484.221	484.221	484.221	484.221	484.221	532.643	532.643	532.643	532.643	532.643	532.643	6.101.185

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Incremento del 5% del volumen (2013)

Tabla 47. Costo de Ventas con Incremento del 5% del volumen

	Volumen de Venta (Galones)												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
GASOLINA MOTOR CORRIENTE (EXTRA)	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	199.318	2.391.816
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	52.176	626.113
ACPM (DIESEL)	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	239.814	2.877.769
BUNKER IFO	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	9.708	116.491
Total Galones	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	501.016	6.012.189

	Costo de Adquisición a Petrocomercial												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
ACPM (DIESEL)	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
ACPM (DIESEL)	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37	1,37

	Costo de Adquisición a Petrocomercial												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
GASOLINA MOTOR CORRIENTE	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	232.983	2.795.794
GASOLINA MOTOR EXTRA (SUPER)	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	78.264	939.170
ACPM (DIESEL)	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	192.810	2.313.726
ACPM (DIESEL)	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	13.299	159.593
Total Ventas	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	517.357	6.208.283

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváz

Fuente: Archivos de la empresa

3.4.3. Gastos de operación y Otros Ingresos/Gastos.

Los valores correspondientes a Gastos de Operación y Otros Ingresos/Gastos están proyectados porcentualmente en función del año anterior.

3.5. Estados Financieros.

El volumen incremental para el año 2013 permitirá cubrir el costo de inversión (\$56.600) tal como se muestra en los Estados Financieros que a continuación se presentan:

3.5.1. Estado de Resultados

COMERCON S.A.				
Estado de Resultados				
Al 31 de Diciembre del 2012				
	2012		Volumen	2013
	Proyectado	Inversión	Incremental	Proyectado
Ventas	132.698.103		12.944.754	145.642.856
Venta de Combustibles y Servicios	132.698.103		12.944.754	145.642.856
Costos de Ventas	126.680.922		12.394.903	139.075.824
Costos de Combustibles	126.112.669		12.309.467	138.422.137
Costos Varios	568.252		85.435	653.688
Utilidad Bruta	6.017.181		549.851	6.567.032
Margen %	4,5%		4,2%	4,5%
Gastos de Operación	4.285.357	56.600	418.038	4.759.995
Gastos de Administración	1.340.968		130.812	1.471.779
Gastos de Ventas	2.944.389	56.600	287.226	3.288.216
Otros ingresos/Gastos	141.360		46.332	187.692
Ingresos Financieros	(294.885)		0	(294.885)
Gastos Financieros	474.956		46.332	521.288
Otros Ingresos	(38.711)		0	(38.711)
Ganancia antes de Impuesto	1.590.465	(56.600)	85.480	1.619.345
Impuesto a la Renta y Complementarios	363.467	-12.935	35.456	385.988
Utilidad/ Ganancia después de Impuesto	1.226.998	(43.665)	50.024	1.233.357

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

El crecimiento esperado en ventas es de 9,8% con un margen de 4,5%, lo cual permitirá un incremento en la Ganancia antes de Impuesto de \$85.480 lo cual nos permitirá cubrir el Costo de Inversión de las Estrategias a implementar.

3.5.2. Balance General

COMERCON S.A. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
<u>CUENTAS</u>	<u>2012</u> <u>Proyectado</u>	<u>2013</u> <u>Proyectado</u>
ACTIVO	17.935.455	19.039.652
DISPONIBLE	1.183.298	1.183.298
INVERSIONES	563.800	563.800
DEUDORES	5.220.398	6.324.595
INVENTARIOS	-	-
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	9.447.913	9.447.913
INTANGIBLES	128.750	128.750
DIFERIDOS	1.391.295	1.391.295
PASIVO	(13.575.038)	(14.672.875)
OBLIGACIONES FINANCIERAS	(386.623)	(386.623)
PROVEEDORES	(3.747.295)	(4.845.133)
CUENTAS POR PAGAR	(8.074.655)	(8.074.655)
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	(294.102)	(294.102)
OBLIGACIONES LABORALES	(164.479)	(164.479)
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	(685.639)	(685.639)
IMPUESTOS DIFERIDOS	(207.895)	(207.895)
OTROS PASIVOS	(14.349)	(14.349)
PATRIMONIO	(4.360.418)	(4.366.776)
CAPITAL SOCIAL	(2.529.066)	(2.529.066)
RESERVAS	(539.561)	(539.561)
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(1.226.998)	(1.233.357)
RESULTADO DE EJERCICIO DE AÑOS ANTERIORES	(64.203)	(64.203)
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	(590)	(590)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(17.935.455)	(19.039.651)

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

3.5.3. Flujo de Caja

COMERCON S.A. FLUJO DE CAJA Al 31 de Diciembre del 2013													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
INGRESOS OPERATIVOS	1.053.789	1.053.789	1.053.789	1.053.789	1.053.789	1.053.789	1.104.748	1.104.748	1.104.748	1.104.748	1.104.748	1.104.748	12.951.226
Venta de Combustibles	1.053.263	1.053.263	1.053.263	1.053.263	1.053.263	1.053.263	1.104.196	1.104.196	1.104.196	1.104.196	1.104.196	1.104.196	12.944.754
Depreciaciones y Amortizaciones	527	527	527	527	527	527	552	552	552	552	552	552	6.472
EGRESOS	1.045.681	1.045.681	1.045.681	1.045.681	1.045.681	1.045.681	1.096.236	1.096.236	1.096.236	1.096.236	1.096.236	1.096.236	12.851.506
Proveedores	1.007.897	1.007.897	1.007.897	1.007.897	1.007.897	1.007.897	1.056.625	1.056.625	1.056.625	1.056.625	1.056.625	1.056.625	12.387.136
Gastos de Operación	37.784	37.784	37.784	37.784	37.784	37.784	39.611	39.611	39.611	39.611	39.611	39.611	464.370
FLUJO OPERATIVO	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512	99.720
FLUJO COSTOS DE INVERSIÓN	-2.750	-17.350	-4.350	-2.450	-2.450	-4.550	-2.450	-2.450	-2.450	-2.450	-2.450	-10.450	-56.600
FLUJO NETO DE CAJA	5.358	-9.242	3.758	5.658	5.658	3.558	6.062	6.062	6.062	6.062	6.062	-1.938	43.120
CAJA INICIAL	260.728	266.086	256.843	260.601	266.259	271.917	275.475	281.537	287.599	293.661	299.723	305.785	
CAJA FINAL	266.086	256.843	260.601	266.259	271.917	275.475	281.537	287.599	293.661	299.723	305.785	303.848	

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

3.6. Cálculo de VAN y TIR

3.6.1. Cálculo de VAN

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
FLUJO OPERATIVO	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512	99.720
Costo de Oportunidad :	4,53%												
VAN :	7.756	7.420	7.099	6.791	6.497	6.215	6.242	5.972	5.713	5.466	5.229	5.002	
VAN :	75.402	-56.600	-	18.802									

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

3.6.2. Cálculo de TIR

	Inversión	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FLUJO OPERATIVO	(56.600)	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.108	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512	8.512
TIR :		9,87%											

Elaborado por : ING .Wendy Avilés y CPA. Florencia Narváez

Fuente: Archivos de la empresa

Los flujos de caja operativos traídos a valor presente nos indican que el proyecto es sustentable en el tiempo. Eso lo podemos comprobar aplicando la TIR, la cual nos permite igualar a cero la inversión.

CONCLUSIONES

- Por medio del análisis y evaluación de los atributos que conforman cada uno de los procesos del servicio al cliente realizado a COMERCOM S.A., logramos determinar y priorizar las necesidades y las expectativas de los clientes e identificar las razones de su insatisfacción.
- Desarrollar y establecer una evaluación del servicio al cliente en COMERCOM S.A., permitió identificar las debilidades en los procesos actuales que causan la insatisfacción del cliente, se identificaron las actividades críticas en cada proceso de servicio identificando la deficiencia de la actividad, el énfasis en la acción correctiva y la iniciativa de mejora.
- Del análisis de la encuesta realizada, se pudo reconocer que existen demoras en los procesos y en los tiempos de respuesta a los clientes.
- COMERCOM S.A. no utiliza adecuadamente los recursos del personal que posee y asigna actividades repetitivas, lo que genera demoras en el flujo de procesos.
- En la fase de evaluación y diagnóstico, no se identificaron indicadores por lo que los procesos propuestos y los indicadores diseñados, permitirán desarrollar con mayor eficacia las actividades de la empresa.
- Las unidades departamentales mantienen relación directa con ciertas actividades, encontrándose aquí otra oportunidad de mejora relacionada con el flujo de actividades.
- COMERCOM S.A. debe emprender acciones de cambio e implementar mejoras, de esta forma podrá desarrollar los procesos de mejoramiento necesarios para lograr la consecución de las metas y objetivos.

- Para que la implementación de estrategias de mejora logre modificar los procesos, es necesario adaptar la cultura organizacional de la empresa a la satisfacción de los clientes.
- Se logró establecer cuáles indicadores son los adecuados para implementar en el control del proceso de servicio.
- Al lograr obtener la retroalimentación de carácter participativo que involucra a todos los empleados de COMERCOM S.A., se los pudo concientizar de la importancia de su gestión en los resultados y en beneficios de la compañía, y esto permitió identificar las diferentes actividades, las secuencias de los procesos e identificar oportunidades de mejora.
- Los diferentes herramientas utilizadas, como el Diagrama de Pareto, el diagrama de Causa-Efecto, el análisis FODA DODA, permitieron determinar los procesos críticos y llevar a cabo las mejoras de aquellos procesos que afectan directamente el desenvolvimiento de las actividades, con esto se logran proponer acciones que favorezcan al mejor funcionamiento de los mismos y satisfagan las necesidades de sus clientes.
- Por medio del desarrollo del manual de procesos en el Contact Center, se busca estandarizar y organizar la información recopilada por lo que se constituye en una herramienta valiosa de medición.

RECOMENDACIONES

Las siguientes son las recomendaciones propuestas para mantener el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente:

- Es conveniente implementar oportunamente las estrategias desarrolladas, con el fin de obtener los resultados esperados, esto es, el incremento en el nivel de satisfacción de los clientes.
- Las mejoras a implementar deben ser comunicadas a todo el personal a través de talleres de participación, de esta forma se logran eliminar inquietudes que puedan originarse por la aplicación de nuevos procesos.
- Los indicadores a implementar deben ser actualizados mensualmente para garantizar que logren monitorear los procesos esenciales de servicio y el cumplimiento de las estrategias establecidas en COMERCOM S.A.
- El equipo de trabajo destinado para la implementación de las estrategias, debe estar integrado por el dueño del proceso a mejorar y por el personal involucrado en dicho proceso, para garantizar un correcto entendimiento del mismo y establecer los compromisos necesarios de cada una de las áreas.
- COMERCOM S.A. debe diseñar planes de capacitación para los empleados con el fin de garantizar el desarrollo de las funciones establecidas y de los procedimientos y actividades.
- COMERCOM S.A. debe proveer a los empleados de las herramientas necesarias para que puedan desempeñarse satisfactoriamente.
- Los resultados obtenidos una vez terminados los períodos de implementación de las estrategias deben ser dados a conocer a toda la empresa.

- La información que resulte de la medición y análisis de los indicadores a implementar, será la base para redefinir los procesos de mejoramiento dentro de COMERCOM S.A.
- Se debe coordinar a través del departamento de Gestión Humana, la preparación de talleres de servicio al cliente a todas las áreas de la organización involucradas en la prestación de servicios, con el fin de reforzar los conocimientos y la actitud frente al cliente.
- Se deben establecer equipos de personas que trabajen constantemente en la revisión de los procesos de la empresa y que se encarguen de implementar, controlar, evaluar y mejorar los mismos.
- Se debe establecer total compromiso por parte de la Gerencia de COMERCOM S.A. en la implementación de las estrategias de mejoras en los principales procesos, debido a que el nivel jerárquico es el pilar fundamental para establecer cualquier tipo de cambio.
- El manual de procesos que el Contact Center elaborará, debe ser actualizado periódicamente con el fin de obtener un documento que refleje la realidad de la ejecución de los procesos de igual forma, los formatos deben ser revisados continuamente.
- Revisar continuamente la implementación de las estrategias y el desempeño actual de la empresa, realizando los análisis necesarios para guardar coherencia con el direccionamiento estratégico de COMERCOM S.A.
- Los acuerdos de servicio establecidos con las otras áreas de la empresa, con los contratistas y con los proveedores, deben ser revisados semestralmente, ya que en caso de mantener demoras en los procesos, se puedan tomar las medidas correctivas oportunamente y realizar las modificaciones necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.

Barlow, J., Molller, C. (2005). *Una queja es un favor*. Bogotá: Editorial Norma.

Czinkota, Hoffman. (2007). *Principio de Marketing y sus mejores prácticas*. Tercera Edición. México: Editores S.A. de C.V. una división de Thomson Learning, Inc.

Casanovas,A.,Cuatrecasas,L.(2011).*Logística integral*. Barcelona: Profit Editorial.

Domínguez, Humberto (2006). *EL servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Elías, Joan.(2000). *Clientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y usuarios*. España: Ediciones Gestión 2000.

García, I. (2001). *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Editorial

Hayes, Bob. (2002).*Cómo medir la satisfacción del cliente*. Tercera Edición.Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Hoffman, D., Bateson, John. (2001). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. p. 8, 2da. Edición Thomson Editores, 2001, México, D.F.

Kotler, Philip y Armstrong, G.(2005).*Principles of Marketing*. Sèptima Edición. Canadá: Pearson Education.

La Londe, B. y Zinser, P.*Manual de consulta Servicio al Cliente*.

Londoño, M.C.(2006). *Atención al cliente y gestión de reclamaciones*. Madrid: FC Fundación Confemetal.

Lozano, J. (2002). *Cómo y dónde optimizar los costes logísticos*. FC Editorial.

Mercado, S.(2002). *Mercadotecnia programada*. Segunda Edición. México: Editorial Limusa.

Meyers, Fred. (2000).*Estudios de tiempos y movimientos*. Segunda Edición. Pearson Educación.

Mitchell, J. (2008). *Abrace a sus clientes*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Mooney, Kelly y Bergheim, L (2003). *Los diez mandamientos para la gestión de clientes*. Editorial Deusto.

Paz, Renata. (2005).*Servicio al Cliente: La comunicación y la calidad de servicio en la atención al cliente*. 1era.Edición. España: Editorial Ideas propias.

Paz, Renata. (2007). *Atención al Cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. 1era. Edición. España: Editorial Ideas propias.

Pérez, Vanessa. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Editorial Ideas propias.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas*. Cuarta edición, ESIC Editorial.

Rokes, Beverly. (2002). *Servicio al Cliente*. México. International Thomson Editores.

Setó, Dolors. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Primera Edición. Madrid: ESIC Editorial.

Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y Marketing para la distribución comercial*. Tercera edición. Madrid: ESIC Editorial.

Vallejo, G. Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante: Cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Vavra, T. (2003). *Como medir la satisfacción del cliente*. Segunda Edición, Fundación Confemetal.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

<http://www.hostmyagents.com/preguntas-frecuentes/glosario-de-terminos-relacionados-a-call-centers>

<http://www.crecenegocios.com/glosario-de-marketing/>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/3-pasos-mejorar-capacidad-retener-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/7-pecados-del-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/reglas-para-un-excelente-servicio-al-cliente.htm>

www.petrocomercial.com

www.bce.fin.ec

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/3-pasos-mejorar-capacidad-retener-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/147-tipo-de-relaciones-con-los-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/7-pecados-del-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/10-breves-consejos-lograr-fidelidad-de-tus-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/reglas-para-la-excelencia-en-el-servicio-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/atencion-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/calidad-servicio-dar-ejemplo-es-la-clave.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/calidad-en-la-atencion-al-cliente-1.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/calidad-en-el-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/caracteristicas-del-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/ciclos-servicio-sentimientos-vs-satisfaccion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/el-cliente-y-la-calidad-del-servicio.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/como-cuidar-a-tus-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/5-tips-enfrentar-perdida-clientes-empresas.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/como-recuperar-a-los-clientes-partidos.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/conocimiento-y-satisfaccion-al-cliente-1.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/de-la-atencion-a-la-satisfaccion-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/desafio-servicio-cliente-reto-estrategico-organizacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/el-valor-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/esas-incomprendidas-quejas-de-los-clientes.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/fallas-servicio-cliente-organizaciones.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/fidelizacion-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/gerencia-servicio-calidad-satisfaccion-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/como-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/piense-cliente-por-encima-todo.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/14/nosequejan.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/prepararse-para-servir-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/reglas-para-un-excelente-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/servicio-al-cliente-como-diferenciacion.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/cultura-de-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/servicio-al-cliente-calidad-pongase-en-los-zapatos-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/satisfaccion-y-lealtad-del-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/el-servicio-al-cliente.htm>

<http://www.gestiopolis.com/marketing/forma-de-tratar-a-los-clientes.htm>

ANEXOS

ANEXO 1.ENCUESTA DE SATISFACCION DE COMERCOM S.A.

Fecha de encuesta:

DIA	MES	AÑO

Hora Inicio: _____

Hora Finalización: _____

DATOS DEL ENCUESTADOR

Encuestador: _____

Supervisor: _____

Fecha de Supervisión: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre _____

Sexo

Femenino

Masculino

Ciudad _____

Región _____

Edad _____

Cargo _____

Dirección _____

Teléfono _____

mail _____

Tipo de cliente

Estación

Industria

Nombre del cliente _____

ANEXO 2. PONDERACIÓN DE RESPUESTAS

Tabla de ponderación	
Puntaje	Calificación
5	Totalmente Satisfecho
4	Bastante Satisfecho
3	Algo satisfecho
2	Poco satisfecho
1	Totalmente Insatisfecho

ANEXO 3. ASPECTO GENERAL EN EL SERVICIO

De los siguientes elementos: ¿cuál considera como el aspecto más importante que posee la empresa?

Ordene de mayor a menor de acuerdo al orden de importancia.

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA
Despachos y entregas	
Asesorías Comercial	
Medios de contacto	
Mercadeo	
Mantenimiento	

ANEXO 4. GESTION DEL ASESOR COMERCIAL

De las siguientes opciones: ¿cuál describe mejor la Gestión Comercial de la empresa este año?

ASPECTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
No mejoró	
Igual	
Mejóro	

ANEXO 5. RELACIONAMIENTO CON EL ASESOR COMERCIAL

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto al Relacionamiento con el asesor. Además, evalúe ¿qué es lo más importante para usted con respecto al relacionamiento con el asesor?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
La cercanía con el asesor		
Solución oportuna a requerimientos		
Importancia a los problemas		
Formación técnica		
Conocimiento de la operación		
Disponibilidad		
Explicación clara a programas		
Conocimiento del mercado		
Soporte sobre reglamentación		
Disposición del servicio		
Utilidad de la visita		
Conocimiento de la empresa		

ANEXO 6. CALIDAD DE LA ASESORIA

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto a la Calidad de la Asesoría brindada por el asesor comercial. Además, evalúe ¿Qué es lo más importante en cuanto a la calidad de la asesoría brindada por el asesor comercial?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
Asesorías en seguridad Industrial y temas ambientales		
Apoyo brindado por el asesor		
Asesorías en reglamentación		
Sugerencias sobre el producto		
Asesoría en manejo de inventario		
Asesoría en imagen de su negocio		
Asesoría en el servicio al cliente		
Asesoría en el crecimiento del negocio		
Temas tratados en visita del asesor		

ANEXO 7. DESPACHOS Y ENTREGAS

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos respecto a los despachos y entregas realizados por la empresa. Además, evalúe ¿qué es lo más importante para usted con respecto a los despachos y entregas?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
La cantidad entregada es la solicitada		
Calidad del producto		
Cumplimiento en los tiempos de entrega		
Disponibilidad de elementos para que la entrega sea segura		
Horarios de entrega		
Cumplimiento con los elementos de seguridad del conductor		
Información oportuna		
La cantidad facturada es la entregada		
Solución oportuna de inconvenientes		
Cumplimiento con elementos de seguridad del vehículo		
Atención de quien entrega el producto		
No sabe		
Todo es importante		

ANEXO 8. MEDIOS DE CONTACTO

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, califique los siguientes aspectos del servicio de línea telefónica prestados por la empresa. Además evalúe, ¿qué es lo más importante para usted en la línea de atención telefónica al cliente 1-800?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
Capacidad de respuesta del personal que atiende		
Solución oportuna a requerimientos		
Facilidad para comunicarse con la línea		
Tiempo de respuesta a las solicitudes		
Trato amable del personal que atiende		
Todo es importante		

ANEXO 9. GESTION DE COBROS

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, por favor califique los siguientes aspectos respecto a los cobros hechos por la empresa. Además evalúe, ¿qué es lo más importante para usted con respecto a los cobros?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
Claridad en la información suministrada		
Tiempo de entrega de la factura		
Agilidad en la actualización del estado de cuenta		
Agilidad en la liberación de pedidos		
Amabilidad del personal		
Todo es importante		
No sabe		
No responde		

ANEXO 10. MANTENIMIENTOS

En una escala de 1 a 5, donde 1 significa que está totalmente insatisfecho y 5 que está totalmente satisfecho, por favor califique los siguientes aspectos respecto al servicio técnico suministrado por la empresa. Además evalúe ¿qué es lo más importante para usted en cuanto al servicio técnico suministrado por la empresa?

ASPECTOS	NIVEL DE RELEVANCIA	NIVEL DE DESEMPEÑO
Calidad en el servicio		
Tiempo de respuesta		
Oportunidad en el mantenimiento		
Amabilidad del personal (Contratista)		
Adecuada calibración e inspección		
No sabe		
No responde		
Nada es importante		

ANEXO 11. NIVEL GENERAL DE SATISFACCIÓN

De las siguientes opciones: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?

ASPECTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
Satisfechos	
Indecisos	
Insatisfechos	

ANEXO 12. NIVEL DE RECOMENDACIÓN

En base a su experiencia con la empresa, ¿usted recomendaría o no a la empresa?

ASPECTOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
Recomienda	
Indecisos	
No recomienda	

ANEXO 13. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Entrevistador:

Yo, _____ certifico que he realizado esta entrevista personalmente y que los datos registrados son los proporcionados por la persona que aparece como entrevistada. Acepto que en caso de engaño, falsificación o distorsión de la información, incurro en daños y perjuicios y se me imponga responsabilidad civil y penal por los daños causados a la empresa tanto en su patrimonio como en su reputación moral en el mercado.

Nombre _____

Firma _____

Supervisor:

Yo, _____ certifico que he supervisado de acuerdo a lo señalado previamente en la entrevista y certifico la veracidad de la información aquí contenida. Acepto que en caso de engaño, falsificación o distorsión de la información, incurro en daños y perjuicios y se me imponga responsabilidad civil y penal por los daños causados a la empresa tanto en su patrimonio como en su reputación moral en el mercado.

Nombre _____

Firma _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!