

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
EMPRESA "VARIEDADES QUIROS", MUNICIPIO DE ACACIAS

CÉSAR ANDRÉS ARICAPA HINCAPIÉ  
DEICY RUBIELA GÓMEZ BEJARANO  
LINA MARÍA VERA GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
ACACIAS  
2015

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
EMPRESA "VARIEDADES QUIROS", MUNICIPIO DE ACACIAS

CÉSAR ANDRÉS ARICAPA HINCAPIÉ  
Código 523090108

DEICY RUBIELA GÓMEZ BEJARANO  
Código 523090102

LINA MARÍA VERA GUTIÉRREZ  
Código 523090150

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de Administración  
Financiera

Director Proyecto  
Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar  
Esp. En Gerencia de Proyectos

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
ACACIAS  
2015

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Villavicencio, Noviembre de 2015.

## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

**OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ**  
Rector

**EDUARDO CASTILLO GONZÁLEZ**  
Vicerrector Académico

**LUIS EDUARDO MARÍN GÓMEZ**  
Secretario General

**CHARLES ROBINSON AROSA CARRERA**  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

**MARÍA YOLANDA FLÓREZ CARRERA**  
Director Escuela de Economía y Finanzas

**MARCO AURELIO TORRES MORA**  
Director Centro de investigaciones

**CARMELITA RAMÍREZ CAMACHO**  
Director IDEAD

El presente trabajo denominado “Estrategias de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa “Variedades Quiros”, Municipio de Acacias”, es responsabilidad de los autores y no compromete a la Universidad de los Llanos.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar esta carrera. A mi familia por su ánimo y apoyo desde la distancia, a mi grupo de trabajo por compartir estos últimos años en las buenas y en las malas, y a mis tutores por compartir sus conocimientos y experiencias en todo este proceso de aprendizaje.

César Andrés Aricapa Hincapié.

Primero quiero dar gracias a Dios por darme la oportunidad de haber culminado la carrera, a mi familia por su apoyo incondicional para lograr este objetivo, a los docentes que transmitieron conocimientos y experiencias que hicieron posible este logro y a los compañeros de grupo de trabajo por la dedicación y espíritu de trabajo que mantuvimos para alcanzar las metas.

Deicy Rubiela Gómez Bejarano.

Este trabajo está dedicado a Dios y a mi familia. Ellos fueron mi motor y mis colaboradores incondicionales en este proceso de formación para mi vida profesional. A ellos les agradezco su ayuda para poder lograr este objetivo, a mi grupo de trabajo gracias por la dedicación y disposición que siempre tuvimos.

Lina María Vera Gutiérrez.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores del presente trabajo, desean agradecer el apoyo recibido por todas y cada una de las personas e instituciones que apoyaron el presente proceso investigativo.

Dr. Yesid Miguel Beltrán Tovar. Director proyecto.

Dra. Carmelita Ramírez Camacho. Por su apoyo y colaboración.

A las personas que colaboraron en el trabajo de campo, con su opinión.

A los asesores o tutores de la carrera.

A la empresa Variedades Quiros. Por su colaboración.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta ver realizado dicho propósito.

Los autores.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Formulación del problema	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 Marco Teórico	20
4.1.1 Hacia la calidad del servicio.	20
4.1.2 Atención y servicio al cliente interno y externo.	23
4.1.3 La revolución en la calidad del servicio.	30
4.1.4 Elevar la productividad del trabajador de servicios, venda el departamento de correspondencia.	36
4.1.5 Elevar la productividad del trabajo de servicios es la primera responsabilidad social de la gerencia.	37
4.1.6 Definir el propósito y la misión de la empresa.	38
4.1.7 Entender lo que el cliente compra.	38
4.1.8 El nuevo empresario.	39
4.1.9 Respeto por el negocio y sus valores.	39
4.1.10 La actitud gerencial.	40
4.2 Marco Conceptual	43
4.3 Marco Histórico	46
4.3.1 Reseña histórica Empresa Variedades Quiros.	46
4.4 Marco Institucional	47
4.4.1 Estructura organizacional Empresa “Variedades Quiros”.	47
4.5 Marco Legal	49
4.6 Marco Geográfico	50
5. DISEÑO METODOLÓGICO	60
5.1 Tipo de investigación	60
5.2 Población y muestra	60
5.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	60



5.3.1	Fuentes primarias.	60
5.3.2	Fuentes secundarias.	62
5.4	Técnicas e instrumentos para el análisis de la información	62
6.	RESULTADOS	63
6.1	Resultados encuesta dirigida a los colaboradores	63
6.2	Resultados encuesta dirigida a los clientes	70
6.3	Lista de chequeo	78
6.4	Grado de satisfacción con respecto a la actitud de los colaboradores frente al servicio al cliente	79
6.5	Determinación como enfrenta problemas en la atención al cliente y la forma de resolverlos para mantener su fidelización	81
6.6	Elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar procesos de gerencia del servicio en la empresa, con énfasis en acciones de mejoramiento continuo	85
6.7	Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real para la empresa	87
6.8	Formulación de los indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades programadas	90
7.	CONCLUSIONES	96
8.	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	102

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación del servicio.	23
Figura 2. Qué pasa con el servicio al cliente.	24
Figura 3. Ciclos del servicio.	32
Figura 4. La organización proactiva.	41
Figura 5. Ubicación geográfica departamento del Meta.	55
Figura 6. Municipio de Acacías.	55
Figura 7. Municipio de Acacias.	57

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas:	63
Gráfica 2. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?	64
Gráfica 3. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?	65
Gráfica 4. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?	66
Gráfica 5. ¿Cómo es la relación con sus clientes?	67
Gráfica 6. ¿Cómo evalúa usted el servicio que les presta a los clientes?	68
Gráfica 7. El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado. Es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio.	69
Gráfica 8. Puntualidad en la prestación.	70
Gráfica 9. Capacidad de reacción.	71
Gráfica 10. Disponibilidad del servicio.	72
Gráfica 11. Profesionalidad del personal.	72
Gráfica 12. Satisfacción general con el servicio.	73
Gráfica 13. Satisfacción general con el producto.	74
Gráfica 14. Posición frente a los servicios.	74
Gráfica 15. ¿Volvería a contratar nuestros servicios?	75
Gráfica 16. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?	76
Gráfica 17. ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?	77

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Planta de personal Empresa “Variedades Quiros”.	47

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Lista de chequeo.	78
Tabla 2. Escala de calificación.	78

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Formato de encuesta – colaboradores.	103
Anexo B. Formato de encuesta – clientes.	105
Anexo C. Cámara de comercio.	107

## INTRODUCCIÓN

Realizar el proceso investigativo que enmarca las estrategias de mejoramiento del servicio al cliente para la Empresa Variedades Quiros, en el Municipio de Acacias, departamento del Meta; pretende contribuir a las falencias que actualmente presenta la organización con respecto, a que el servicio no se lleva a cabo de manera eficaz y efectivo, el cliente viene presentando insatisfacción en el mismo, los colaboradores que integran la empresa, reflejan poco sentido de pertenencia, y por ende muestran desmotivación, que influye en la productividad y competitividad empresarial.

Por consiguiente, los objetivos del trabajo conllevan a ofrecer estrategias de mejoramiento del servicio al cliente, que la haga más competitiva frente a sus rivales en el mercado. Así mismo identificar el grado de satisfacción, con respecto a las actitudes de los colaboradores frente al servicio prestado al cliente; como también determinar la forma de cómo enfrentar problemas en la atención de los clientes, y la manera de resolverlos como clave para mantener la fidelidad de los mismos.

También se considera relevante, dentro de los objetivos propuestos, proveer de elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar proceso de gerencia más dinámicos y amónicos en cuanto al servicio se refiere y establecer acciones de mejoramiento continuo, proporcionando desde luego estrategias de servicios al cliente, a partir de un valor para el mismo y que se establezca una posición competitiva real para la empresa.

La estructura del trabajo se ajusta a las Normas Icontec y a los parámetros exigidos por la Universidad de los Llanos, en cuanto a la prestación de trabajo de grado. Así mismo la metodología que se aplica de acuerdo con la temática de estudio correspondió a la investigación descriptiva, la cual permite reseñar las características, procesos, procedimientos, y factores en relación con la temática abordada.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, se percibe que el servicio de atención al cliente en la Empresa “Variedades Quiros”, del Municipio de Acacias, departamento del Meta, presente una desmejora e insatisfacción por parte de los clientes, que visitan la organización; los colaboradores no proporcionan información clara y precisa a las inquietudes o sugerencias, provocando alternativas de solución a medias que no satisfacen plenamente las necesidades de los clientes. Es decir, no se proporciona una excelente gestión del servicio en el momento de llegar las personas a solicitar algún producto o servicio. Por ejemplo: reciben al cliente con palabras, frases o acciones tales como: que quiere, qué busca; el conocimiento de las necesidades del cliente es nula, no se estimula y premia a los mismos, con un recibimiento agradable, ameno, afectuoso, familiar que conlleve a su fidelización y se logre cubrir sus necesidades.

En ese sentido, se evidencia también, que el servicio a pesar de ser ágil y oportuno, se percibe de manera muy tacita que quieren salir rápido del cliente; por consiguiente, no se trabaja con sentido humano, valor agregado en el servicio, se pierde el enfoque de innovación, amable en un cien por ciento y no se labora en un ambiente óptimo para tal fin. Qué bueno sería, escuchar de parte de los colaboradores, palabras que generen el cambio, ejemplo: una sonrisa, cortesía, amabilidad, saludo, disposición, momentos de verdad, motivación, entusiasmo, presentación personal, simpatía y expresión de buena voluntad.

Todos estos aspectos anteriormente mencionados obedecen a la falta de concientización sobre la importancia de hacia la calidad del servicio, estrategias exitosas para la excelencia en su prestación (escuchar, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del otro, plantear alternativas, elegir la mejor opción, comunicarse a nivel del cliente, verificar el nivel de satisfacción, y seguir escuchando siempre).

De continuar dicha situación, la Empresa “Variedades Quiros” conlleva a desaprovechar las oportunidades que le brinda el medio (ubicación estratégica, conocidos por toda la comunidad de la región, entre otros) y las fortalezas con que cuenta la misma, (atendido por su propietaria, diversidad de productos y servicios, entre otros), lo que limita desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, y permita a toda su clientela la mayor satisfacción posible a sus gustos, preferencias, deseos, y expectativas.

Esta situación hace necesario, ofrecer estrategias de mejoramiento con respecto del servicio al cliente, logrando fidelización de clientes, a partir de un trabajo de equipo competitivo que brinde un excepcional y sorprendente servicio al cliente.



## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias se deben utilizar para saber cuál es el nivel de satisfacción de los clientes en la Empresa “Variedades Quiros”, Municipio de Acacias?

## 2. JUSTIFICACIÓN

El punto de partida del presente proyecto está centrado en la consideración de los siguientes aspectos que permiten evidenciar las limitaciones existentes y las estrategias de mejoramiento del servicio al cliente para la Empresa “Variedades Quiros” en el Municipio Acacias, Departamento del Meta; que permita satisfacer las expectativas, deseos y necesidades de los clientes y la adquisición de nuevos, para garantizar una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

El presente proceso investigativo busca, mediante la aplicación de bases teóricas en relación con la calidad del servicio, atención y servicio al cliente interno y externo, la revolución en la calidad del servicio, y aspectos generales como empresa comercializadora de electrodomésticos, muebles y enseres entre otros de servicios, al igual que reglas para la gerencia de la empresa.

Para ello, el servicio que se ofrezca al cliente y sus habilidades de comunicación serán factores claves que determinaran la calidad del servicio. De ahí, la necesidad de proporcionar recomendaciones para diferenciar la de la competencia al brindar a su clientela un servicio de valor agregado. Es decir, que se busque una mayor satisfacción para los clientes, dejando que el cliente tenga su espacio, escuchando sus inquietudes, y adaptándose al estilo del mismo.

Por consiguiente, la gestión del cliente, es una parte fundamental de la estrategia de la empresa y por ende es necesario tomar conciencia sobre lo que significa no realizar bien esta actividad. Pues la gerencia del cliente se debe considerar desde la adecuación y receptibilidad del cliente en el resultado de la cadena de valor, y desde el seguimiento y retroalimentación mediante mecanismos y herramientas para brindar un excepcional y sorprendente servicio. Por tanto se debe tener claro y definida la estrategia de mejoramiento en la atención al servicio: que se quiere lograr con ellos. De ahí, que sea necesario contar con procesos y personal orientados a la satisfacción del cliente, y a la vez, establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los objetivos, metas para gerencial con mayor productividad y competitividad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer estrategias de mejoramiento del servicio al cliente para la Empresa “Variedades Quiros”, municipio Acacias – Meta.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ) Conocer el grado de satisfacción con respecto a la actitud de los colaboradores frente al servicio al cliente.
- ) Determinar cómo enfrentar problemas en la atención al cliente y la manera de resolverlos como clave para mantener la fidelidad de los mismos.
- ) Proveer de elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar procesos de gerencia del servicio en la empresa, con énfasis en acciones de mejoramiento continuo.
- ) Proporcionar estrategias del servicio al cliente a partir de un valor para el cliente y que establezca una posición competitiva real para la empresa.
- ) Formular indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades programadas.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación se expone, de manera sintetizada las bases teóricas con las cuales se resolverá la pregunta de investigación. Las autoras del proyecto han seleccionado a los siguientes autores que versan sobre la temática abordada.

**4.1.1 Hacia la calidad del servicio.** Según Abello<sup>1</sup>, establece que la prestación del servicio no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre esas dos expresiones del ser humano y solo del ser humano quien inspirado en la imagen de un ser supremo que solo le ha servido, asume tal papel a su imagen y semejanza, para servir al prójimo en las diferentes circunstancias que brinda el mundo moderno, en cada momento de la evolución), creado por el mismo hombre en aplicación de ciencia y arte.

En ese escenario, el primer paso conlleva a que se debe **“Escuchar con todo”**, la cual es un verdadero arte, basado en el autocontrol hacia el mejoramiento de su calidad para actuar con otras personas; porque es bien cierto que cuando se está conversando con algún cliente, nos afana emitir conceptos, opiniones, refutar, reconocer y sentar una posición, creyendo que se posee la verdad absoluta. De tal suerte que aprender a prestar atención, solo se logra cuando el individuo toma la decisión de aprender a hacerlo. Escuchar con todo es entender al cliente, y requiere que se asuma una posición de atención, con sentido de alerta; escuchar con todo va también hasta el nivel de retroalimentación, para generarle una buena respuesta al cliente.

El segundo paso, hace referencia a **“Establecer contacto visual”**, ello significa mirar fijamente al cliente, de tal forma que sienta que se le está dando toda la importancia que se merece, además ello transmite comprensión, tranquilidad, serenidad, genialidad, o por el contrario puede provocar odio, ira, disgusto o rechazo, poca importancia, manifestando no se empático frente al cliente<sup>2</sup>.

El tercer paso, relaciona **“Ponerse en el lugar del otro”**, implica todo un esfuerzo por interpretar las formas de percepción, sentimientos, reacciones y comprender qué tipo de situación laboral, como para que su posición sea la que asume en un momento dado. Entonces el ejercicio de ponerse en el lugar del otro, tiene como

---

<sup>1</sup> ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estratégias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 185.

<sup>2</sup> Ibíd. p. 185.

único objetivo, ver las cosas desde la óptica del cliente, generar espacios para que el comprador decida entusiastamente adquirir los productos o servicios.

El cuarto paso tiene que ver con “**Plantear alternativas**”, pues en calidad de clientes o prestadores del servicio, existe la oportunidad de generar opciones de construir alternativas que satisfagan de la mejor manera, a quien solicita el servicio. Es decir, generar alternativas de solución creativas, teniendo cautela, ya que en ocasiones resulta contraproducente plantear opciones que puedan generar insatisfacción en el cliente. Otro gran riesgo al ofrecer alternativas, es que el cliente se aproveche de la generosidad de quien le atiende.

Es necesario que cualquier prestador de servicios aprenda a medir la pertinencia de ofrecer a su cliente todas las alternativas disponibles, aplicando la creatividad necesaria y la combinación de recursos que le permitan hacerse competitivo en un mercado que se mueve a gran velocidad<sup>3</sup>.

Por supuesto, en este campo se corren riesgos, y de allí la importancia de asumirlos con responsabilidad, y desarrollar destrezas y habilidades para detectar el tipo de cliente a quien se enfrenta un prestador de servicios. No se debe, no se le puede tener miedo a asumir tales riesgos. Total, "el que no arriesga un huevo, no tiene un pollo", reza un sabio refrán.

Todo aquel que asuma la responsabilidad de prestar un servicio, debe entender que un componente inherente a su actividad será el riesgo de encontrar tal cantidad de personalidades, caracteres y formas de reaccionar, como clientes existan y atienda. Por ende, su capacidad de adaptarse, comprender, asumir, callar y responder, hacen parte de la capacidad integral para satisfacer.

Con respecto al quinto paso “**Elegir la mejor opción**”; mejor para el cliente porque satisface su necesidad, mejor para el prestador de servicios porque le permite crear lealtad en el cliente, conservar su estructura de costos y cumplir su objetivo social.

Excepcionalmente, cuando se la generado una insatisfacción en un cliente, se puede (o tal vez se debe) incurrir en opciones que a corto plazo sean más costosas para la organización prestadora, pero que lleguen a salvar su imagen y reparar el daño causado en el cliente.

El sexto paso, tiene que ver con “**Comunicarse al nivel del cliente**”, una interesante habilidad que debe desarrollar un prestador de servicios, es bajar su terminología al nivel del cliente. El uso de comparaciones simbólicas, ojalá

---

<sup>3</sup> ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estratégias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 185.

relacionadas con la actividad propia del cliente, prestan gran beneficio en la relación cliente-prestador.

En ese séptimo paso hace referencia a “**Verificar el nivel de satisfacción**”, este paso es muy importante para asegurar que la actividad realizada cumplió con las expectativas del cliente. En este sentido, es necesario ir más allá de cumplir la tarea. Se debe crear y aplicar mediciones que permitan cuantificar el nivel de satisfacción. La justificación tiene momento, hay un grado de justificación inmediata, que suele estar impregnada del efecto humano de un momento de verdad positivo. Y un grado de satisfacción mediata, o aún tardía, consecuencia del resultado vivido por el cliente en el disfrute del bien o servicio recibido.

Ambos momentos tienen mucha importancia, pero tal vez al primero se le debe prestar más atención. Es muy posible que tenga, en su repertorio, experiencias en las que haya tenido que hacer grandes esfuerzos para lograr recuperar esa primera impresión que otra persona se formó sobre usted. Y es más posible aún, que algún prestador de servicios o proveedor de bienes haya cometido alguna falla con usted y luego se haya esforzado mucho, tanto como usted ha querido, con el fin de mejorar su posición ante el cliente<sup>4</sup>.

Cuando la primera vivencia es positiva, la evaluación del resultado mediato o tardío, tiene elementos a su favor. En cambio, cuando la primera experiencia es negativa, se hace difícil recuperar fe y credibilidad por parte del cliente. Reconstruir fe y lealtad del cliente es siempre más difícil que conquistarla por primera vez<sup>5</sup>.

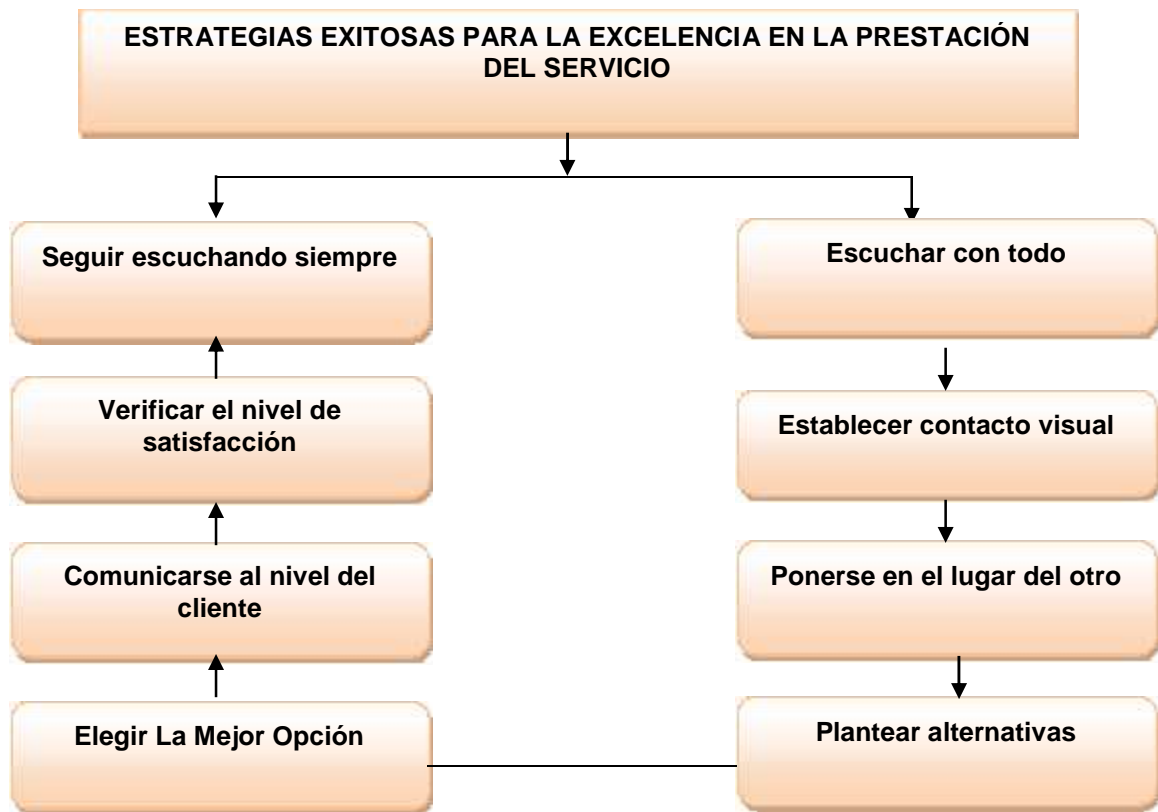
El octavo paso y el último es “**Seguir escuchando siempre**”, es la clave del éxito en cualquier actividad o evento. Por ello, conservar una actitud de escuchar activa, se estará sentando las bases de una verdadera relación cliente – prestador del servicio. (Ver figura 1.).

---

<sup>4</sup> ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 186.

<sup>5</sup> Ibíd. p. 186.

**Figura 1. Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación del servicio.**



Fuente: ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 187.

**4.1.2 Atención y servicio al cliente interno y externo.** Citando a Morales<sup>6</sup>, presenta conceptualizaciones básicas sobre la importancia que se requiere en la empresa para tener éxito en cuanto a las actividades relacionadas con el servicio, expresando que se debe emprender enormes esfuerzos y grandes campañas de motivación y capacitación en atención y servicio al público. Por tanto, la empresa que quiera ganar clientes en esta época debe dedicarse a trabajar los positiva y amablemente. Conservar clientes es la obligación número uno de las empresas de hoy, pero parece que a la mayoría se le hubiera olvidado. La elemental premisa de que “el cliente es importante”.

<sup>6</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.

En ese orden de ideas, el autor del libro recopila ideas y conceptos que sobre el servicio han presentado múltiples autores de todos los tiempos y experiencias pragmáticas sobre la materia, como fruto de su actividad en calidad de consultor e instructor de empresas.

No sobra indicar, que el autor Morales<sup>7</sup>, es Administrador de Empresas de la Escuela de Administración de Negocios, realizó estudios y curso de técnicas audiovisuales y productos de televisión. Participante en programas de gerencia estratégica, dirección de empresas y desarrollo humano. Así mismo, congresos internacionales sobre mercadeo, ventas y comunicaciones. Eventos todos estos, que merecen incluirlo dentro del proceso investigativo, permitiendo ofrecer amplia base teórica sobre la temática de estudio. En el siguiente esquema o figura 2, se muestra el aporte del servicio como clave del buen servicio.

**Figura 2. Qué pasa con el servicio al cliente.**



Fuente: MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.

La figura 2, indica las relaciones entre “servicio – empresa” mostrando, que el objetivo fundamental de toda empresa es la prestación de servicios a una cliente determinada. De ahí, la importancia en la orientación hacia el cliente y servicio integral, siendo esta la única función que permite crecer. Por tanto, servir al cliente hasta lograr su total satisfacción, la primera obligación de un líder empresarial

<sup>7</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.



moderno, es mantener en alto la motivación y la moral de su gente, para así brindar un excelente servicio al cliente.

El segundo factor “**Servicio – empleo**”, hace referencia que el cliente es la única fuente de bienestar y ganancia para la empresa, ya que sin ventas no hay vida en los negocios. El trabajo, la remuneración y el progreso de cada trabajador, dependen de la calidad de servicio que le brinden a sus clientes, debido a que toda la empresa depende íntimamente de ello.

El factor “**Servicio – mercadeo**”, constituye la columna vertebral de la empresa de éxito a nivel global, y se convierte en la única función responsable de los resultados y de las ganancias. Todas además son complementarias de esta. Por tanto, la empresa debe desarrollar una correcta estrategia de mercadeo, basada en servicio al cliente, de lo contrario puede desaparecer del mercado. En la empresa de éxito todos los trabajan en mercadeo: sirviendo al cliente para satisfacerlo. El servicio es la estrategia competitiva más efectiva del mercadeo moderno. El objetivo de la empresa es hacer clientes satisfechos, y esto se verifica precisamente cuando se presta un servicio y realiza sus ventas. Por ende, el servicio depende ante todo de la conducta del talento humano. Más que una técnica es una actitud, una manera de pensar y de actuar. Es por ello, que los negocios de éxito están diseñados para servir al cliente y obtener así sus recompensas, también llamadas utilidades. Entonces, la manera de hacer clientes contentos es asegurando que su experiencia con la empresa sea siempre positiva y grata, a eso se le llama servicio<sup>8</sup>.

Con respecto al factor “**Servicio – prestigio**”, se establece que la principal razón de preferencia de los clientes, la origina la buena atención del personal que labora en la organización. Por ello, la forma del negocio generalmente se basa en su buena imagen, lograda con mucho tiempo de servicio; máxime que el cliente busca: atención, amabilidad, cortesía, conductas y ambientes amigables, y un excelente servicio. Es así, como cualquier experiencia que un cliente, tiene con la empresa representa un “momento de verdad”, y están en manos de cualquier persona al servicio de una empresa y se suceden generalmente de una forma y en instantes muy alejados e imperceptibles para la gerencia de la empresa.

Toda la empresa que atiende clientes debe saber manejar idóneamente los “**Momentos de la verdad**”. Los clientes día a día eligen que negocios permanecerán o desaparecerán, según la atención y servicio que se les brinde. El mal servicio es, en realidad, el único responsable del fracaso de los negocios, o sus divisiones; el buen servicio es, en realidad, el único responsable del éxito del negocio. Por tanto, todos los colaboradores de la empresa deben ser entrenados para dar un buen servicio. No basta con anunciarlo al público. No basta con

---

<sup>8</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.

pregonarlo internamente. La buena imagen y reputación de la empresa en el mercado, es la consecuencia de las experiencias positivas permanentes y sistemáticas, recibidas por los clientes<sup>9</sup>.

En cuanto al factor “**Servicio – economía**”, indica que cada día los clientes son más y más exigentes. Los clientes de hoy rechazan los establecimientos en los cuales no reciben buen trato y amabilidad. Los clientes de ayer no son los mismos de hoy, los clientes de mañana no serán iguales a los de hoy, los clientes nunca vuelven a ser los mismos. Adaptación y amabilidad son la solución.

El cliente es el único que decide cuándo y dónde comprar. Los sistemas para atender a los compradores deben ser siempre los más eficientes. Muchos negocios mueren porque los compradores van una vez/no los sirven bien y entonces nunca regresan. Clientes exigentes que son mal atendidos hacen fracasar los negocios. Clientes cada día más exigentes hacen posible el progreso de las empresas. Cuando hay desarrollo, la demanda de servicio es mayor que la de bienes. El cliente es la persona más importante para todo negocio. Clientes satisfechos son sinónimo de crecimiento empresarial.

Ahora bien, el factor “**Servicio – entrenamiento**”, conlleva a reflexionar: Toda persona debe ser entrenada en atención y servicio al cliente. El entrenamiento permite a las personas hacer un trabajo óptimo. Sin entrenamiento no hay rendimiento. Solo puede hacer las cosas el que es capaz de hacerlas. Capacitar quiere decir, hacer a alguien capaz. La capacidad para atender y servir al cliente se consigue con el entrenamiento. La experiencia es nuestro mejor maestro. Por eso hay que compartirla. La única respuesta que un cliente jamás admite es: NO SE. Para evitar responder "no se" lo mejor es entrenarse. Cuando alguien conoce a fondo lo que hace, puede prestar un excelente servicio. Los conocimientos se obtienen con el estudio, la experiencia con la práctica<sup>10</sup>.

En ese orden de ideas, el factor “**Servicio – comprensión**”, establece que para prestar un buen servicio hay que comprender claramente la naturaleza humana. Toda persona tiene inscritas en su frente las letras "H.S. I." que significan " Hazme Sentir Importante". “Nuestra cara es la vitrina del alma”. “Nuestra cara es para los demás, no para nosotros mismos”. Debemos aprender a escuchar a la gente, no basta con oírla. Cuando nos comprendemos mejor a nosotros mismos, comprendemos mejor a los demás, "Tenemos dos orejas y una boca, eso significa que debemos escuchar el doble de lo que decimos". “Debemos asegurarnos de conectar nuestra lengua al cerebro, antes de ponerla a funcionar “Una palabra que nos toma sólo segundos decirla, puede permanecer una vida entera en el corazón de otro”.

---

<sup>9</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.

<sup>10</sup> Ibíd. p. 6.

El factor “**Servicio – motivación**”, enseña que es imposible brindar buen servicio con colaboradores desmotivados, carentes de filosofía o faltos de visión para la vida<sup>11</sup>.

Cuando las circunstancias y acontecimientos presionan y hacen que la moral tienda a bajar, no existe otro remedio que la motivación. La automotivación es una responsabilidad permanente de cada individuo. Vendedores sin moral o sin fe son "vendedores muertos". Vendedores sin optimismo ni entusiasmo son vendedores derrotados. En épocas difíciles se dejan de vender cosas y se empiezan a vender esperanzas. Quien no trabaja su éxito, se resigna al fracaso. En esencia, cada día o se avanza o se retrasa mentalmente. Aprende a amar tu trabajo. El gusto por el trabajo es la clave para vivir saludable y alegremente.

Con respecto al factor “**Servicio – actitud**”, se indica más que una técnica el servicio es una actitud. La suma de las actitudes de un Individuo determina su personalidad. Personalidad es la manifestación exterior del ser Interior. En la medida de la riqueza de nuestro ser interior está la medida de nuestra capacidad para atender y servir bien a los demás. Nadie puede dar de lo que no tiene. Nadie puede ser amable con otros si no lo es siquiera consigo mismo. Cliente es toda persona cuya necesidad puede ser satisfecha por nuestra oferta, eso Incluye lo monetario y lo no monetario. Los verdaderos valores de la vida son los no-monetarios. La mayor demanda del mundo moderno es la de excelente atención y esmerado servicio. Si todos practicáramos la filosofía del "cliente satisfecho" tendríamos una humanidad más feliz.

En cuanto al factor “**Servicio – contacto**”, se enseña: "Lo que bien empieza, bien termina". “Sólo existe una única oportunidad para dejar una primera buena impresión”. La imagen que se hace un cliente en los primeros instantes, condiciona el resto de la entrevista y sus resultados. La primera imagen generalmente entra por los ojos. Una excelente presentación personal, una amable sonrisa y grandes expectativas, son siempre la mejor garantía para comenzar buenos negocios. Todo cliente espera encontrar gente amable y servicial donde quiera que vaya. Un mal contacto deriva en un mal resultado. En los primeros cinco metros, cinco segundos, cinco palabras, se definen la mayoría de negocios y entrevistas. Hay tres aspectos de contacto inicial: visual, auditivo y sensorial, los tres deben ser favorables. El juicio que hace un cliente en los primeros momentos acerca de quién lo atiende deja solo dos posibilidades: aprobado o reprobado. Un aprobado por parte del cliente acerca de quién lo atiende, significa un favorable clima de relaciones. Las expectativas del cliente comienzan a llenarse desde el mismo momento en que lo saludamos. Un saludo amable y cortés representa un buen comienzo. Evita decir a la orden. Los buenos contactos se basan en la práctica de los principios de relaciones humanas.

---

<sup>11</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 7.

Atenderá más aprisa con una sincera sonrisa. La ley de la primera impresión nos enseña que la idea que un cliente se forma en los primeros momentos sobre el servicio, determina su actitud hasta la conclusión del mismo.

Manejando siempre contactos positivos se consiguen grandes resultados y una gran satisfacción haciendo el trabajo. Un contacto positivo predispone al cliente positivamente. Un contacto positivo se traduce en una experiencia positiva y una experiencia positiva, es un cliente satisfecho. Una primera buena impresión deriva en una magnífica atención.

El ultimo facto se hace referencia al “**Servicio – calidad**”, permite mostrar que los clientes no son únicamente las personas que de fuera se acercan a hacer negocios y a buscar la satisfacción de sus necesidades. Toda persona dentro de una empresa que se acerca a nosotros demandando algo es un cliente, en este caso, un cliente interno. El objetivo de la Atención y el Servicio al Cliente es hacer clientes satisfecho. La filosofía de los clientes satisfechos hace necesaria una profunda calidad humana. La capacitación para una mejor Atención y Servicio al Cliente debe ser de tipo humano. A partir de las cualidades humanas es posible prestar excelente atención y servicio al cliente. Para prestar excelente atención y servicio a los clientes es preciso un profundo sentido de calidad total. La calidad total es cuestión de virtudes humanas. Calidad total no es tanto un proceso empresarial, la calidad total comienza en cada hogar. Calidad total no son las estadísticas acerca de la productividad de una empresa. La calidad total es la prestación efectiva de un excelente servicio. Calidad consiste en darle al cliente exactamente lo que él quiere. Ni más, ni menos. El servicio debe ser dado por todos en la empresa. Cuando todos los miembros de la empresa dan excelente servicio entre ellos, para ellos y para todos los clientes, se habla entonces de calidad total. Calidad total es 15% técnica y 85% actitud de servicio. Calidad total existe cuando todos trabajan para el cliente. Calidad total existe cuando todos saben por qué y para qué trabajan. En la carrera de la calidad no hay una meta final, el mejoramiento debe ser continuo. La calidad es realmente una forma de actuar y por lo tanto requiere el serio compromiso de todos<sup>12</sup>.

Por consiguiente, como reflexión, se puede resumir que en el mundo de la calidad no existe una meta final. El progreso es un proceso de mejoramiento que jamás concluye porque todo es perfectible. Imprímele calidad a todas las facetas de tu vida. Proponte vivir mejor. Repítete constantemente: Hoy soy mejor que ayer y mañana seré mejor que hoy. Invierte en ti mismo, adquiere más libros, materiales didácticos. Participa en conferencias y programas de perfeccionamiento profesional. No permitas que hasta aquí llegue tu desarrollo individual. No consideres éste el final del curso, más bien: El inicio de una vida mejor. El éxito en la vida de un ser humano debe fundamentarse en el éxito de los demás. Sólo el

---

<sup>12</sup> MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 8.

servicio hace progresar. El servicio a los demás es el único generador de riqueza genuino. Las más grandes organizaciones del mundo sirven en grande. Sirven ganando y ganan y ganan sirviendo. Un verdadero servicio debe significar bienestar, salud, felicidad y prosperidad para otros.

Por tanto, vale la pena preguntarse ¿Cómo anda tu calidad humana?, ¿Qué puedes hacer para mejorarla?, ¿Qué no estás haciendo ahora, que si lo hicieras, mejoraría la calidad de tu vida?, ¿Qué estás haciendo ahora, que si lo dejaras de hacer, mejoraría la calidad de tu vida?

El servicio encontrado en el cliente: Cómo lograr que regresen y sigan utilizando los sus servicios. Aporte significativo de Cottle<sup>13</sup>, autor que contribuye en el sentido, que hoy en día, el único factor constante es el cambio. Las actividades de marketing, la competencia, los requerimientos del entorno, las actividades competitivas y la publicidad; son apenas la punta extrema del Iceberg. De ahí, que la competencia se intensifica, actúan agresivamente para conseguir clientes. En ese entorno competitivo, ofrecer un excelente servicio a la clientela no sólo constituye un arma competitiva, sino una necesidad para la supervivencia.

De otra parte, se establecen como las organizaciones ganadoras, siguen proporcionando y fortaleciéndose para el futuro. Mediante las siguientes acciones:

- ) Incrementando el valor del servicio que se ofrece a los clientes.
- ) Lograr una respuesta de alta calidad entre sus clientes.
- ) Incrementar la lealtad de sus clientes.
- ) Obtener más referencias de sus clientes.
- ) Aumentar los beneficios ofreciendo servicios más eficaces y de más alta calidad.
- ) Consolidar un fuerte compromiso con la calidad en todas las áreas de su organización al atraer, entrenar y retener personas que demuestran poseer el mismo compromiso que usted tiene con la calidad en el servicio al cliente.
- ) Lograr que sus actividades de marketing sean más eficientes al actuar directamente sobre las necesidades reales de sus clientes prósperos.

La calidad produce altos dividendos. Los clientes conocen los servicios cuando sienten su falta, y ahora desean que se lo devuelvan. Es así, como la gestión por la calidad significa nada más y nada menos que un cambio total en la cultura de la empresa, una transformación radical de la filosofía de la gestión, un compromiso pertinente en todos los niveles de la organización para buscar constantes perfeccionamientos. Por ello, la clave de la revolución en la calidad se puede

---

<sup>13</sup> COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente: Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. Editorial Díaz Santos. España, 2007. p. 15.

resumir en la frase: satisfacción al cliente. La calidad de los servicios permite cobrar más por los servicios.

Según Karl<sup>14</sup>, desde el punto de vista del posicionamiento competitivo, el servicio excelente es un nivel tal de sus competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a la organización percibir humanos más altos, lograr una participación de mercado fuero de lo normal o disfrutar de mejores beneficios más altos que el de los competidores.

**4.1.3 La revolución en la calidad del servicio.** El hecho de que los clientes están logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto mis sofisticados al reconocerlo, no quiere decir que todas las organizaciones profesionales hayan saltado, al tren de la calidad. La realidad es muy diferente. Algunas organizaciones son las líderes de esa revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Karl describe cinco grados de compromiso que muestran las organizaciones respecto a la calidad del servicio<sup>15</sup>.

- ) Las que están saliendo del mercado. Esas organizaciones están tan lejos de tener un verdadero contacto con sus clientes que están llegando al final de la tubería; algunas lo saben; otras no.
- ) Las que se aterran tenazmente a la mediocridad. Esas organizaciones posiblemente se mantendrán en el mercado, pero la calidad no forma parte de sus preocupaciones.
- ) Las que están presentes. Esas organizaciones reconocen que están en el negocio del servicio y poseen un respeto innato por hacer, al menos, lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas s lo disfrutan de una participación de mercado natural, lo que quiere decir que la participación de mercado que poseen la han logrado s lo por el hecho de estar presentes en el mercado. La calidad del servicio no juega un rol importante en su gestión estratégica.
- ) Las que realizan un esfuerzo serio. Esas se encuentran en movimiento y están trabajando seriamente para convertir el servicio en un arma competitiva. El servicio centrado en el cliente, comienza a ser una idea conductora en la cultura de la organizacional. Se mantienen reformulando y analizando de forma innovadora, la imagen y la orientación de las organizaciones.
- ) Las que perciben el servicio como una forma de arte. Esas son las organizaciones que son una leyenda en la profesión La misión de la dirección es preservar y refinar la imagen de servicio de alta calidad de la organización.

---

<sup>14</sup> ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Editorial Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 2001. p. 7.

<sup>15</sup> Ibíd. p. 7.

Según Zambrano<sup>16</sup>, plantea el triángulo del servicio. En el mundo de la gerencia del servicio, uno de los elementos más fundamentales del modelo es el triángulo del servicio. Este elemento ha sido mencionado y aplicado por todos los consultores y especialistas del servicio al cliente, está compuesto por tres características importantes y periódicas. Todos los negocios de servicio excelente que se conocen tienen en gran medida estas tres características e inversamente, no se puede imaginar un solo negocio de servicio que carezca de alguna de estas características y que forme parte de los ganadores. Estos tres factores claves son los ángulos del triángulo del servicio:

- ) Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- ) El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- ) Los sistemas amables para el cliente.

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio. Es así como en el primer vértice o ángulo del triángulo una estrategia del servicio bien concebida. Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, como se le llama posteriormente, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente. Personal que tiene contacto con el público. A través de algunos medios, los directivos de estas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un colaborador es capaz de mantener un foco de atención alejado del mundo, enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instancias físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades<sup>17</sup>.

Estos tres factores tina clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente son todos relativamente simples en su concepto

---

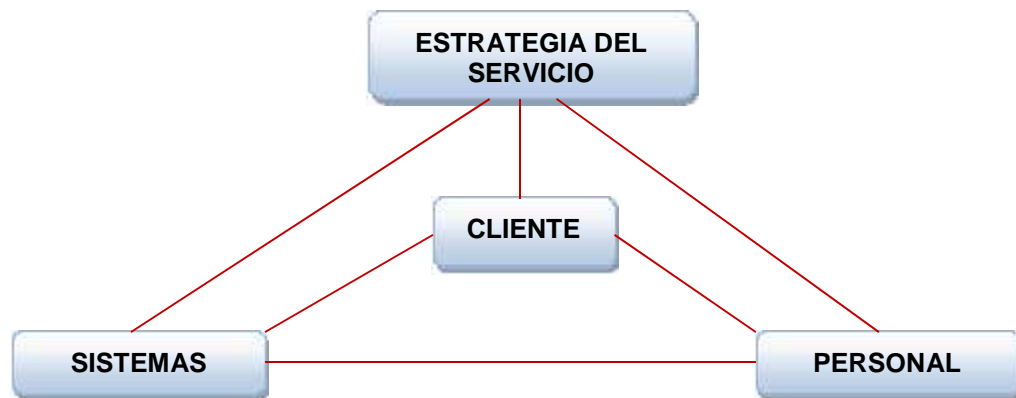
<sup>16</sup> ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Momentos mágicos del servicio. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Junio de 2007. p. 83.

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 87.

y bastante fáciles de entender. Sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental, especialmente en empresas grandes.

Las organizaciones deben propender por establecer políticas claras para que los empleados asimilen el triángulo del servicio como propio, lograr un verdadero empoderamiento de esta herramienta para fortalecer y lograr el reto empresarial de la fidelización del cliente. (Ver figura 3. Ciclos del servicio).

**Figura 3. Ciclos del servicio.**



Fuente: ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Momentos mágicos del servicio. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Junio de 2007. p. 87.

Con frecuencia se descubre que una verdadera faena hacer que los gerentes y la gente de enlace con el público cambien sus puntos de vista y venda el producto como lo ve el cliente. Los años de condicionamiento y familiaridad con un operador de servicio tienden a distorsionar las percepciones<sup>18</sup>.

La técnica más útil para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es pedirle que piense en su producto en términos de ciclos del servicio. Un ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio.

Éste es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque técnico para establecer el negocio. Uno puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especialidades que deben participar en la prestación del servicio. Pero el cliente rara vez piensa en términos de

<sup>18</sup> ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Momentos mágicos del servicio. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Junio de 2007. p. 87.



departamentos o especialidades. Generalmente piensa solo desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla. El cliente piensa en términos de un objetivo: deseo un sitio para colocar mi dinero; quiero comer algo bueno en un sitio agradable; quiero que me limpien los dientes; quiero ver mejor; comprar un excelente televisor; quiero que mi comida llegue caliente; quiero que mi encomienda llegue a tiempo; deseo tanquear mi vehículo entre otros ejemplos.

Es común entre las empresas hacer falsas promesas debido a la forma como está organizado el negocio. Si el cliente tiene un problema complicado o insólito o una necesidad no rutinaria para la cual el negocio no posee un sistema, parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna. Muchos negocios repetidos se han frustrado probablemente porque la gente no pudo tener acceso a alguien que se preocupara por su problema o calmara sus inquietudes, más que por cualquier otra razón.

El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Los proveedores del servicio generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de las experiencias conexas. Piensa en él como en sus tareas y responsabilidades propias e individuales. El departamento de admisiones piensa en términos de la cobertura del seguro, las estadísticas personales y las formas que se deben llenar. El auxiliar técnico piensa en una de tantas personas que forman una fila que es preciso hacer mover. Esto quiere decir que haya algo malo con cualquiera de las percepciones que se acaban de enumerar. El mundo está lleno de especialistas y tienen que organizarse en alguna forma. Pero al mismo tiempo, se debe reconocer que:

A veces el cliente es el único que ve el cuadro completo. Éste es un hecho muy importante, especialmente con negocios de servicios grandes y complejos. Lo mismo que el concepto de momento de verdad, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de ingeniería de la gerencia del servicio<sup>19</sup>.

Pero como está constituido un ciclo del servicio; el ciclo de vida se caracteriza por 4 etapas:

**a. Introducción.** Crecimiento lento de la facturación porque:

---

<sup>19</sup> ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Momentos mágicos del servicio. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Junio de 2007. p. 88.

- ) La empresa puede tener dificultades para contratar todo el personal que necesita para contratar el nuevo servicio.
- ) La empresa necesita desarrollar los detalles del servicio.
- ) Encontrar medios para mejorar la distribución del servicio.
- ) Conseguir clientes que acepten el servicio.

En esta etapa los costos son altos por los elevados gastos de promoción, los esfuerzos fundamentales se dirigen a los compradores temprano que son más propensos a comprar.

**b. Crecimiento.** La facturación crece, aparecen nuevos competidores aprovechando la oportunidad del mercado, la organización debe lograr crecer lo más rápidamente posible. Para tratar de prolongar esta fase se puede:

- ) Mejorar la calidad del servicio.
- ) Defender el servicio de la competencia.
- ) Buscar nuevos segmentos de mercado en los cuales entrar.
- ) Diferenciar el servicio.
- ) Dirigir la comunicación en función del convencimiento a la compra.

**c. Madurez.** La tasa de crecimiento disminuye, las ventas se estabilizan, se reducen los precios, se hacen esfuerzos en investigación y desarrollo para encontrar mejores ofertas, se trata de mejorar la mezcla de marketing.

**d. Declive.** Las ventas bajan considerablemente, los precios bajan, los servicios se toman irrentables o con bajas cuotas de rentabilidad, la institución tendrá que eliminarlos o rediseñarlos para volver a lanzarlos.

A continuación se plasman, los indicadores de productos y servicios para definir factores de éxito<sup>20</sup>.

Una vez establecidos los objetivos y conocida la capacidad de gestión, el paso siguiente consiste en establecer el conjunto de indicadores de gestión que servirán de apoyo y guía para cada vendedor y para el grupo.

Cabe decir que la gestión del grupo será la resultante de conjugar la gestión individual de cada uno de los componentes del grupo, y para el líder del equipo los indicadores de grupo serán sus propios indicadores. Para el ejercicio, se han establecido los siguientes factores de éxito:

---

<sup>20</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R editores. Tercera edición. Bogotá D.C., 1998.

Eficacia, Eficiencia, Efectividad y Productividad (expresada en unidades vendidas por hora-vendedor y respecto del monto de las ventas frente a los costos de las visitas). A continuación se especifica cada uno de estos factores en relación con el ejemplo:

**Eficacia:** Que cada vendedor, y el grupo, logre las ventas esperadas en pesos y en unidades.

**Eficiencia:** Que cada vendedor, y el grupo, realice el número de visitas programadas y que no exceda el gasto presupuestado.

**Efectividad:** Que cada vendedor, y el grupo, logre las ventas esperadas, sin superar la cantidad de visitas ni los gastos programados.

**Productividad:** Que la relación entre los ingresos percibidos por las ventas y los gastos generados por las visitas sea favorable.

Un factor fundamental es la calidad, la cual, en cuanto a ventas se refiere, generalmente se relaciona con la sanidad de la cartera que se genera, con el cumplimiento de los cuentas frente a sus obligaciones y con la "reincidencia" de los mismos a través de nuevos pedidos, cosas que es posible establecer únicamente después de un período relativamente largo.

<b>EFICACIA</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META SEMANAL POR VENDEDOR</b>
$\text{Resultado} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$	RESULTADO = 50 Ventas
$\text{Cumplimiento meta de ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$	Cumplimiento meta de ventas = $\frac{50}{50} \times 100 = 100\%$
$\text{Ventas por visita} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$	Ventas por visita = $\frac{50}{60} \times 100 = 83\%$
<b>EFICIENCIA</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META SEMANAL POR VENDEDOR</b>
$\text{Cumplimiento meta de ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$	Cumplimiento meta de ventas = $\frac{60}{60} \times 100 = 100\%$

<b>EFFECTIVIDAD</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META SEMANAL POR VENDEDOR</b>
Efectividad = (eficacia X POND + eficiencia X POND) Efectividad = (eficacia X 0,5 + eficiencia X 0,5)	Efectividad = (89% X 0,5 + 100% X 0,5) = 91.5%
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META SEMANAL POR VENDEDOR</b>
Productividad = $\frac{\text{Total ventas realizadas por semana}}{\text{Vendedor X horas trabajadas}}$	Productividad = $\frac{50 \text{ ventas}}{1 \text{ vendedor x } 40 \text{ horas}}$
<b>PRODUCTIVIDAD (\$)</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META SEMANAL POR VENDEDOR</b>
Productividad \$ = $\frac{\$19.000 \times \text{ventas realizadas por semana}}{\$12.000 \times \text{visitas realizadas por semana}}$	Productividad \$ = $\frac{\$19.000 \times 50 \text{ ventas}}{\$12.000 \times 60 \text{ visitas}} = 1,34$

Fuente: BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R editores. Tercera edición. Bogotá D.C., 1998.

Otro aspecto tiene relación con el servicio al cliente es la fidelización. En este sentido, García<sup>21</sup> establece que es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que proceden de ellos, a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo. Resume dicho concepto de fidelización se apoya, por tanto, en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras. Se ha evolucionado de un marketing centrada en el corto plazo, centrado en el proceso de venta a un marketing con un enfoque estratégico, donde prima más la atención al cliente, la satisfacción de sus necesidades y el proceso postcompra. La fidelización de clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos, proceso en el que resulta clave la investigación comercial.

Finalmente, se cita a Drucker (2006), quien postula aspectos relevantes que pueden servir de bases teóricas aplicativas para la Estación de Servicio la Cal. Los aportes de Drucker, presentan relaciona con respecto a las siguientes conceptualizaciones.

#### **4.1.4 Elevar la productividad del trabajador de servicios, venda el departamento de correspondencia.** Mejorar la productividad de los trabajadores

<sup>21</sup> GARCÍA ASEA, Fernando. Gestión comercial de la Pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. Editorial Ideas propias. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Agosto de 2010. p. 131.

de servicios exigirá cambios fundamentales en la estructura de las organizaciones. En muchos casos, el trabajo de servicios será contratado por fuera de la organización a la que se le preste. Esto se aplica especialmente a trabajos de apoyo, tales como mantenimiento, y a una gran parte del trabajo de oficina. Más aún, "contratar por fuera" se utilizará cada vez más en trabajos tales como los anteproyectos de arquitectura<sup>22</sup>.

La mayor necesidad de aumentar la productividad se da en aquellas actividades que no llevan a promociones a cargos directivos altos dentro de la organización. Pero nadie en los altos cargos estará probablemente interesado en este tipo de trabajo, sabrá suficiente sobre eso, le preocupará o incluso lo considerará importante. Ese tipo de trabajo no encaja dentro del sistema de valores de la organización. De esta manera se evita que el cliente, se vaya a la competencia, entonces se esfuerza por competir y lograr utilidad conforme a su capacidad de hacerlo de la manera más productiva.

**4.1.5 Elevar la productividad del trabajo de servicios es la primera responsabilidad social de la gerencia.** La necesidad de elevar la productividad del trabajo de servicios es una prioridad social en los países desarrollados. A menos que se logre, el mundo desarrollado enfrentará crecientes tensiones sociales, polarización y radicalización. Puede, cada vez más, enfrentar una nueva guerra de clases. A menos que la productividad del trabajo de servicios sea rápidamente mejorada, tanto la posición social como económica de una clase numerosa tan numerosa como cuando la gente que hace y mueve cosas estuvo en su punto más alto deberá descender de manera continua. Los ingresos reales no pueden ser mayores que la productividad por un lapso prolongado de tiempo. Los trabajadores de servicios pueden utilizar su fuerza numérica para obtener salarios más altos que lo que justifica su contribución económica, pero eso sólo empobrece toda la sociedad, pues el ingreso real de todo el mundo disminuye y el desempleo aumenta; o se permite que los ingresos de los trabajadores no calificados disminuyan en relación con los salarios de los trabajadores del conocimiento, que aumentan constantemente, creando así una creciente brecha entre los dos grupos, una creciente polarización clasista. En cualquiera de los dos casos, los trabajadores de servicios se sentirán alienados, cada vez más amargados, y cada vez se verán más a sí mismos como una clase aparte. Se sabe cómo elevar la productividad del trabajo de servicios. Este es un trabajo de producción, y lo que se ha aprendido durante los pasados cien años sobre cómo aumentar la productividad puede aplicársele, con un mínimo de adaptación. La tarea es conocida y factible, pero la urgencia es grande. Es, en efecto, la primera responsabilidad social de la gerencia en la sociedad del conocimiento. Entonces la

---

<sup>22</sup> DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 124.

actividad sugerida: Fije metas anuales para elevar la productividad de su personal de servicio. Recompense a quienes tienen éxito en alcanzar esas nuevas metas<sup>23</sup>.

**4.1.6 Definir el propósito y la misión de la empresa.** ¿Quién es el cliente? La primera y más importante pregunta al definir el propósito y la misión de un negocio es: ¿Quién es el cliente? No es una pregunta fácil, y mucho menos obvia. Cómo se la respuesta determina, en gran medida, cómo se define a sí mismo el negocio. El consumidor es decir, el usuario final de un producto o servicio es siempre un cliente<sup>24</sup>.

La mayoría de los negocios tienen, por lo menos, dos clientes. Ambos tienen que comprar si ha de haber una venta. Los fabricantes de bienes de consumo de marca siempre tienen dos clientes como mínimo: el ama de casa y el vendedor de abarrotes. No se logra nada teniendo al ama de casa con ganas de comprar, si el vendedor de abarrotes no tiene la marca. A su turno, no se logra nada con que el vendedor de abarrotes exhiba la mercancía muy ventajosamente y le dé suficiente espacio en las estanterías, si el ama de casa no está comprando. Satisfacer sólo a uno de esos clientes sin satisfacer al otro significa que no se hizo nada. La actividad sugerida, escoja un producto o servicio del cual sea responsable y determine cuántas clases de clientes tiene para él. Luego piense en si está satisfaciendo a sus diferentes clases de clientes, o si está desatendiendo alguna categoría de ellos.

**4.1.7 Entender lo que el cliente compra.** ¿Qué considera valioso el cliente? La pregunta final requerida para comprender realmente el propósito y misión de un negocio es: ¿Qué considera valioso el cliente? Y puede ser la pregunta más importante. No obstante, es la que menos se formula, generalmente porque los gerentes creen saber la respuesta. Valioso es lo que ellos, en sus negocios, definen como calidad. Pero ésta es casi siempre la definición equivocada. El cliente nunca compra un producto. Por definición, el cliente compra la satisfacción de un deseo. Compra valor.

Para la chica adolescente, por ejemplo, un zapato vale si está de moda. Tiene que estar a la moda. El precio es una consideración secundaria y la durabilidad ni siquiera se considera un valor. Para la misma chica, ya como joven madre unos años después, estar a la moda se convierte en una restricción. Ella no comprará nada que no esté a la moda, pero mirará primero la durabilidad, el precio, la comodidad y si le queda bien, entre otros factores. El mismo zapato que representa la mejor compra para la adolescente, representa poco valor para su

---

<sup>23</sup> DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 125.

<sup>24</sup> *Ibíd.* p. 126.

hermana un poco mayor. Lo que los diferentes clientes de una compañía consideran valor es tan complicado, que no puede ser respondido sino por los mismos clientes. Los gerentes no deben ni siquiera intentar adivinar las respuestas deben acudir a los clientes en una sistemática búsqueda de ellas. La actividad sugerida ¿Qué es lo que sus clientes más valoran del producto o servicio que usted suministra? Si no lo sabe, averígüelo. Si lo sabe, pregunte a sus clientes si los está complaciendo.

**4.1.8 El nuevo empresario.** La historia avanza en espiral; uno regresa a la posición precedente, pero a un nivel más alto y por una senda semejante a la del tirabuzón.

Se está de nuevo entrando en una era en la cual el énfasis estará puesto en el espíritu empresarial. Sin embargo, no será la actitud empresarial de hace un siglo, o sea, la habilidad de un solo hombre para organizar un negocio que él mismo pueda manejar, controlar y abarcar. Será más bien la habilidad de crear y dirigir una organización para lo nuevo. Necesitamos hombres y mujeres que puedan levantar una nueva estructura empresarial sobre los cimientos gerenciales echados en los últimos ochenta años. La historia, como se ha observado con frecuencia, avanza en espiral; uno regresa a la posición precedente, o al problema precedente, pero a un nivel más alto y por una senda semejante a la del tirabuzón. De esta manera vamos a regresar a lo empresarial por una senda que lleva de un nivel más bajo, ése del empresario solo, al gerente, y ahora otra vez atrás, aunque ascendiendo, otra vez a lo empresarial. El hombre de negocios tendrá que adquirir una serie de nuevas habilidades, todas empresariales por naturaleza, pero todas ellas para ser ejercidas en una organización gerencial y a través de ésta. La actividad sugerida: Establezca una cultura empresarial en su organización<sup>25</sup>.

**4.1.9 Respeto por el negocio y sus valores.** La adquisición debe ser una adecuación temperamental. Ninguna adquisición funciona a menos que la gente de la compañía adquiriente respete el producto, los mercados y los clientes de la compañía que adquiere. Aunque muchas grandes compañías farmacéuticas han adquirido firmas de cosméticos, ninguna ha tenido éxito con ello. Los farmacólogos y los bioquímicos son personas serias que viven preocupadas por la salud y la enfermedad. Para ellos, las usuarias de coloretos y los coloretos mismos son frívolos. Por la misma razón, muy pocas de las grandes cadenas de televisión y otras compañías de la industria del entretenimiento han tenido éxito con sus adquisiciones de editoriales de libros. Los libros no son medios, y ni los libros ni los autores los dos clientes del editor de libros se parecen en nada a lo que las encuestas Nielsen denominan audiencia. Tarde o temprano, más

---

<sup>25</sup> DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 124.

temprano que tarde, un negocio requiere que se tome una decisión. La gente que no respeta o acepta fácilmente el negocio, sus productos y sus usuarios invariablemente toma la decisión equivocada. La actividad sugerida, tome una adquisición que le sea conocida. ¿Hubo alguna afinidad temperamental entre las dos compañías? ¿Qué tanto respeto o falta de respeto se mostraron recíprocamente?<sup>26</sup>.

**4.1.10 La actitud gerencial.** La exigencia de una actitud gerencial", incluso por parte del trabajador de menos rango, es una innovación. Ninguna parte de los recursos productivos de una industria funciona con menos eficiencia que los recursos humanos. Las pocas empresas que han sido capaces de aprovechar esta reserva, no utilizada, de las habilidades y actitudes humanas, han conseguido espectaculares aumentos en productividad y producción. En el mejor uso de los recursos humanos reside la gran oportunidad de aumentar la productividad en la gran mayoría de las empresas de modo que la gerencia de personal debe ser la primera y principal preocupación de las gerencias operativas, en vez de la gerencia de cosas y técnicas, en la cual se ha concentrado, hasta ahora, la atención.

También sabemos qué es lo que determina la eficiencia y productividad de los recursos humanos en la producción. No es primordialmente la habilidad o la paga sino, sobre todo, una actitud a la cual llamamos actitud gerencial. Con esto queremos decir una actitud que hace que el individuo vea su empleo, su trabajo y su producto como los ve un gerente, es decir, en relación con el grupo y el producto en conjunto. La actividad Sugerida: ¿Qué medidas puede usted tomar ahora para impartir un sentido de responsabilidad gerencial en su fuerza laboral?

La gestión estratégica organizacional. Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común<sup>27</sup>.

La proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda.

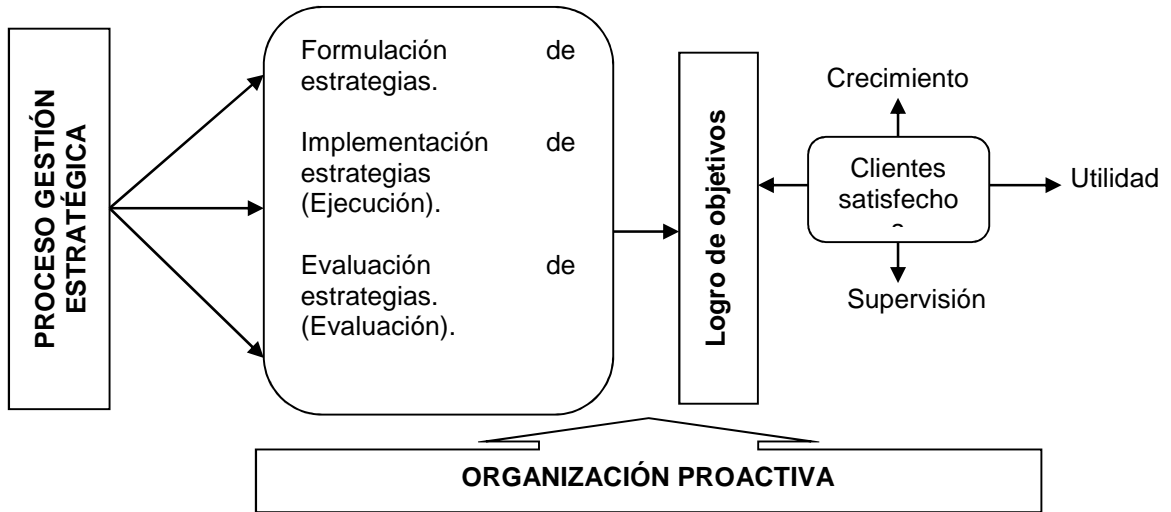
---

<sup>26</sup> DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 126.

<sup>27</sup> PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 3 ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2003. p. 81.



**Figura 4. La organización proactiva.**



Fuente: PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 3 ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2003. p. 81.

La política empresarial. Política es una de las palabras más usadas por los directivos, ejecutivos y por el personal de nuestras compañías. Pues usted siempre oye decir falta política en la sociedad, en la universidad, en el Estado, en la casa. Como ve, la política debería jugar un papel importante y fundamental en las empresas, pero a veces se deja en un segundo plano. La política tiene unos principios orientadores que son: la integralidad, la flexibilidad, la universalidad, la solidaridad, comunicabilidad, la concentración y la innovación.

Toda unidad productora de bienes y servicios para ser efectiva, productiva y competitiva debe saber qué hace, hacia dónde va, cuáles son sus fortalezas y debilidades y en esto consiste la política empresarial.

No se puede ejecutar una política sin un objetivo, éstos son parte de la misma. Los principales objetivos se ubican en las actividades físicas de la empresa, que dan buen resultado si se ejecutan con una dirección estratégica.

Entonces, se puede definir la política empresarial como los objetivos en que se basan las actividades de una organización y tiene claramente el carácter de línea de conducta o de comportamiento para su realización eficaz. Aquí los objetivos pueden describirse como lo que se busca o realiza y la política como las características o limitaciones principales de cómo puede conseguirse ese objetivo.

Tanto la política como los objetivos deben ser estables, duraderos, precisos pero flexibles<sup>28</sup>.

Las políticas y los objetivos guían el pensamiento y la acción, pero los objetivos son los puntos finales del plan. Las políticas son los canales de decisión a lo largo del camino hacia los fines de la empresa. Las políticas son pautas establecidas por la alta gerencia para respaldar los esfuerzos colectivos con el fin de lograr los objetivos propuestos y que sirven para facilitar la toma acertada de decisiones.

Otra definición se puede hallar, desglosando la política como una guía de acción para las decisiones administrativas, como el punto de vista de la dirección, como el modo de aprovechar mejor los recursos o como una ley administrativa interna que rige las actividades de los individuos, bajo criterios generales que orientan sus labores.

Política puede ser considerada como un plan que contiene afirmaciones generales que guía la toma de decisiones. También puede asumirse la política como el conjunto de regulaciones o normas de gobierno o dirección, es decir la política como base del control.

La empresa bien dirigida debe basar sus operaciones en una estrategia predeterminada y ver reflejados sus objetivos en un plan de acción que incluya un programa comercial y, unas líneas de conducta para cumplir el programa con las diferentes normas que la administración desea observar en la empresa y eso se conoce como política.

Enfoques de la política empresarial. La política empresarial puede tener dos enfoques; el ético, que en ocasiones es externo cuando habla del tipo justo de comercio y el interno que habla de los tipos justos de empleo; y el operativo, también externo cuando habla de los fundamentos organizacionales operativos subyacentes al campo de acción y desarrollo del mercadeo y la producción, interno cuando se refiere al trabajo en términos de normas, estándares, prácticas, calidad, eficiencia, comportamientos y técnicas de programación y control.

Factores condicionantes de la política empresarial<sup>29</sup>:

- ) Internos: sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencia, hechos, fuentes, compromiso, interpretación, ambiente y la gente.
- ) Externos: opiniones públicas, estado, publicaciones, asociaciones profesionales, situación internacional, economía, sociedad y asuntos políticos.

---

<sup>28</sup> PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 3 ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2003. p. 81.

<sup>29</sup> Ibíd. p. 90.

Ventajas de las políticas empresariales:

- ) La política permite apreciar el punto de vista y la filosofía de la administración en campos específicos de la empresa.
- ) La política suministra un marco referencial que permite actuar rápidamente.
- ) La política fija los límites y alcances de la toma de decisiones.
- ) La política anticipa situaciones y condiciones para superar las crisis.
- ) La política mantiene un clima laboral favorable y estimula el mejoramiento continuo.
- ) La política garantiza el equilibrio entre datos, hechos, e intuición.
- ) La política establece las bases para el seguimiento de la ejecución.
- ) La política fomenta la comunicación, participación y la coordinación entre los miembros de la organización.

Clasificación de las políticas<sup>30</sup>:

a. Según su origen:

- ) Impositivas: Vienen de afuera de la organización. (Gobierno, sindicatos, gremios).
- ) Consultivas. Inquietudes de jefes medios a superiores.
- ) Formuladas. Escritas para regular área específica.

b. Según su extensión:

- ) Generales. Cubren todos los departamentos de la empresa.
- ) Particulares. Rigen para un departamento, área o sección de la organización.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** conjunto de acciones tendientes a elevar la capacidad productiva de los bienes y servicios de una economía, con el fin de satisfacer en un periodo, las necesidades de la economía. República de Colombia, (2010).

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO:** su objetivo es lograr la justificación del cliente desde la investigación de mercados, a lo largo de la planeación, el diseño, la producción, las ventas y los servicios; y hacer que esta satisfacción perdure por mucho tiempo<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Ibíd. p. 79.

<sup>31</sup> URIBE MACÍAS, Marco Enrique. Gerencia del servicio alternativa para la competitividad. Bogotá, D.C. Ediciones de la U. 2011.

**CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO:** respuesta a los requerimientos del cliente, y es por eso que nace como un concepto subjetivo; diferentes clientes tendrán otros requerimientos; por lo tanto un mismo producto o servicio no podrá, en la mayoría de los casos, dar respuesta a todos estos requerimientos diferentes<sup>32</sup>.

**CICLO DEL SERVICIO:** es una empresa en la cual se agrupan los momentos de verdad asociados a un servicio específico de la empresa. Su conocimiento permite a la empresa realizar los análisis pertinentes y prepararse para lograr que el cliente este satisfecho y permanezca con la empresa<sup>33</sup>.

**CLIENTE EXTERNO:** es el clásico cliente, aquella persona que espera satisfacer una necesidad o un deseo utilizando los recursos de otra persona o de un grupo de personas<sup>34</sup>.

**CLIENTE INTERNO:** es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo<sup>35</sup>.

**CLIENTE:** es una persona o empresa que adquiere bienes y servicios<sup>36</sup>.

**COMERCIANTE:** aquella persona que se dedica de manera oficial a la actividad del comercio. Esto supone que compra y vende diferentes tipos de artículos o servicios con el objetivo de obtener una ganancia por actuar como intermediario entre quien produce el artículo o servicio y quien lo utiliza. (Decreto 410 de 1971).

**DEBERES:** obligación moral de realizar una acción u omisión impuesta por la ley, un acuerdo o una decisión unilateral irrevocable, para realizar un servicio o procurar un beneficio ajeno y el cumplimiento de los objetivos establecidos por el orden social<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> URIBE MACÍAS, Marco Enrique. Gerencia del servicio alternativa para la competitividad. Bogotá, D.C. Ediciones de la U. 2011.

<sup>33</sup> CARLZON, Jean. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos. 1991.

<sup>34</sup> ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estrategias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 185.

<sup>35</sup> Ibíd. p. 186.

<sup>36</sup> ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Editorial Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 2001. p. 7.

<sup>37</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Contaduría general de la Nación. Diccionario de Contabilidad Pública. 2010.

**DECRETO:** tipo de acto administrativo emanado habitualmente del poder ejecutivo y que, generalmente, posee un contenido normativo reglamentario, por lo que su rango es jerárquicamente inferior a las leyes.

**ELECTRODOMÉSTICOS:** máquina que realiza algunas tareas domésticas rutinarias, como pueden ser cocinar, conservar los alimentos, o limpiar, tanto para un hogar como para instituciones, comercios o industria.

**ESTRATEGIA DEL SERVICIO:** es una fórmula característica para la prestación de un servicio; es una premisa de beneficio muy bien escogido por parte de la organización, que tiene un valor evidente para el cliente y que establece una posición competitiva real para la empresa<sup>38</sup>.

**ESTRATEGIA:** es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa.

**GERENCIA DEL SERVICIO:** es asumida como una alternativa válida y viable para incrementar la competitividad de la empresa en los mercados actuales<sup>39</sup>.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas<sup>40</sup>.

**PROCESOS:** conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado<sup>41</sup>.

**RAZÓN SOCIAL:** nombre comercial con el que se identifica a cierta clase de sociedades.

**SERVICIO:** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del proceso, la imagen y la reputación del mismo<sup>42</sup>. Uribe, (2011).

---

<sup>38</sup> ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Editorial Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 2001. p. 8.

<sup>39</sup> NARISBITT, J. Megatendencias 2000. Editorial Norma. 2000.

<sup>40</sup> BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R editores. Tercera edición. Bogotá D.C., 1998. 214 p.

<sup>41</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Contaduría general de la Nación. Diccionario de Contabilidad Pública. 2010.

<sup>42</sup> URIBE MACÍAS, Marco Enrique. Gerencia del servicio alternativa para la competitividad. Bogotá, D.C. Ediciones de la U. 2011.

### 4.3 MARCO HISTÓRICO

**4.3.1 Reseña histórica Empresa Variedades Quiros.** “El almacén variedades Quiros, nace en Octubre de 1987 en Acacias-Meta con el fin de mejorar la calidad de vida de los hogares Acacireños mediante la comercialización de artículos para el Hogar.

El propósito principal es la comercialización de artículos para el hogar, generando satisfacción a los clientes de este mundo innovador, ofreciendo la financiación de los artículos, uno de los más fuertes potenciales de nuestro crecimiento empresarial. En nuestra empresa tratamos de generar y formalizar el crédito de los artículos necesitados por nuestros clientes y generando satisfacción de acuerdo a sus ingresos y posibilidad de cancelación.

Con los cambios pronunciados en nuestra sociedad, así mismo se han generado continua reestructuración en las formalizaciones de los créditos para nuestros clientes, pero de acuerdo al mercado en el que está enfocada la empresa se genera la venta de todos los artículos que se obtienen para la comercialización produce cambio según la oferta y demanda que genera nuestro portafolio de productos y así mismo se comporta nuestra lista de precios para clientes.

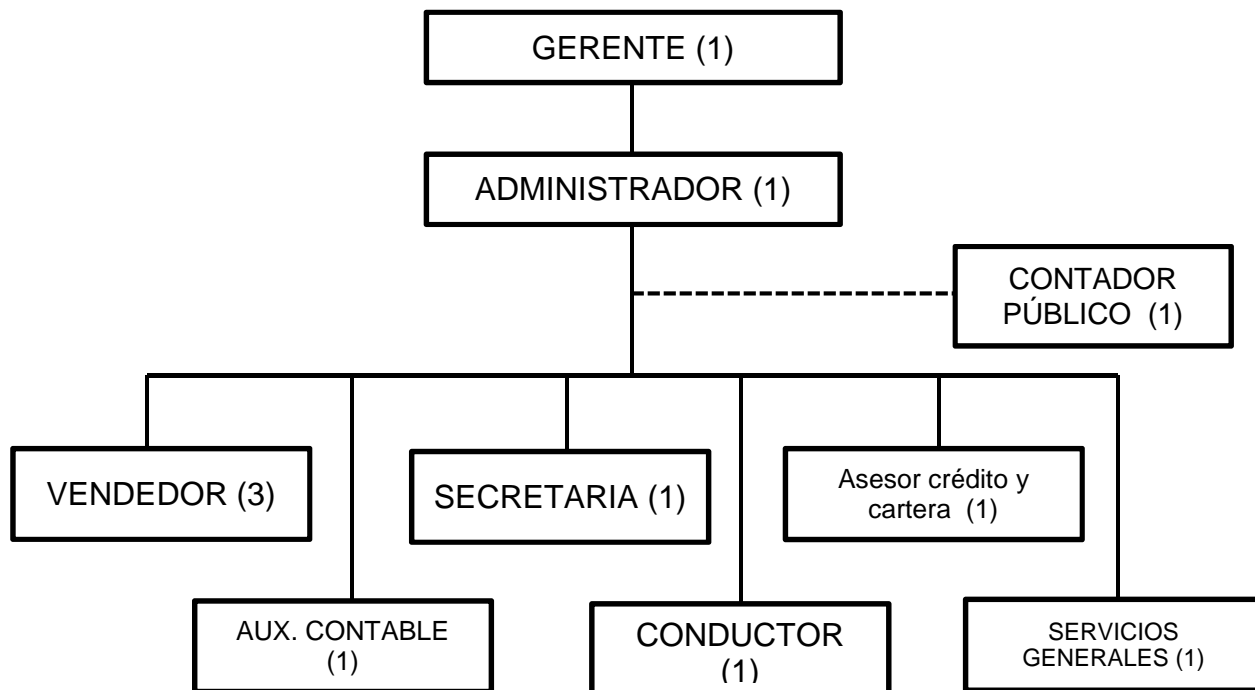
Como estamos en una sociedad de cambios, así mismo se han generado continua reestructuración en las formalizaciones de los créditos para nuestros clientes, pero de acuerdo al mercado en él está enfocada la empresa se genera la venta de todos los artículos que se obtienen para la comercialización produce cambio según la oferta y demanda que genera nuestro portafolio de productos y así mismo se comporta nuestra lista de precios para clientes.

El almacén Variedades Quiros ha contado siempre con el apoyo incondicional se sus proveedores dentro de los cuales figuran las mejores marcas de Colombia y el mundo como Samsung, LG, Sony, Mabe, Whirlpool, Haceb entre otras.

Más de 25 años de tradición en el mercado Acacireño hacen que variedades Quiros sea conocida entre las principales empresas más importantes de Acacias y sus alrededores”.

#### 4.4 MARCO INSTITUCIONAL

##### 4.4.1 Estructura organizacional Empresa “Variedades Quiros”.



Fuente: Bárbara Elena Rojas Palacios, Propietaria. 2015.

**Cuadro 1. Planta de personal Empresa “Variedades Quiros”.**

CARGO	ANTIGÜEDAD	EDAD	SEXO		SEGURIDAD SOCIAL	NIVEL ACADÉMICO		
			M	F		P	S	T
Gerente (1)	28 AÑOS	52		X	SALUDCOOP			X
Administrador (1)	1 AÑO	19		X	SALUDCOOP			X
Conductor (1)	1 MES	25	X		SALUDCOOP		X	
Asesor crédito y cartera (1)	8 AÑOS	45	X		SALUDCOOP		X	
Vendedores (3)	3 MESES	18		X	SALUDCOOP			X
Secretaria (1)	1 AÑO	22		X	SALUDCOOP			X
Auxiliar contable (1)	1 AÑO	20		X	SALUDCOOP			X
Servicios Generales (1)	3 AÑOS	38		X	SALUDCOOP		X	
Contador Público (1) Línea Staff	1 AÑO	18	X		SALUDCOOP	X		

Fuente: Bárbara Elena Rojas Palacios, Propietaria. 2015.

**Misión.** El compromiso central de la empresa Variedades Quiros, es la calidad del producto y satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, suministrando un producto de excelente calidad, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo en el mercado.

**Visión.** Ser una empresa líder en la comercialización y distribución del sector de electrodomésticos; teniendo la mejor oferta disponible para el consumo y satisfacción del cliente; para mantener un liderazgo visionario hacia el año 2020.

**Principios y valores:**

- ) Calidad. Variedades Quiros dentro de su calidad tendrá como postulado una norma de conducta, un valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente, es compromiso y responsabilidad de todos sus integrantes. Calidad en sus procesos, gestión administrativa y relaciones humanas.
- ) Productividad. Es condición para la permanencia y crecimiento de la empresa, logrando estándares de eficiencia y eficacia, tendrá como postulado alcanzar niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y cumplimiento de su obligación, responsabilidad para con sus clientes, proveedores y el Estado.
- ) Competitividad. El éxito de la empresa se medirá en el mercado, exigirá conocimiento del mismo, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades del consumidor y de un compromiso integral con la excelencia de la calidad en el producto.
- ) Compromiso con el consumidor. El éxito de la empresa se decide en el mercado, orientando su acción hacia la satisfacción y ofreciendo un producto de excelente calidad.
- ) Compromiso total. Alcanzar los objetivos será el resultado total de todos sus miembros.
- ) Rentabilidad. La empresa busca alcanzar altos niveles de productividad que aseguren su rentabilidad.
- ) Medio Ambiente. Variedades Quiros está comprometida con la preservación, atención y conservación del medio ambiente y su entorno.

**Objetivos de la empresa:** Se agruparán en 4 grandes objetivos a saber:

- ) Objetivos del servicio (producir y ofrecer bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.)
- ) Objetivos económicos (generar el excedente económico adecuado que permita la continuidad y permanencia de la empresa)
- ) Objetivos sociales (en la medida en la que se oferte productos y servicios para el cliente la empresa se convierte en un mecanismo que influye en el mejoramiento y calidad del mismo).



- ) Objetivos de desarrollo. (Está expresando que desea cambios para lograr una mayor efectividad en sus procesos).

**Política de calidad:** Variedades Quiros se compromete a suministrar productos de calidad, con responsabilidad social empresarial. Todo encaminado hacia un mejoramiento continuo y permanente que permita satisfacer al cliente.

**Objetivos de calidad:**

- ) Disminuir el número de devoluciones de pedido.
- ) Mejorar la productividad en la prestación del servicio.
- ) Velar por la permanente actualización de los equipos
- ) Disminuir el número de quejas y reclamos.
- ) Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.
- ) Satisfacer la necesidad del cliente atendido en un tiempo oportuno.

#### **4.5 MARCO LEGAL**

**Decreto 410 marzo 27 de 1971.** Por la cual se expide el Código de Comercio; estableciendo que los comerciantes y los asuntos mercantiles de regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

**Cámara de Comercio.** Certificado de matrícula mercantil. (Ver anexo C).

Ley 222 de diciembre 20 de 1995. Por la cual se modifica el libro II del código de comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Artículo 1. Sociedad comercial y ámbito de aplicación de esta Ley. El artículo 100 del Código de Comercio, quedará así: artículo 100: Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil.

Ley 256 de enero 15 de 1996. Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal.

## 4.6 MARCO GEOGRÁFICO

La inmensidad del Meta aparece al cruzar el último túnel de la carretera Bogotá a Villavicencio. Ahí, emerge buena parte de los casi 87.000 kilómetros cuadrados de un departamento generoso para las oportunidades de una tierra prometida donde abunda la riqueza. Bajo ese vasto horizonte se enciende la antorcha del desafío para cumplir con una doble misión convertirse con un nuevo eje del progreso colombiano y conquistar a ese país, que llega a las costas del Caribe y Pacífico<sup>43</sup>.



Fuente: Oscar Cataño. 2010.

<sup>43</sup> CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. En: Revista Dinero. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá. 2010.

Los 785.000 metenses viven en la actualidad un periodo esplendor bien planeado y bien ejecutado y en el que sobresalen la seguridad derivada del control de la Serranía de la Macarena. La primacía de la educación, la salud y la tecnología, el conocimiento y el aprovechamiento de los recursos naturales. La explotación del petróleo, las inversiones inteligentes en infraestructura y con sentido social, y una dirigencia departamental experta en administrar y proporcionar soluciones para hoy y mañana. A cualquier hora se puede recorrer el departamento por sus magníficas carreteras. Es uno de los últimos grandes espacios de América, como el oeste de Estados Unidos y la pampa argentina.

Cada tanto aparecen hatos ganaderos con ejemplares de concurso, y kilómetros después surgen colosales martillos que golpean la tierra para extraer el petróleo; crecen las espigas de arroz, y el agua de los ríos desciende fresca y lista para beber; y aquí y allá preparan la ternera a la llanera y suena el timbre de un arpa. La cultura del Meta es un símbolo nacional y una de las más auténticas. Está orgullosa de su música de arpas, bandolas y cuatros, sus bailes de joropo, sus ferias y fiestas que cada año atraen a medio millón de visitantes, su gastronomía de exuberantes carnes e inagotables pescados, y la feliz convivencia entre etnias. Los metenses se sienten bendecidos por amaneceres púrpuras y atardeceres que se derriten en irrepitibles naranjas. Son quizás los más vitales de los colombianos y no trabajan para vivir, sino que viven para trabajar. Con estas condiciones compiten en el escenario nacional<sup>44</sup>.

Décadas de sueños de los metenses se concretan hoy en una etapa marcada por el emprendimiento y la trayectoria del Gobierno departamental. Y todos enfilan baterías a exportar ese sello de vitalidad con el que están conquistando la tierra prometida. La aprobación del Plan de Desarrollo 2008-2011 fue el punto de partida para convertir el departamento en uno de los más importantes del país en agricultura, competitividad, infraestructura y desarrollo. Bajo el liderazgo del gobernador, el arquitecto Darío Vásquez Sánchez, y un equipo de trabajo de diversas especialidades, se ejecuta un ambicioso programa de gobierno sin precedentes. Este tiene una plataforma social que impulsa el bienestar en todo el departamento mediante acciones de salud, educación, medio ambiente, empleo y respeto por los derechos fundamentales.

La Administración inició ya la ejecución de los proyectos de dos vías de doble calzada: entre Villavicencio y Bogotá y entre Villavicencio y el municipio de Acacias. Invierte en el sector de turismo y formaliza alianzas con Proexport para impulsar la Feria Catama en enero, el Torneo Internacional del Joropo en junio y el Mundial de Coleo en octubre. Dirige un competitivo proyecto para generar biodiesel de la mejor calidad y ejecuta diariamente un programa alimentario que busca satisfacer necesidades regionales y conquistar el mercado de Bogotá. Puso

---

<sup>44</sup> CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. En: Revista Dinero. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá. 2010.

en marcha los planes de vivienda para entregar en este cuatrienio tres mil casas de interés social. Lidera el programa Meta Digital que garantiza la conectividad con la Internet en los 29 municipios. Y durante 2008 construyó 28 salas de telemedicina.

**La fiesta sin fronteras.** El espíritu del Meta lo descifra la semejanza entre el sonido de los pasos del joropo y el golpe de un caballo galopante. Ambos movimientos marcan el vigoroso ritmo de un departamento que se vale de ellos para cautivar el mundo.

Cada año llegan 500.000 turistas al Meta. En Villavicencio y en los otros municipios es común toparse con el acento paisa y la voz gruesa de la Costa, las melodiosas expresiones caleñas y las frías pero divertidas frases boyacenses; las fluidas conversaciones en inglés, francés o checo, o las palabras extrañas de dialectos indígenas. Por algo se le conoce como la tierra sin fronteras. Una de las aspiraciones turísticas de cualquier colombiano consiste en pasar una temporada de cabalgatas, madrugadas silenciosas y ocasos multicolores; ver cómo la Luna se posa sobre la Tierra en el horizonte; comer ternera a la llanera acompañada de yuca “babosa” y papas criollas y tomar una cerveza escarchada de nieve; beber leche recién ordeñada; bañarse en ríos de agua cristalina; recorrer hatos ganaderos; observar ese baile de alpargatas que se arrastran con prisa y en el que una mujer y un hombre se atraen como en el juego del amor; y ser atendido con la vivacidad de un pueblo generoso. Todo esto lo tiene el Meta.

La agenda de ferias y fiestas es de las más organizadas del país. En la semana final de enero se celebra la Feria de Catama, de estirpe industrial y agrícola. A ella asisten expositores de agroindustria e imponentes ejemplares bovinos y sirve para impulsar lo mejor y más representativo del turismo departamental. Siguen las fiestas religiosas de Semana Santa, a las que concurren cincuenta mil feligreses de todo el país. En abril se lleva cabo el concurso Semilla de Oro que promueve el amor por las tradiciones folclóricas entre la comunidad infantil. Del 20 de mayo al 30 de junio se realiza la Jornada Sinfónica del Departamento del Meta, que busca crear y dar a conocer las novedades de la música llanera<sup>45</sup>.

Las súper fiestas que se celebra del 23 de junio al 1 de julio. Se trata del cuadragésimo primer Torneo Internacional del Joropo, con la participación de los más destacados intérpretes de la música llanera de Colombia y Venezuela. Se realizan competencias de toros coleados, festival gastronómico, muestras artesanales, exposición de arte público en el Fotomuseo del Meta, y exposición de pintura y escultura en la Sala Flor Amarilla y en la Galería La Vorágine.

---

<sup>45</sup> CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. En: Revista Dinero. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá. 2010.

Gracias a una espectacular tarima al aire libre se puede apreciar la presentación de grupos de música y danza llanera. Y en las calles de Villavicencio y en el Joropódromo, mil seiscientas parejas del Meta, Arauca, Casanare, Guaviare, Vichada, Cundinamarca y Bogotá participan en el Concurso de Baile del Joropo en las modalidades infantil, juvenil y profesional. Al Encuentro Mundial de Coleo asisten por lo menos doscientos mil expertos en la faena de doblegar la voluntad de un toro. La imagen de un jinete que a la carrera derriba a un poderoso astado de cuatrocientos kilos, simboliza el esfuerzo hecho por la recia raza metense para dominar los caprichos de su extensa y profunda llanura. Por eso lo festejan con euforia.

En noviembre llega la fiesta de las Cuadrillas de San Martín. Conmemora la creación de San Martín, el municipio más antiguo del departamento. Con una coreografía ecuestre se hace una fiel réplica del proceso de gestación de América Latina y los enfrentamientos entre españoles y africanos y de árabes con mestizos americanos. Las comparsas de cachaceros (negros), guahíbos (indios), galanes (españoles) y moros (árabes) se toman las calles del municipio y lo llenan de colorido y juegos pirotécnicos y magia y escenas ancestrales de un pueblo que apoyó con resolución la independencia de Colombia.

El Meta tiene planes también para quienes deseen conocer la fauna silvestre de la gran llanura. El Bioparque Los Ocarros, situado a cinco kilómetros de Villavicencio por la vía a Restrepo, lleva el nombre de un armadillo nativo, de movimientos lentos y perezosos, del tamaño de un felino promedio; y alberga 1.200 animales de 193 especies propias de la Orinoquia. Los Ocarros tienen esteros y morichales y un lago habitado por tortugas y coloridos peces.

El Parque de Las Malocas recrea la vida llanera de lugares como las caballerizas y los corrales, y el Hato Santa Helena representa una casa típica del Meta con prados habitados por mansos y corpulentos ejemplares vacunos. En Las Malocas se pueden hacer cabalgatas o caminar por los senderos, observar las miríadas de aves que viajan hacia el sur, beber agua de los tranquilos afluentes y al terminar la jornada, para recuperar energías, almorzar en los restaurantes especializados en la comida de la región. El Parque La Llanura Sikuaní tiene cinco hectáreas de diversiones interactivas y está considerado el más moderno del oriente colombiano, con atracciones mecánicas, toboganes y pista de karts. Y en él los amantes de los deportes encuentran una oferta de servicios como gimnasio, sala de spinning y canchas de tenis.

**La potencia del Llano.** El Gobierno Nacional se comprometió a apoyar el macroproyecto de mayor impacto social y económico del centro y sur del país. La obra de la doble calzada entre Bogotá y Villavicencio demandará un esfuerzo sin precedentes en la ingeniería nacional. Requerirá una inversión de un billón de pesos, de los cuales la Nación aportará 500.000 millones, Cundinamarca 100.000 millones y el Meta 200.000 millones. La construcción comenzará en agosto.

**Municipio de Acacias:** el municipio de Acacias fue fundado el 7 de agosto de 1920 por el Médico Liberal Dr. Pablo Emilio Riveros Reina, con el nombre de corregimiento de Boyacá adscrito al municipio de San Martín. Según acta de fundación, firmada el 7 de Agosto de 1920. Alcanzó categoría A de municipio el 21 de abril de 1947, reconocido el 17 de agosto del mismo año por el decreto 1355 expedido por el señor Manuel Castellanos, gobernante autorizado. En 1960 fue elegido municipio por Ordenanza No. 23 de la Asamblea Departamental<sup>46</sup>.

A nivel de geográfico Acacias en su zona urbana está compuesta por 73 barrios y urbanizaciones, de igual manera la zona rural se compone de cuarenta y ocho (48) veredas en las que se incluye Chichimene, Dinamarca y Manzanares, antiguas inspecciones de policía.

Población. La población proyectada para el 2011 según censo 2005 (DANE), es de 57,020 habitantes, de los cuales el 49% son mujeres (27,940) y el 51% hombres (29,080). El mayor porcentaje de población se ubica en el rango de edad de 15 a 44 años con un 47,7% de la población que al sumarle la población menor a 14 años suma el 81,3% de la población. Es decir, la mayoría de la población es relativamente joven.

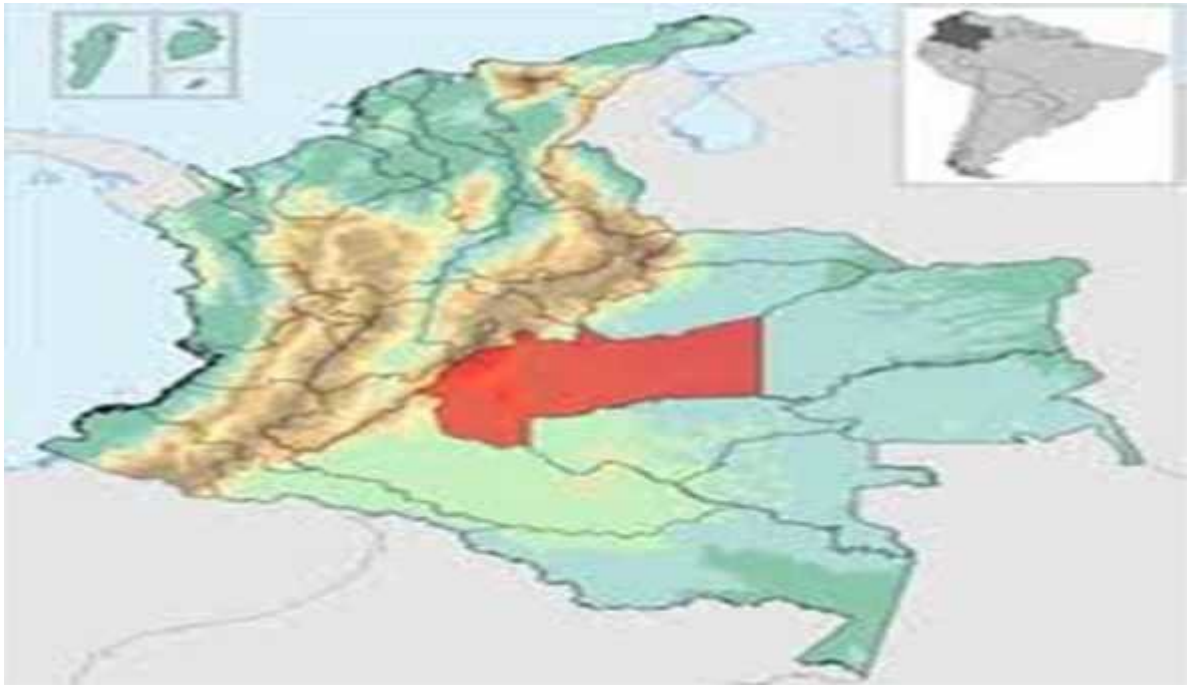
El municipio limita al norte con el departamento de Cundinamarca; al sur con los municipios de Castilla la Nueva y Guamal; al Oriente con el municipio de San Carlos de Guaroa y al Occidente con el municipio de Guamal. Tiene una extensión total: 1.169 Km<sup>2</sup> la altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 498 s.n.m, su temperatura media es de 24 °C.

A nivel económico el municipio, es el principal sector económico es el agropecuario. La industria tanto ligera como mediana es pequeña predominando los procesos artesanales. La minería y la explotación petrolera han adquirido últimamente gran importancia. El sector terciario se evidencia en un comercio fuerte en la zona urbana con énfasis en la venta de productos terminados más que de servicios.

---

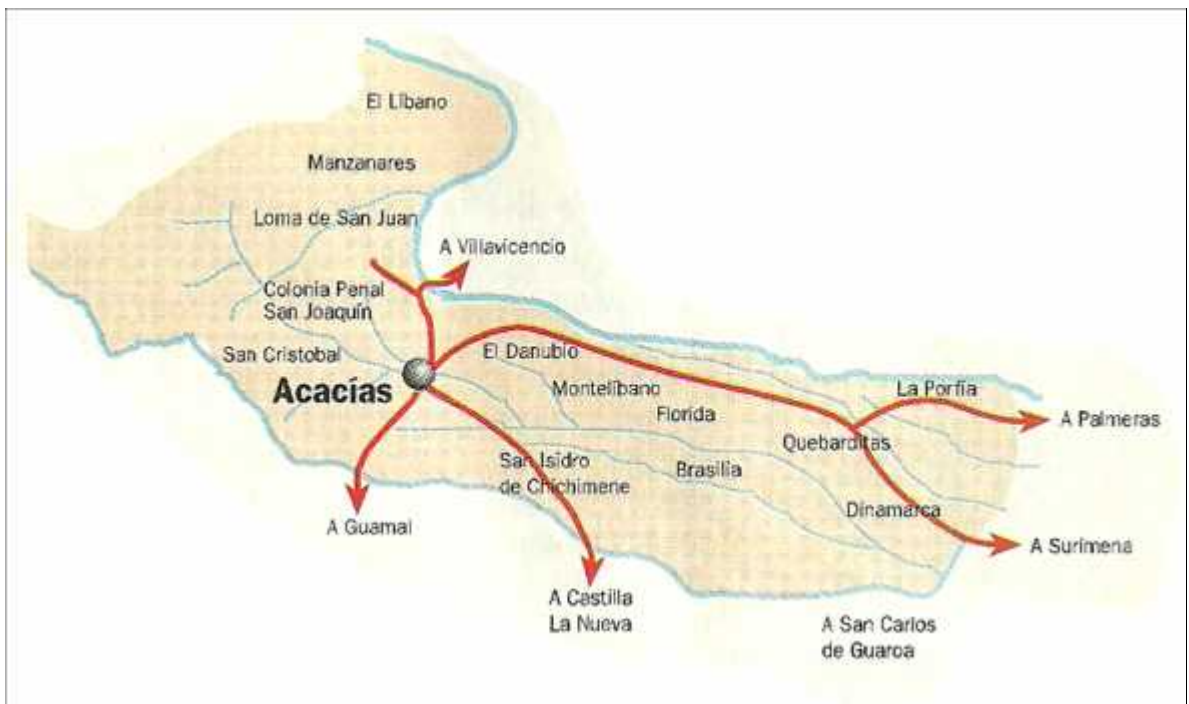
<sup>46</sup> GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

**Figura 5. Ubicación geográfica departamento del Meta.**



Fuente. Alcaldía de Acacias. 2010. <http://acacias-meta.gov.co/sitio.shtml?apc=m1m1--&x=3070118>

**Figura 6. Municipio de Acacias.**



Fuente. GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

Con base en su crecimiento poblacional y urbanístico, mediante Decreto Nacional 1353 (sin el punto) del 20 de abril de 1947, al territorio se le dio la categoría de municipio, con el nombre de Acacias.

Alcalde: Arcenio Vargas Álvarez

Población: 67.347 Habitantes

Temperatura: 25°C

Altitud: 523 m Sobre el nivel del mar

Extensión territorial: 1.169 Km<sup>2</sup>

Posición astronómica: 73° 45'24" de longitud oeste y 03° 59'15" de latitud norte.

Distancia a la capital del Meta: 28 km

Capacidad hotelera: 1.357

Límites:

Norte: Villavicencio.

Oriente: San Carlos de Guaroa.

Sur: Guamal y Castilla La Nueva.

Occidente: departamento de Cundinamarca.

Localización Geográfica: Al sur de la ciudad de Villavicencio.

División Territorial:

Zona urbana: 100 barrios

Centros poblados: Chichimene y Dinamarca.

Zona rural: 48 veredas

Vías de comunicación: Su territorio esté atravesado de norte a sur por la carretera Troncal del Llano, en un tramo de aproximadamente 28 kilómetros. Los carretables rurales presentan relativo buen estado de conservación.

Hidrografía: Por corresponder al sistema ambiental del Parque Nacional Natural de Sumapaz, las tierras acacireñas están bañadas por las aguas de los ríos Acacias, Acaciñas, Guayuriba, Sardinata y Orotoy, así como por los caños Playón, Cola de Pato, La Chiripa, Chichimene, La Danta, La Argentina, La Blanca y La Unión.



**Figura 7. Municipio de Acacias.**



Fuente: GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

**Economía:** Los soportes económicos de la municipalidad son los sectores agropecuario, comercial y petrolero.

**Renglón agrícola:** Tiene como principales cultivos la palma africana, sembrada en aproximadamente 9.000 hectáreas cuya producción la procesan cinco plantas extractaras de aceite; luego se ubican las siembras de arroz, con 4.500 y de soya, con unas 400 hectáreas. En menores áreas se cultivan cítricos, plátano, yuca patilla y el recientemente introducido arazá-

**Renglón pecuario:** El censo ganadero municipal alcanza 60.000 cabezas de ganado, en su orden luego están la avicultura destinada al engorde la postura, le sigue la piscicultura y la porcicultura.

**Servicios públicos:** La Empresa de Servicios Públicos de Acacias (ESPA) atiende a sus suscriptores con los siguientes servicios:

**Acueducto:** la cobertura del acueducto en el municipio alcanza el 95,33 %.

**Alcantarillado:** su cobertura es del orden del 95,71 %.

**Aseo:** este servicio también es prestado por la ESPA, la cobertura urbana del servicio es del 100 %, en el sector rural, el servicio de recolección de la basura solo es prestado en el centro poblado de San Isidro de Chichimene.

Gas domiciliario: este servicio es prestado por las empresas Madigás S.A. ESP, a partir de 1997 y a partir de posterior año por LLANOGAS ESP.

Energía eléctrica: a cargo de la Empresa Electrificadora del Meta (Emsa), que brinda cobertura del 100%, en el municipio.

Salud: Desde el 2006, el municipio cuenta con Secretaría de Salud. Su hospital E. S. E. presta entre otros los servicios de consulta externa, hospitalización, urgencias y laboratorios clínicos; además se realizan algunos procedimientos de segundo nivel, como cirugías, terapias y consultas ginecológicas. En la zona urbana también atienden IPS privadas que en prestan sus servicios de salud.

Calendario de eventos: Indudablemente, el mayor evento es el Festival Retorno, convocatoria que en el puente festivo del mes de octubre acoge a sus hijos ausentes, quienes llegan en caravanas a la fiesta. Dentro de la programación de folclor llanero ocurre La Joropera masivo espectáculo de baile callejero fundado en el 2001 por el colegio Pablo Emilio Riveras (Colper).

En Semana Santa se cumple el concierto Arpas de fe en el céntrico templo mayor. Otros eventos son el aniversario del municipio, el 7 de agosto, que incluye el festival del talento artístico acacireño, y el encuentro de Artes Visuales del Meta.

Educación: Instituciones públicas y privadas atienden la educación a partir de los grados de preescolar hasta educación superior, con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), y la Universidad de Los Llanos, con programas de pregrado.

De gran prestigio académico es la Escuela Normal Superior de Acacias, que desde el 2009 funciona en una moderna y cómoda planta física. Otra de las entidades de formación es el Sena, que oferta sus programas de formación.

Renglones comercial y financiero: El casco urbano muestra una elevada cantidad de establecimientos de comercio de diversas actividades, acordes con los requerimientos de la populosa comunidad acacireña.

Por iguales razones, en la ciudad tienen sedes las más importantes entidades del orden financiero. Funciona allí una sede de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

Hidrocarburos: La explotación petrolera, en diversos sitios de la jurisdicción, a un alto porcentaje de barriles diarios, circunstancia que ubica al municipio dentro de los primeros productores del departamento. Allí, Ecopetrol ubicó una estación para la recolección y tratamiento de crudo, con capacidad final de 60.000 barriles diarios.

Sitios de interés. Cuenta la municipalidad con los siguientes lugares de importancia turística: parque central, fundado en 1934; iglesia Nuestra Señora del Carmen, inaugurada en 1945; El Malecón Turístico, sobre la margen izquierda del río Acacias; la manga de coleo Palma Real, con su estructura de cemento, sobre la vía Acacias – Villavicencio; la Villa Olímpica considerada lugar de integración comunitaria a partir del deporte sano; la Biblioteca Pública Municipal Carlos María Hernández Rojas, inaugurada en el 2006; recinto cultural ubicado en la salida a Villavicencio y que ofrece espacios para múltiples usos artísticos y educativos; el complejo ganadero Rosendo Baquero, equipado recinto ferial dado al servicio en 1997, ubicado en el kilómetro 1 de la vía a Villavicencio y el Coliseo del barrio las Ferias principal escenario municipal para desarrollar actividades recreativas y culturales.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

Este aparte tuvo como fin establecer cómo se llevó a cabo la investigación diseñando detalladamente la estrategia para obtener información y detallando las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados.

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la temática en estudio, el tipo de investigación que más se ajusta a dicho proceso correspondió al descriptivo<sup>47</sup>, Lerma (2009). Su objetivo es reseñar el estado, las características, los factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Según Briones<sup>48</sup>, en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio, identificar las características del proceso investigativo; describir el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno y describe el desarrollo objeto de estudio.

### 5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Correspondió a la Empresa Variedades Quiros, ubicada en la cll 18 No. 18-82, barrio Centro, teléfono 6565877, Municipio de Acacias, Departamento del Meta. Dedicada a la actividad económica: comercio de electrodomésticos. Su representante legal corresponde a la señora Bárbara Elena Rojas Palacios, identificada con la cedula de ciudadanía 21.175.808 y la organización se identifica con el Nit. 000000217808-1. La muestra se llevó a cabo con los colaboradores que integran la empresa. Total personal 11 personas.

### 5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**5.3.1 Fuentes primarias.** Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a todos los integrantes de la Empresa Variedades Quiros, con el propósito de conocer e identificar todos los aspectos relacionados con la evaluación de la calidad del

---

<sup>47</sup> LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. p. 63.

<sup>48</sup> BRIONES, Guillermo. Evaluación educacional. Tercera edición. Bogotá, D.C. Convenio Andrés Bello. (Formación de docentes en investigación educativa No. 4) ISBN 958-9089-18-6. 1996.

servicio al cliente, el nivel de satisfacción y fidelización de los mismos, de tal manera que su aplicación facilitó la planificación de la estrategia de la empresa y su enfoque hacia el cliente. (Ver anexo A y B).

Vale la pena indicar que las ventajas que ofreció la aplicación de la encuesta fueron: permitió cubrir la totalidad de la población objeto de estudio; el colaborador tiene tiempo para recurrir a sus propios archivos y puede contestar al mismo tiempo por todos los intermediarios y permite guardar el anonimato del informante, las preguntas son de tipo cerrado pueden constarse con un “sí” o “no”, “algunas veces”, “frecuentemente”, “en acuerdo” y “desacuerdo”. Es decir, de tipo (dicotómicas y tricotómicas)<sup>49</sup>.

La fórmula estadística para la aplicación de la encuesta a los clientes de la Empresa Variedades Quiros, correspondió<sup>50</sup>:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n_0 = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

Z= margen de confiabilidad = 95% que (corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= desviación estándar = 0.5

e = error de estimación = 5%

N = población = 50 familias

N<sub>0</sub>= primera aproximación (margen si N fuera infinito)

n = tamaño de la muestra

$$N_0 = \left( \frac{Z^2}{E} \right) p \cdot q$$

$$N_0 = \left( \frac{1.96^2}{0.05} \right) (0.5) \cdot (0.5)$$

$$N_0 = 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{50}}$$

$$n = 32.9 = 33 \text{ clientes.}$$

<sup>49</sup> ZORRILLA ARENA; TORRES, Santiago; XAMAR Miguel. Guía para elaborar la tesis. Tercera edición. Editorial Mac Graw Hill. México. 2004.

<sup>50</sup> TORRES DE CASTRO, luz Stella. Manual práctico de estadística. Editorial Printer Colombiana Ltda., Bogotá D.C., 2008. p. 27.

**Muestreo proporcional.** Este tipo de muestreo se usa para calcular probabilidades de variables aleatorias distribuidas en el tiempo y en el espacio; es muy apropiado cuando la probabilidad de que un evento ocurra en un intervalo de tiempo (región o espacio) como en cualquier otro y esta ocurrencia no tenga efecto si ocurren o no otros eventos.

**5.3.2 Fuentes secundarias.** Se acudió a las siguientes fuentes de información existente (prensa, internet, libros e información escrita).

#### **5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La última etapa del proceso de la investigación consistió en interpretar los resultados obtenidos acorde con la aplicación de la encuesta a los colaboradores y clientes de la Empresa Variedades Quiros. Dicha interpretación fue producto de las operaciones que se realizaron entre el análisis y la síntesis. Es decir, fue el proceso mental con el cual se trató de encontrar uno significativamente más completo y amplio de la información empírica relacionada.

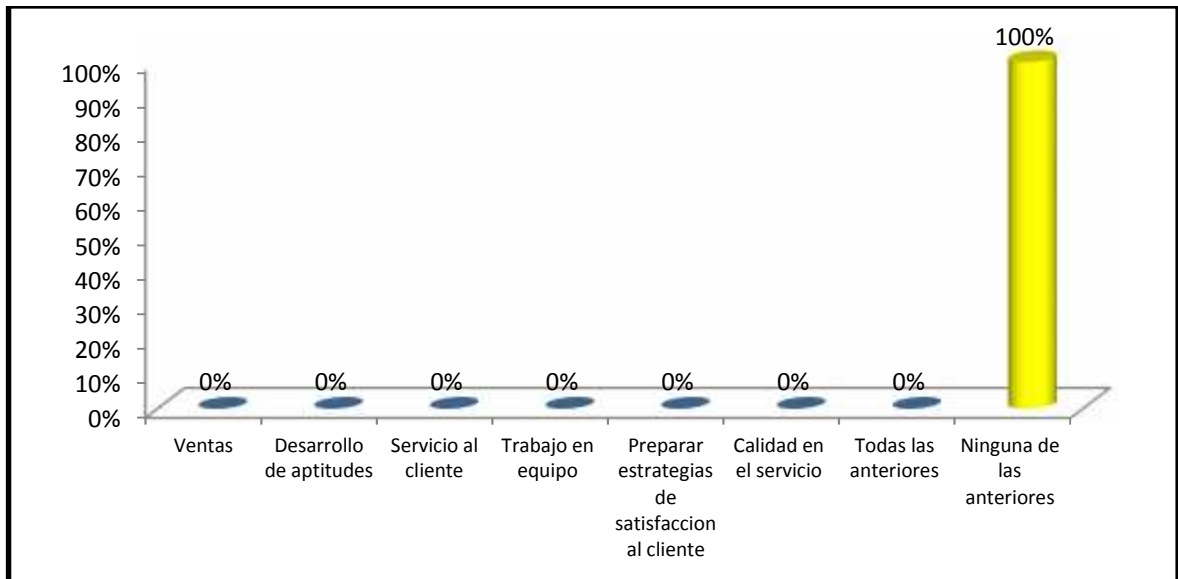
## 6. RESULTADOS

### 6.1 RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES

El procedimiento aplicado durante la encuesta a los colaboradores de la Empresa Variedades Quiros, ubicada en el Municipio de Acacias, departamento del Meta, se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, y tuvo una duración de 3 días consecutivos, teniendo en cuenta la disponibilidad de los colaboradores.

El proceso se estableció mediante la lectura de cada uno de ellos, tuvo la oportunidad de solicitar inquietudes y sugerencias con respecto a su comprensión. Evento donde participaron las autoras del proyecto, resolviendo las inquietudes y sugerencias que se iban presentando durante el proceso de su aplicación.

**Gráfica 1. La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas:**

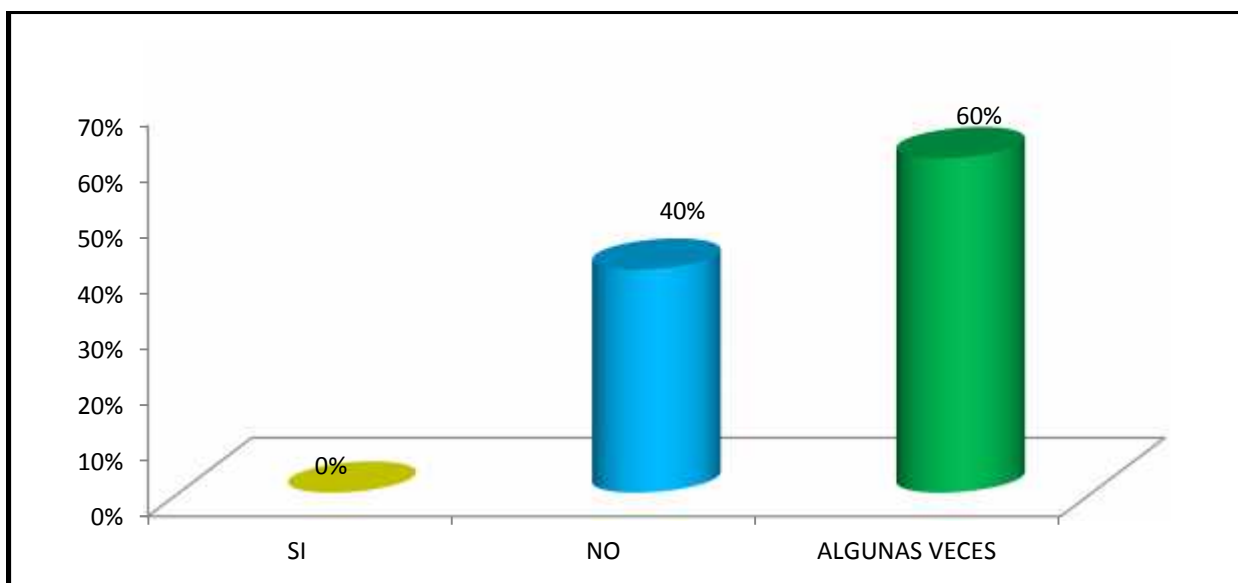


Fuente: el estudio. 2015.

Los colaboradores expresaron al preguntárseles que si se les ha brindado capacitación en cada una de las áreas funcionales que tiene la empresa. La cual respondieron que no la han tenido en un 100% (ventas, aptitudes, servicio al cliente, trabajo en equipo, estrategias de satisfacción al cliente, calidad del servicio). Significa que la empresa tendrá limitaciones en su objeto social, manifestando no se introduzcan estrategias generales que permitan capacitar al talento humano que la integra, teniendo en cuenta, que con el conocimiento, la

ilustración y visión en cada una de las funciones que se desempeña difícilmente el colaborador puede ofrecer un servicio de calidad como clave estrategia para satisfacer al cliente, establecer su lealtad y propiciar nuevos clientes. Por tanto, es indispensable que la empresa de colaboradores para perfeccionar e incrementar los conocimientos requeridos en el desempeño de las labores de su cargo. Es decir, que las actividades permitan determinar las necesidades de desarrollo del talento humano que en ella labora; de tal manera que se logre una sinergia organizacional y empresarial más dinámica, armónica, eficaz, efectiva, proactiva y asertiva.

**Gráfica 2. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?**



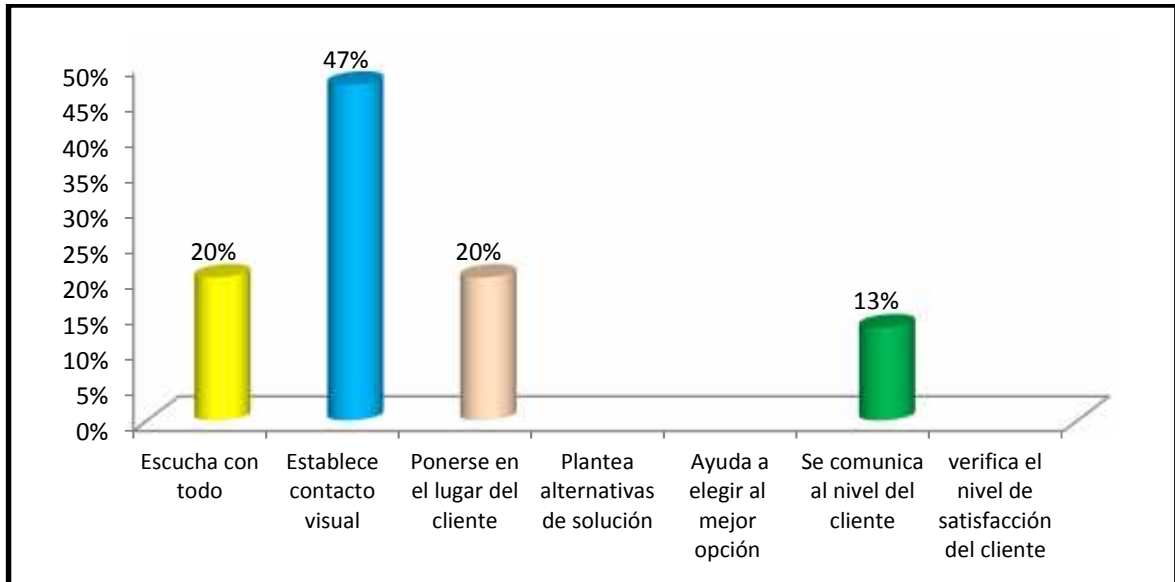
Fuente: el estudio. 2015.

Al preguntarse que si tienen en cuenta las inquietudes, o expectativas de los clientes, manifestaron: el 40% negativo; y un 60% algunas veces. En este sentido, se hace necesario establecer una visión integral sobre la importancia que merece resolver inquietudes y sugerencias ya que con ellas se estaría estableciendo una verdadera cultura orientada hacia el cliente, por ello es comúnmente que la gerencia y sus directivos fomentan y mantengan esta cultura. Sin embargo, las alternativas de respuesta deben ser solucionadas en forma ágil y oportuna no mayor a 36 horas, para que el cliente considere y tenga la percepción de que sus inquietudes y sugerencias están siendo resueltas. En este contexto, la calidad del servicio al cliente requiere la realización de tareas importantes de respaldo o apoyo, tratando en forma especial a los clientes con mucha energía positiva e interés. Entonces, con un buen servicio personalizado, su resultado será un éxito y dependerá de cómo se ocupe el colaborador y la empresa de sus necesidades



básicas (ser comprendido de sentirse importante, comodidad de sentirse bien, de ser escuchado, y por ende de recibir alternativas de respuestas positivas).

**Gráfica 3. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?**

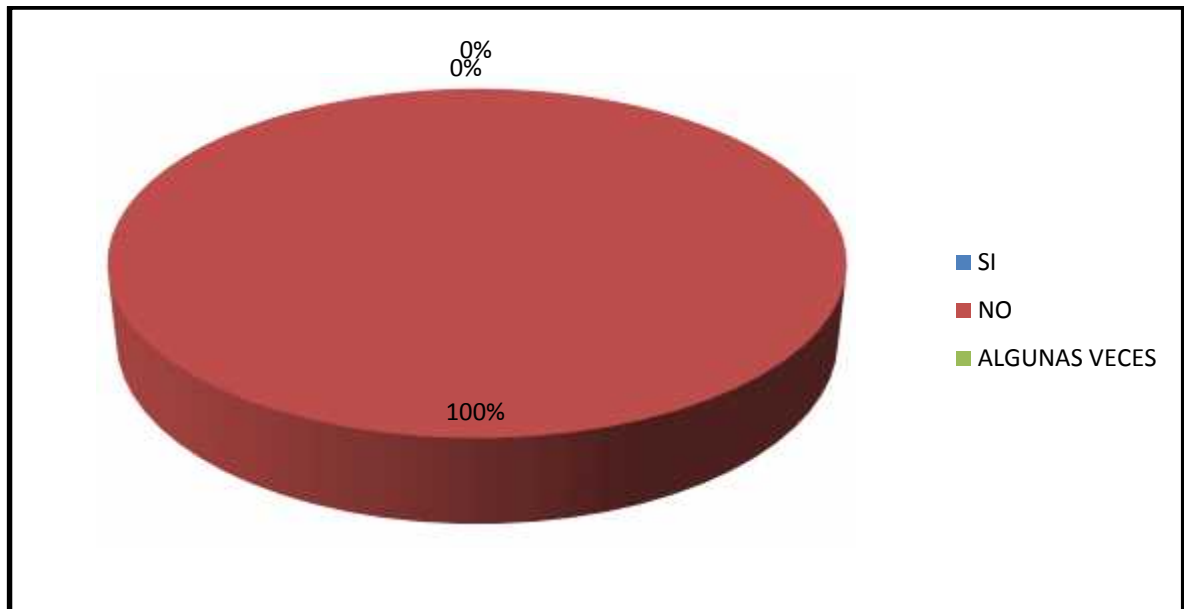


Fuente: el estudio. 2015.

Se manifiesta considerar necesario prácticas para mejorar el servicio al cliente mediante: escuchando con todo el 20%, establecer contacto visual el 46%; ponerse en el lugar del cliente el 20% y comunicarse al nivel del mismo el 14%. Es importante que la organización tenga claro que para tener éxito en la atención y servicio al cliente tanto (interno – externo), debe emprender enormes esfuerzos y grandes campañas de reorientación, estímulos y capacitación en atención y servicio al público. En ese sentido, la empresa si quiere ganar clientes en esta época donde la competencia se hace más agresiva debe dedicarse a tratar a los clientes positiva y amablemente. Por consiguiente conservar clientes es la obligación número uno de la empresa, evento que pareciera se le está, olvidando a la organización. No sobra indicar que la elemental premisa de que el cliente es lo importante, está desapareciendo en la Empresas Variedades Quiros. Razón por la cual la atención y servicio con calidad requiere de una filosofía de clientes satisfechos mediante la aplicabilidad de una profunda calidad humana; es a partir de esta posible prestar atención al cliente, para prestar una atención de los servicios al cliente, es preciso prestar un profundo sentido de calidad total; es cuestión de virtudes humanas. Entender perfectamente que la calidad consiste en darle al cliente exactamente lo que él quiere, ni más ni menos. Pero el servicio debe ser dado por todos, en la empresa, cuando todos los miembros dan excelentes servicios entre ellos, para ellos y para todos los clientes, es aquí

entonces donde se habla de la calidad total. La calidad es realmente una forma de actuar y por lo tanto requiere el serio compromiso de todos.

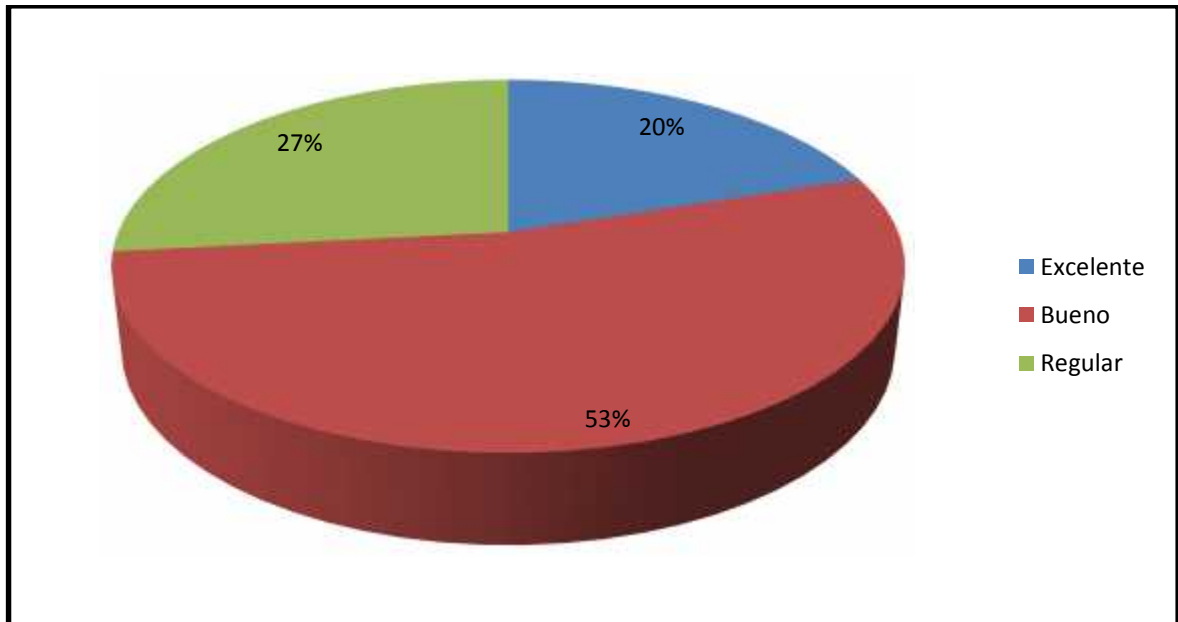
**Gráfica 4. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?**



Fuente: el estudio. 2015.

Se indica que no tienen establecido estrategias para atender al cliente en un 100%. Es necesario tener claro que el servicio es hoy la verdadera ventaja diferencial en el mercado. La mayor demanda del mundo en el mercado es la excelente atención en el servicio esmerado. Por tanto, el desafío del Almacén Variedades Quiros no es tanto vender sino servir, si se quiere una empresa para el futuro; el objetivo de la atención y servicio al cliente es hacer clientes satisfechos. El servicio es la clave de las empresas modernas. Es decir, el servicio es algo subjetivo que proporciona cualquiera que pertenezca a la empresa, en cualquier momento o cualquier persona interna o externamente. Entonces, el servicio está diseñado para la conveniencia del cliente más que para la de la empresa. Si un cliente queda satisfecho habrá habido buen servicio, si queda insatisfecho habrá tenido mal servicio.

**Gráfica 5. ¿Cómo es la relación con sus clientes?**



Fuente: el estudio. 2015.

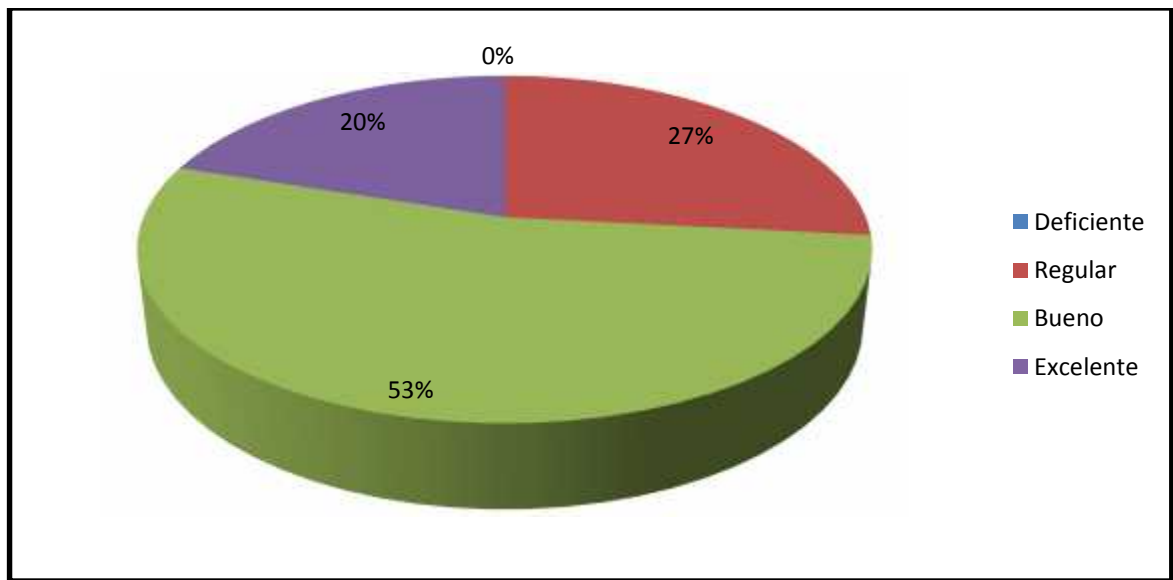
Los colaboradores indican que la relación con sus clientes es excelente en un 20%; buena en un 53%; regular en un 27%. Se hace necesario que en la atención, servicios relaciones con el cliente se tengan en cuenta los siguientes factores: Que la palabra que mejor describe la actividad de la empresa es servicio. De ahí, que el objetivo fundamental de la empresa debe ser la prestación de servicios que originen la identificación de la necesidad y la total determinación de satisfacción del cliente. Es decir, lograr servir el cliente hasta lograr su total satisfacción. La más negativa creencia; que acaba con muchas empresas, es pensar que el producto es lo único que compra el cliente.

Vale la pena abrirle los ojos a la empresa Variedades Quiros, con respecto a las condiciones que pueden desaparecerla: Jamás hablar de objetivos, ni dejar saber las metas a nadie; nunca explicarle a los colaboradores como pueden contribuir al éxito; jamás elogiar a nadie, reprochar y regañar permanentemente a los demás sí que sepan por que, hasta hacer que las fallas ocasionales se vuelvan sinónimos de derrota total. Por consiguiente se debe tener muy claro que sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay trabajo; solo las ventas y la prestación de servicios permiten la entrada de dinero a la empresa que a su vez permiten cancelar los salarios de más egresos y aumentar el capital.

El éxito empresarial es escuchar y aprender sobre las necesidades de cada cliente. Es darle a cada uno lo que exactamente necesita no lo que se le quiere vender. El excelente servicio significa sin improvisaciones y ensayos. Se trabaja de acuerdo a planes y métodos. Si se quiere ser empresa exitosa y prestar un

excelente servicio debe tenerse clara la visión del negocio, procedimiento, buena proveeduría, suficiente personal y motivación a ellos. La principal razón de referencia a los clientes la origina la buena atención del personal que labora en ella. Entonces para obtener la buena fama del negocio se basa en su buena imagen, lograda con mucho tiempo de buen servicio. Por tanto, el cliente es la persona más importante para el negocio. Cliente satisfecho son sinónimo de crecimiento empresarial.

**Gráfica 6. ¿Cómo evalúa usted el servicio que les presta a los clientes?**

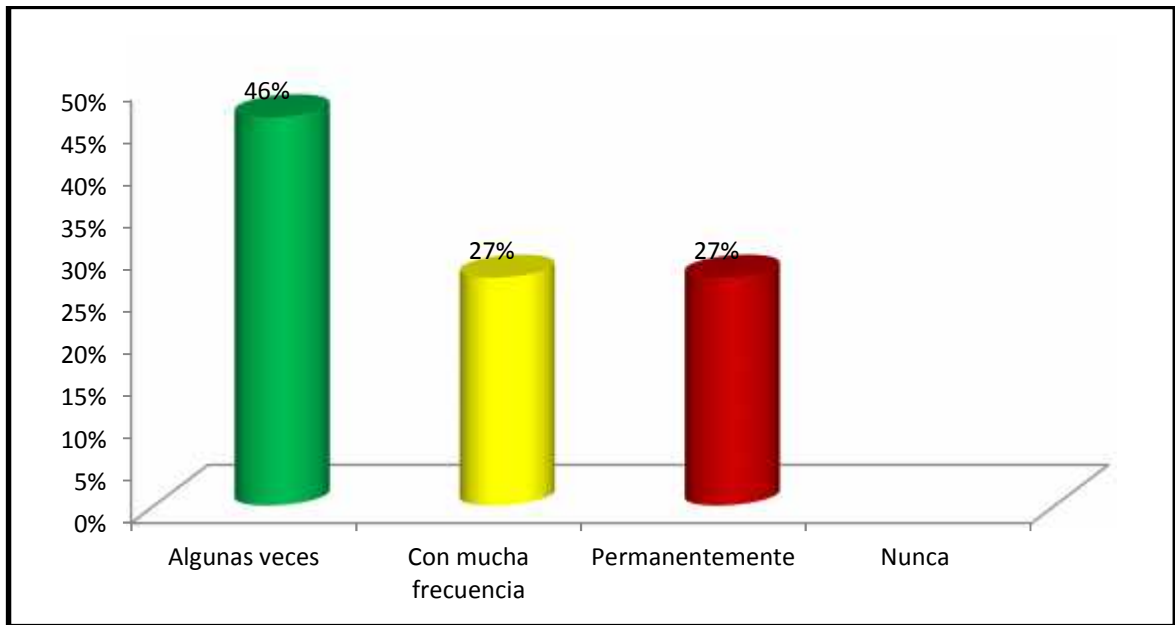


Fuente: el estudio. 2015.

Se manifiesta que la evaluación de servicio prestado a los clientes es regular en un 27%; Bueno en un 53% y excelente en un 20%. La cual significa que se debe tener la mayor actitud, más que una técnica el servicio es actitud. Es necesario que el equipo de colaboradores establezca verdaderos valores practicando la filosofía de cliente satisfecho y leal; pero ello requiere de mística y convicción por lo que se hace. Para prestar un buen servicio basta con entender cuando somos clientes y entonces brindarle a los clientes aquellas cosas que nos agrada tanto recibir. Al mismo tiempo evitar aquellas cosas que desagradan por parte de quienes prestan mal servicio.

Para mejorar la manera de prestar un servicio es indispensable poseer una actitud mental positiva. Además de otros ingredientes tales como: Manejar siempre contactos positivos con el cliente, que permitan conseguir grandes resultados y una gran satisfacción haciendo el trabajo. Un contacto positivo predispone al cliente positivamente. Una primera buena impresión deriva en una magnífica atención.

**Gráfica 7. El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado. Es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio.**



Fuente: el estudio. 2015.

Se expresa que el servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado es ágil oportuno y se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio. Su resultados arrojaron algunas veces el 46%; con mucha frecuencia el 27%; Permanente mente el 27%. Ello significa, que el éxito en la vida empresarial y humana debe fundamentarse en el éxito de los demás. Solo el servicio hace progresar. El servicio al cliente es el único generador de riqueza genuina. Se la empresa Variedades Quiros, presta un verdadero servicio significa bienestar, salud, felicidad y prosperidad para todos.

Se considera relevante, citar al padre de la administración moderna Peter Drucker, quien establece “Empresa o Institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio la cambia el cambio... Entonces o cambio o me cambian”. Cabe también mencionar que las claves o reglas para atender el cliente conducen a: Saludar con empatía al cliente, Atenderlo, Demostrar energía y cordialidad; ser agente del cliente si se quiere algunas veces ajustar las reglas, mantenerse en forma y bien presentado. El servicio se vende: Aumentando la conciencia de la calidad del servicio, explicando las características y describiendo los beneficios del servicio; Escuchar sus reclamos, recomendaciones, sugerencias; establecer planes de acción, verificar y hacer seguimiento de sus comportamientos y expectativas.

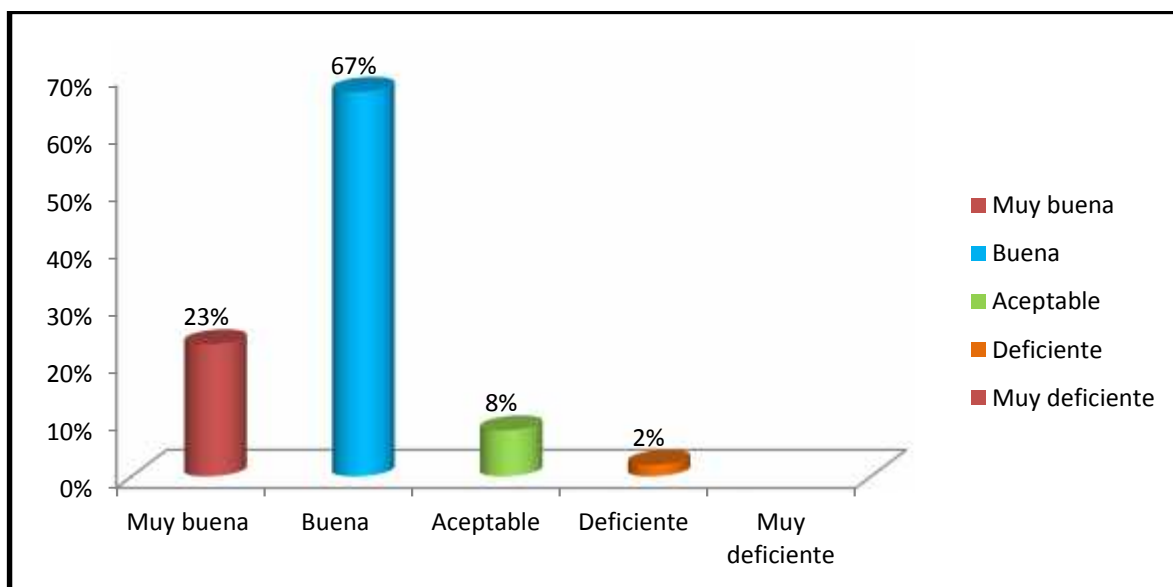
Los colaboradores recomiendan que las estrategias del servicio al cliente deben conducir en primera instancia capacitación en servicio al cliente, beneficios económicos, establecer bienestar e integración social, incentivos, felicitaciones, reconocimientos, a todos y cada uno de los colaboradores que integran la empresa, además que la gerencia del servicio, como modelo de gerencia y filosofía, establezca una visión del cliente activa apreciable a largo tiempo, logrando que la calidad del servicio este en los detalles para con el cliente, es decir ofrecerle un valor agregado que puede ser suministrado sin caer en error de cometer algunos pecados del servicio: apatía, desaire, frialdad, aire de superioridad, robotismo, reglamentitis y evasivas.

Por consiguiente, un plan personal de excelencia del servicio al cliente para la Empresa Variedades Quiros, debe contener mínimo los siguientes ingredientes: Sentirse bien con sigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender a desarrollarse en el trabajo.

## 6.2 RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Realizado el trabajo de campo, a los 33 clientes durante el proceso de la prestación del servicio en forma aleatoria, sus respuestas, opiniones y sugerencias permiten establecer los siguientes resultados.

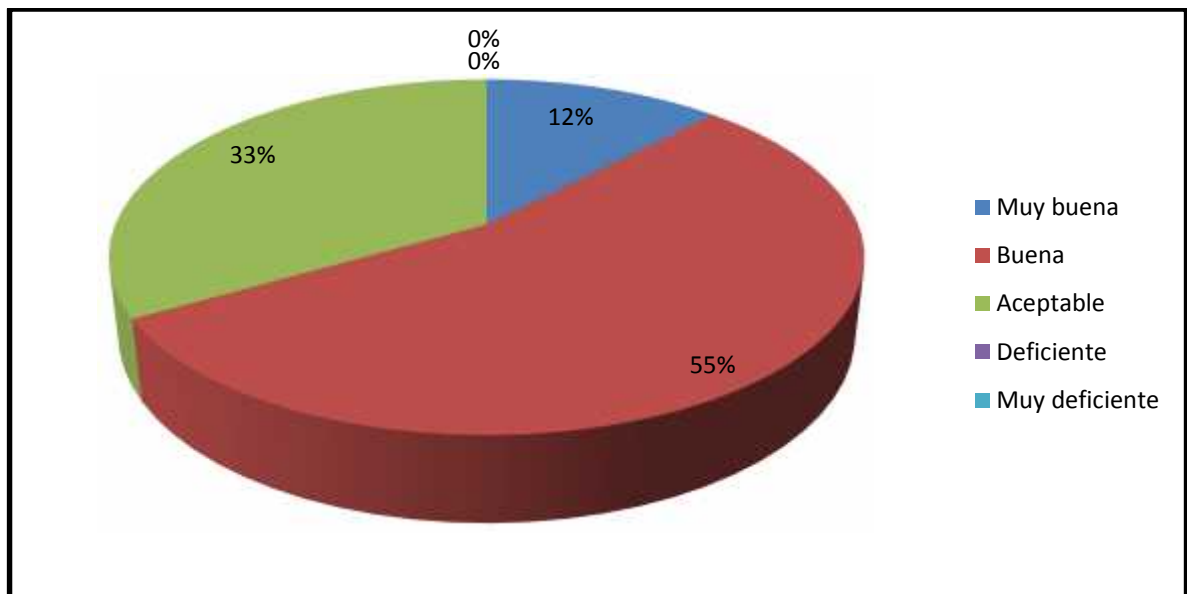
**Gráfica 8. Puntualidad en la prestación.**



Fuente: el estudio. 2015.

Manifestaron con respecto a la puntualidad en la prestación del servicio ser muy buena en el 9%; buena en un 79%, aceptable en un 9%, deficiente en un 3%. Significa que la variable puntualidad en la prestación del servicio conlleva a satisfacer plenamente las expectativas del cliente. Por tal motivo, la empresa debe propender a través de todos sus colaboradores ofrecer una atención que permita un servicio excepcional al cliente, y como valor agregado debe ser ágil y oportuno. Es decir, requiere de estrategias mucho más competitivas para la transformación empresarial; siempre y cuando este inmerso la cultura de la calidad total en el servicio (cultura al servicio), necesidades humanas, reglas para atender al cliente, razones de importancia para la calidad del servicio, asegurar el regreso de los clientes entre otros.

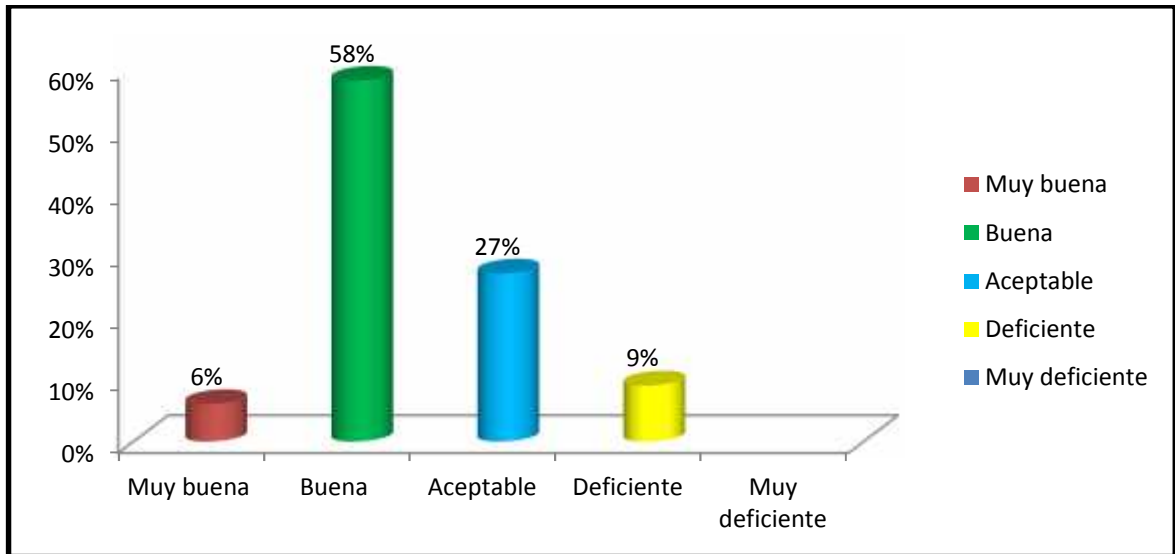
**Gráfica 9. Capacidad de reacción.**



Fuente: el estudio. 2015.

Indicaron que la capacidad de reacción se establece muy buena en un 12%; buena en un 55%; y aceptable en un 33%. Situación que conlleva a reflexionar sobre la capacidad de redacción de tal manera que genere la mayor satisfacción y por ende fidelidad en los clientes. Todos tienen la capacidad de reacción lo que diferencia es el tiempo que se toma en reaccionar. Entonces como todos tienen capacidad de reacción para que el tiempo sea menor, se debe practicar la actividad, como capacidad que enciende en el cerebro de cada trabajador para dar la orden de acción y el tiempo que toma ejecutar la orden como acción.

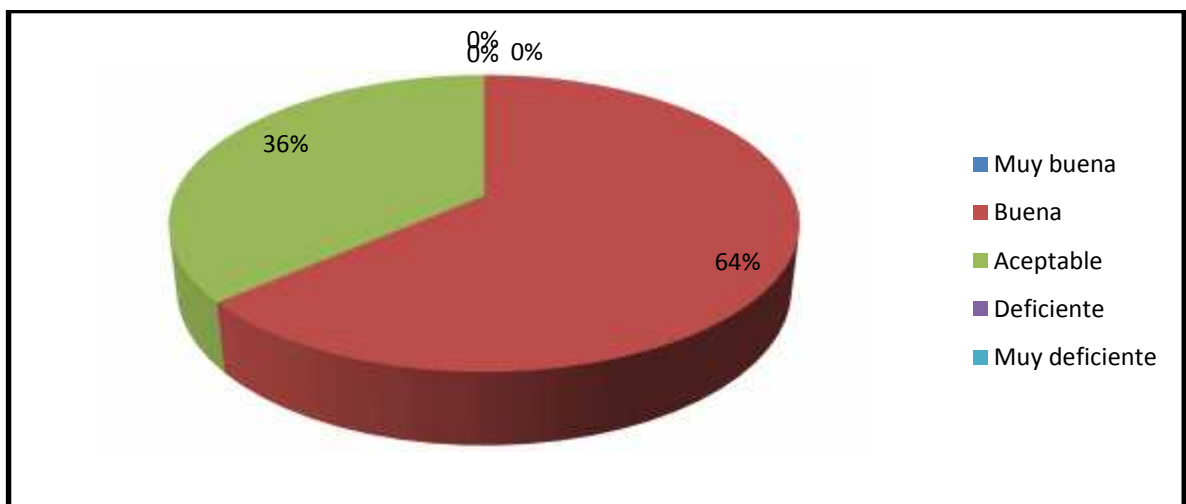
**Gráfica 10. Disponibilidad del servicio.**



Fuente: el estudio. 2015.

Indica que la disponibilidad de servicio al cliente es actualmente muy buena en un 6%; buena en 58%; aceptable 27%; deficiente 9%. Significa la mayor atención posible (100%, si se tiene en cuenta que brindar servicio al cliente genera una mayor competitividad y una alternativa de solución efectiva a las peticiones, quejas y reclamos a los clientes. Cumplir con todo este requerimiento contribuye a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

**Gráfica 11. Profesionalidad del personal.**



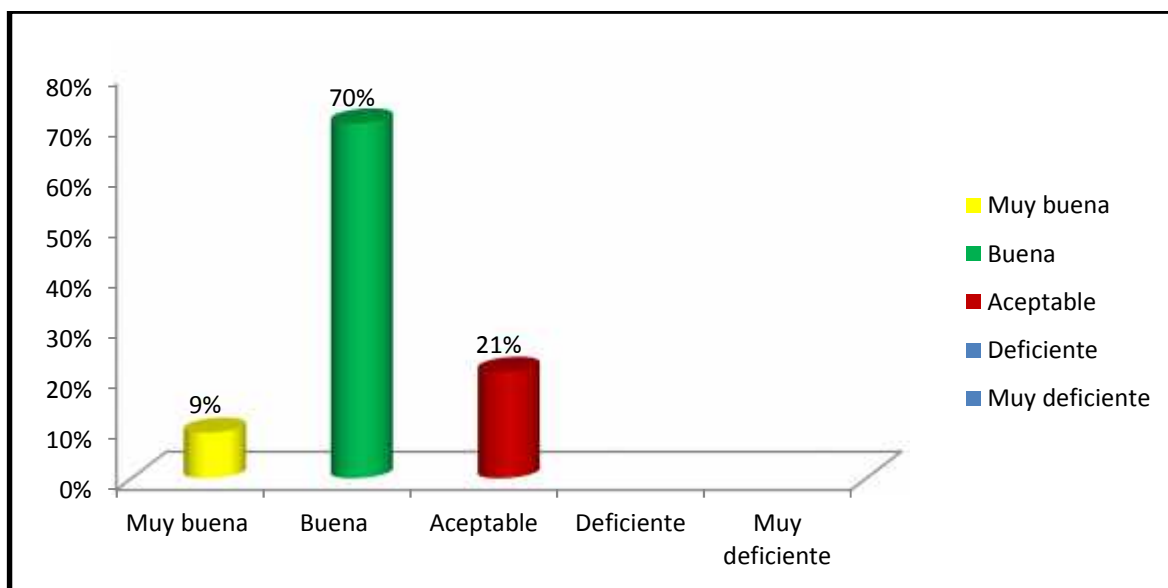
Fuente: el estudio. 2015.

Permite evidenciar que profesionalidad del personal es buena en un 64%; Aceptable en un 36%. Sin embargo el factor de profesionalidad es imprescindible



para que la empresa Variedades Quiros, ofrezca un buen servicio, desarrollado con toda la vocación del mismo, estableciendo la importancia del trato al cliente y que tenga a bien aprendidos los sistemas de trabajo de la empresa. Además, convencimiento de su trabajo que permita prestar un servicio excepcional, e intentar superar todas las expectativas del cliente a fin de lograr mayor capacidad en desempeño de sus funciones observando con cortesía y educación todas las normas y políticas a nivel empresarial sin que esto se desmejore, por el contrario exista procesos de mejoramiento continuos y permanente. Por tanto la calidad no es solo la selección esmerada y cuidadosa de los recursos que posee una empresa, sino que es todo, una perfecta armonía entre cada uno de los aspectos y sobre todo, es el trato y el servicio al cliente.

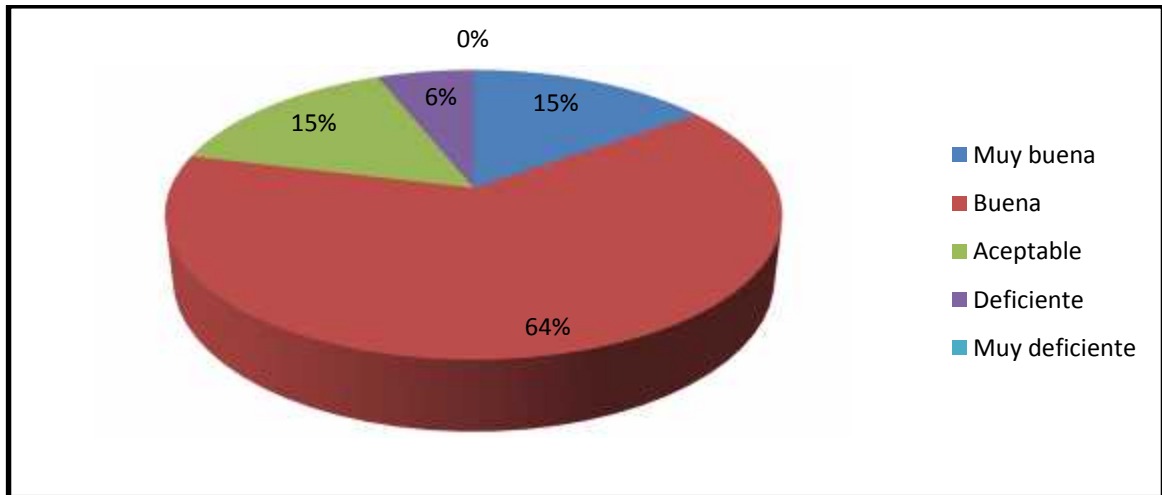
**Gráfica 12. Satisfacción general con el servicio.**



Fuente: el estudio. 2015.

Se demuestra que la satisfacción general es buena en un 9%; Buena en un 70% y aceptable en un 21%. Por tanto se hace necesario evaluar y analizar mediante la experiencia si se está prestando el servicio que el cliente espera; si la existencia de los objetivos están orientados al deseo de las expectativas de los clientes. De tal manera que la satisfacción como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del rendimiento del servicio inciden de manera positiva para que resulte la satisfacción plena y establezca una relación que genere fidelidad al cliente y por ende se obtengan indicadores de gestión que relacionen una mayor eficacia, eficiencia, efectividad, mayor productividad productos y servicios, mejoramiento continuo de los mismos y una alta capacidad gerencial.

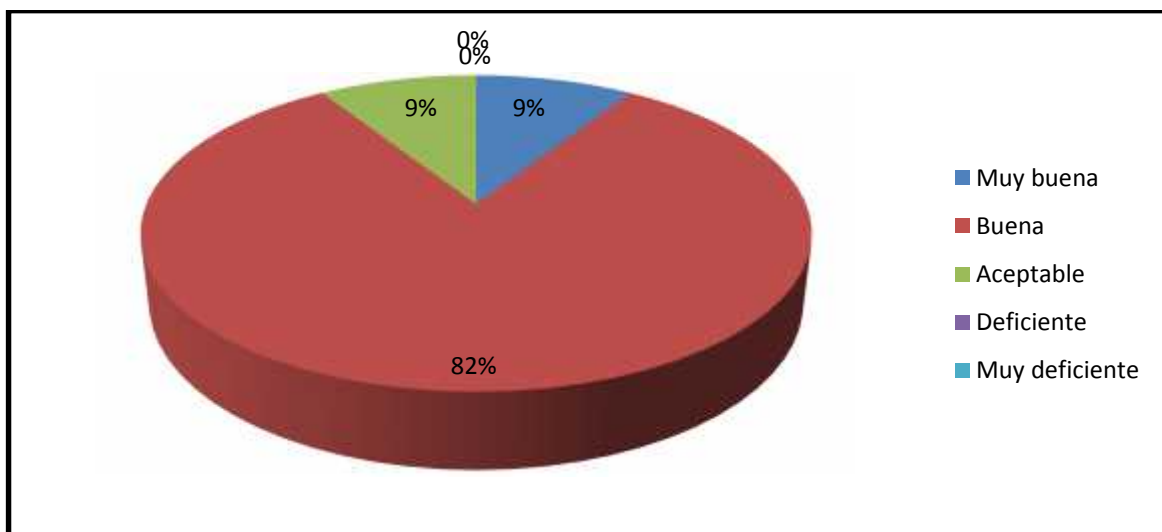
**Gráfica 13. Satisfacción general con el producto.**



Fuente: el estudio. 2015.

Permite mostrar satisfacción general con el producto muy bueno en un 15%; buena en un 64%; aceptable en un 15%; deficiente 6%. Ello significa que la empresa debe utilizar criterios apropiados para la planeación desarrollo y diversificación de los productos; conocer las características más importantes que integran el producto (marca, envase, empaque, embalaje y servicios). Identificar las etapas del ciclo de vida y las acciones a desarrollar. Por tanto como empresa moderna y prospera tiene que mantenerse informada sobre el comportamiento en el mercado frente a la competencia situación de ventas y el comportamiento de sus productos, y especialmente en los gustos, preferencias y en la actitud de los compradores.

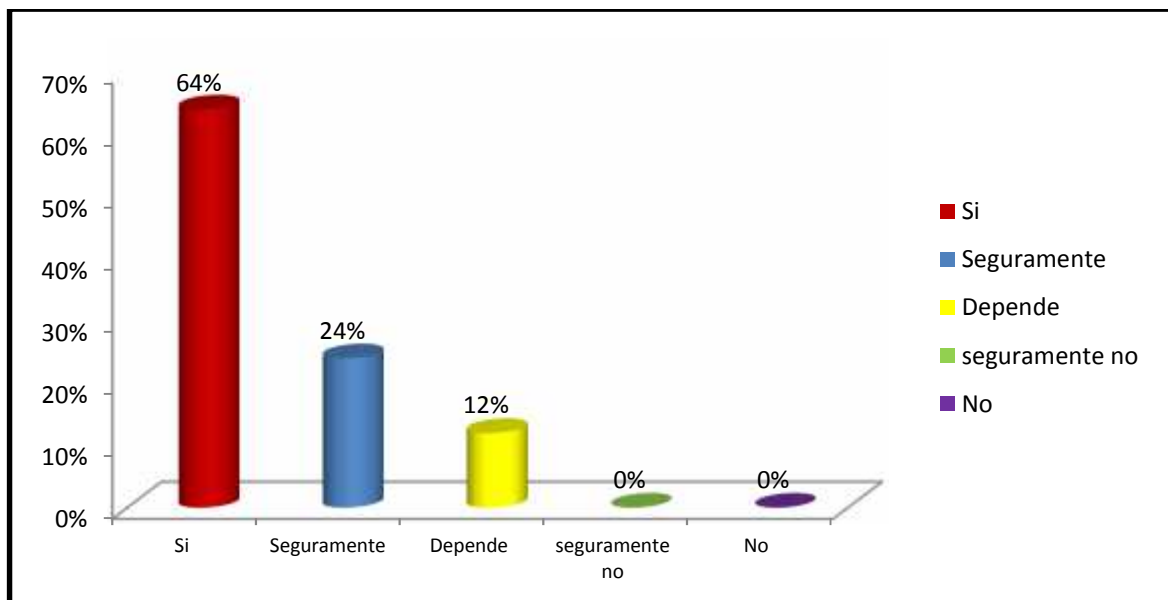
**Gráfica 14. Posición frente a los servicios.**



Fuente: el estudio. 2015.

Muestra que la posición frente a los servicios es muy buena en un 9%, Buena en un 82% y aceptable en un 9%. Es relevante que la empresa establezca como prioridad su posicionamiento en el mercado ya que este genera grandes ventajas competitivas y contribuye dimensionar la importancia y crecimiento empresarial, como variable fundamental para el desarrollo de su supervivencia y rentabilidad. Entonces la gerencia del servicio al cliente debe orientarse hacia el mismo, generando ventaja competitiva en el negocio y adaptándose para el manejo eficiente de las relaciones del cliente con la empresa. A los clientes les gusta además de la calidad los precios justos, ser bien atendidos y contar con el respaldo para sus productos o servicios en el momento o lugar que a su modo de ver debiera brindarle el colaborador o la empresa responsablemente.

**Gráfica 15. ¿Volvería a contratar nuestros servicios?**

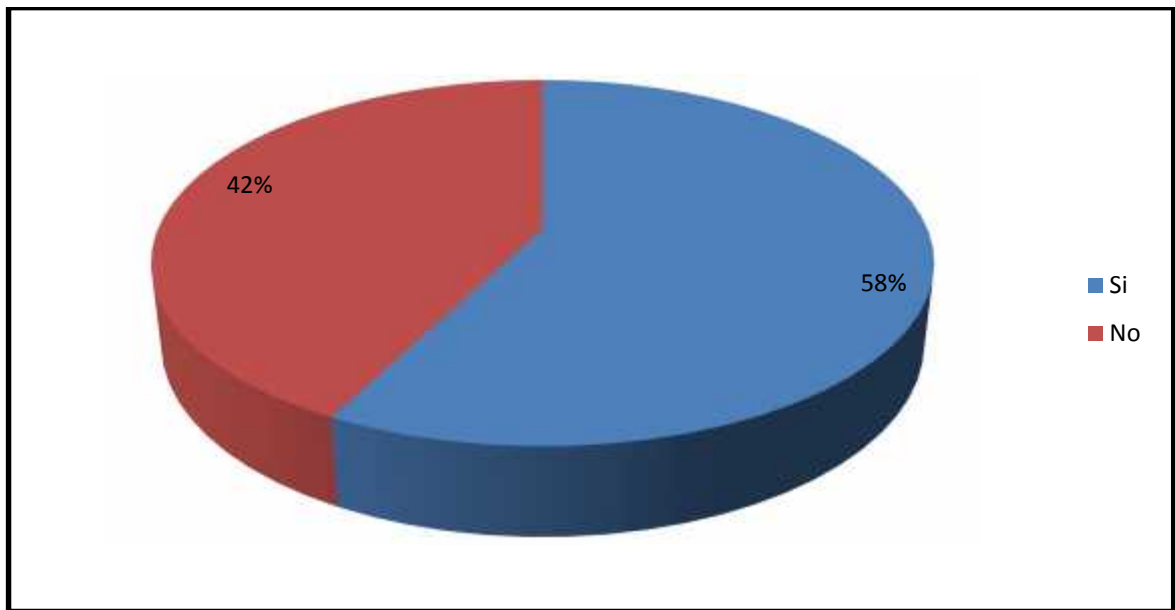


Fuente: el estudio. 2015.

Indica que volvería a contratar los servicios si en un 64%; Seguramente en un 24% y depende de un 12%. Significa que es indispensable abordar al cliente, mediante un dialogo amable que le proporcione toda la información clave para atenderlo eficientemente y lograr resultados óptimos. Por tanto es relevante tener presente que en la medida que el colaborador conozca el cliente lo puede hacer sentir importante, si se ignora, es atentar con la estabilidad de la empresa. En este sentido los colaboradores deben conocer los momentos de verdad de su cliente.

En consecuencia es relevante tener en cuenta que la gerencia busque cliente fieles a sus productos y servicios estableciendo una óptima relación con sus clientes con el propósito de identificar sus necesidades gustos preferencias y expectativas, y de solucionar las actuales que estén latentes.

**Gráfica 16. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?**

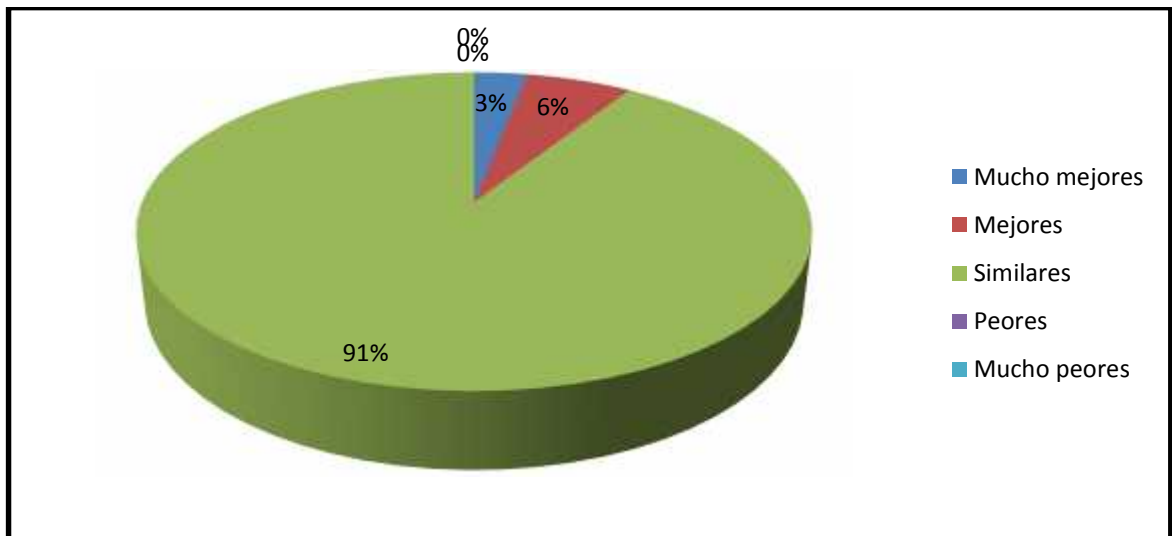


Fuente: el estudio. 2015.

Permite evidenciar que recomendaría los servicios recibidos a otras personas u instituciones si en un 58%; y lo contrario el 42%. Dicha apreciación indica que el servicio debe establecer un marco para generar un servicio y atención de calidad a partir de los siguientes factores: Cultivar el liderazgo en el servicio, Construye un sistema de información sobre la calidad del servicio; crear una estrategia de servicio que tenga inmerso (confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad del servicio).

A su vez implementar la estrategia de servicio por medio de la estructura; como también la estrategia del servicio por medio de la tecnología; pero más aun implementar la gerencia del servicio por medio de los empleados (competir por talento, desarrollar habilidades y conocimiento, facultar a los colaboradores para que puedan servir, trabajar en equipo, evaluar el desempeño y premiar la excelencia).

**Gráfica 17. ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?**



Fuente: el estudio. 2015.

La gráfica indica muestra que los clientes consideran que los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas son mucho mejores en un 3%; mejores el 6%; similares 91%. En este sentido la Empresa Variedades Quiros, debe procurar por ser la número 1; Lo cual significa determinar los atributos más importantes del servicio para satisfacer y superar las expectativas de los clientes; además de determinar los atributos importantes del servicio en los cuales son más vulnerables los competidores; como también determinar las capacidades actuales y potenciales de la empresa, evaluado las capacidades y las carencias fortalezas y debilidades en materia de recursos, la imagen y prestigio del servicio, sus aspectos corporativos y la razón de ser.

Por consiguiente desarrollar una estrategia de servicio encaminada a satisfacer las necesidades y expectativas más importantes y constantes de los clientes explotar las vulnerabilidades de los competidores de conformidad con las capacidades y potencial de la empresa. Todos estos aspectos contribuyen significativamente para comprender las expectativas y preferencias de los clientes en cuanto a: empatía, Seguridad, prontitud de respuesta y confiabilidad.

### 6.3 LISTA DE CHEQUEO

**Tabla 1. Lista de chequeo.**

DESCRIPCIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	OBSERVACIÓN
Atención al cliente		4	3		
Presentación local		4			
Presentación empleados			3		
Publicidad			3		
Tecnología				1	
Trabajo en equipo			3		
Comunicación		4			
Supervisión			3		
Clima organizacional				1	
Principios corporativos				1	No existen
Ubicación local	5				
Organización de recursos (tiempo, espacio, materiales).			3		
Tipo de liderazgo			3		
Motivación empleados			3		

Fuente: El Estudio. 2015.

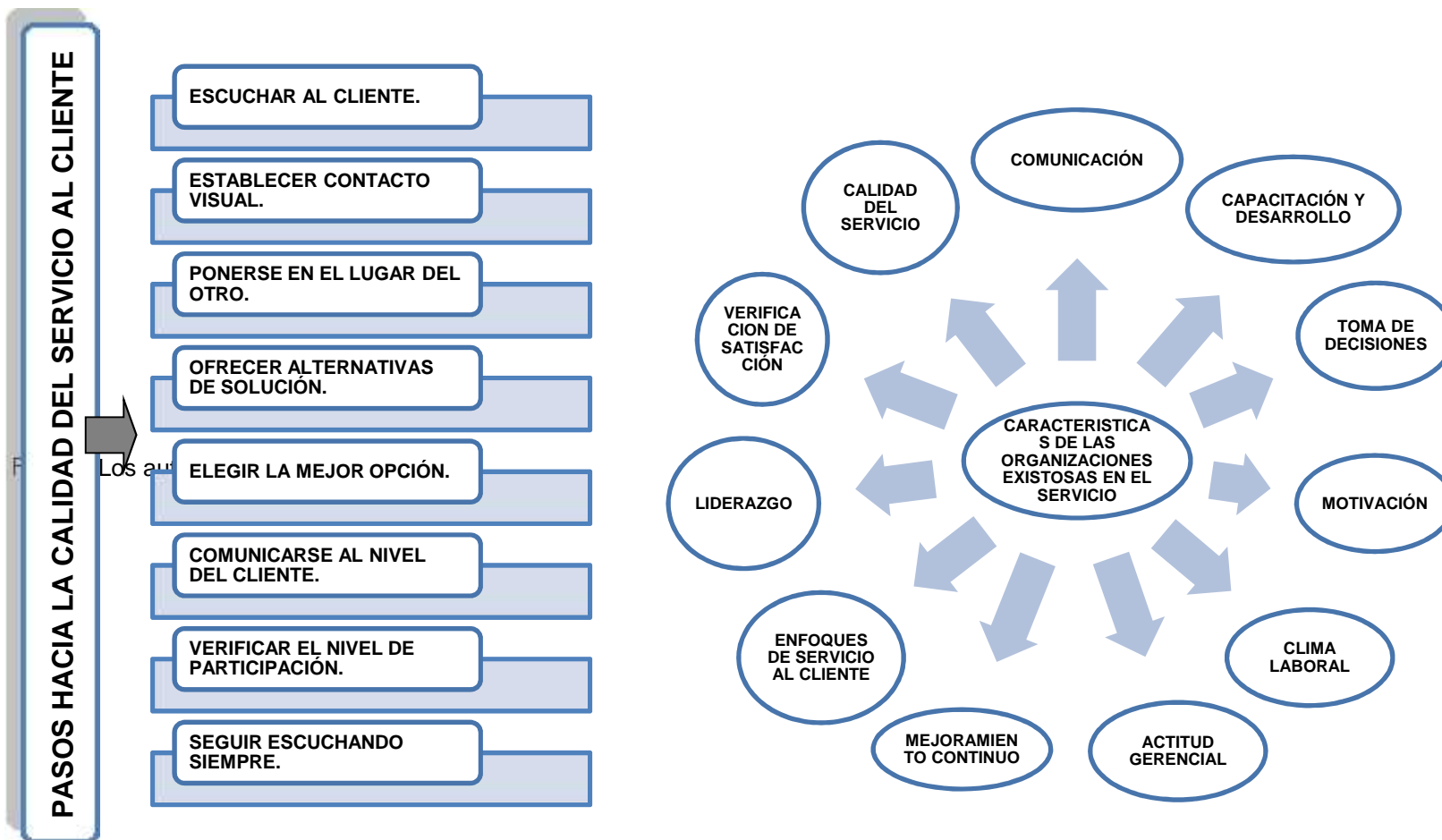
**Tabla 2. Escala de calificación.**

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Mala	1

Fuente: El Estudio. 2015.

**Nota:** en términos generales, la observación permite indicar que existen condiciones “buenas” para realizar sus operaciones; lo cual sirve para aplicar y ejecutar estrategias más dinámicas y armónicas, más productivas y competitivas en el mercado.

## 6.4 GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LA ACTITUD DE LOS COLABORADORES FRENTE AL SERVICIO AL CLIENTE



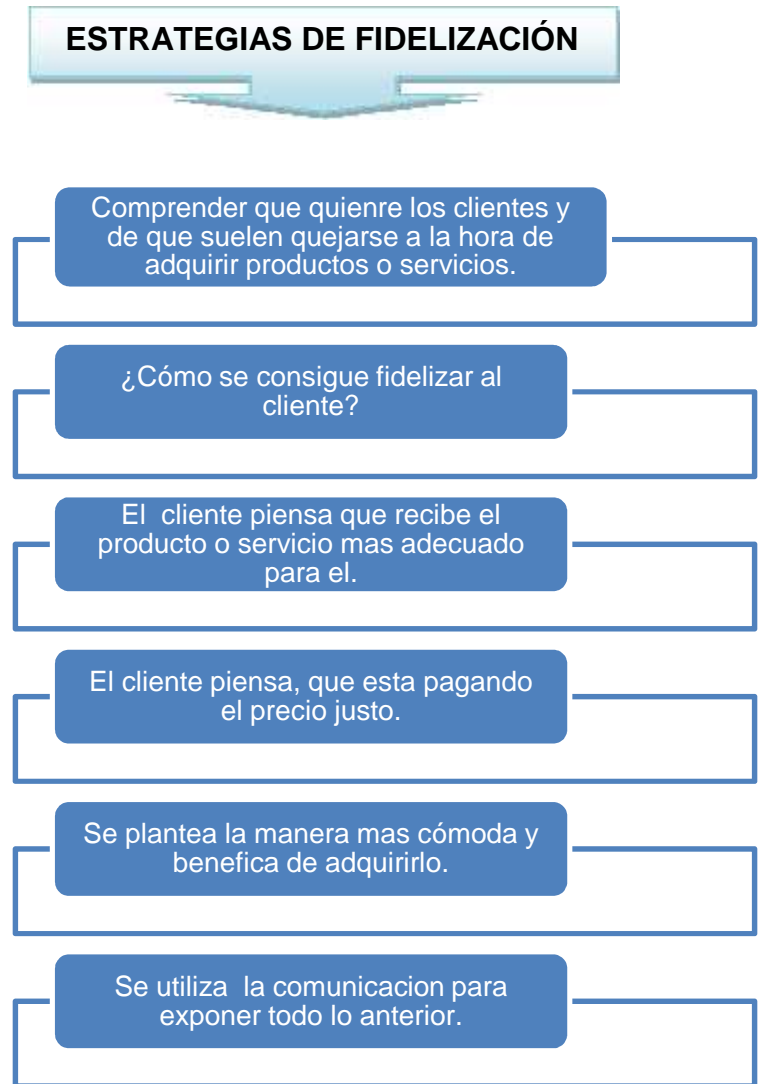
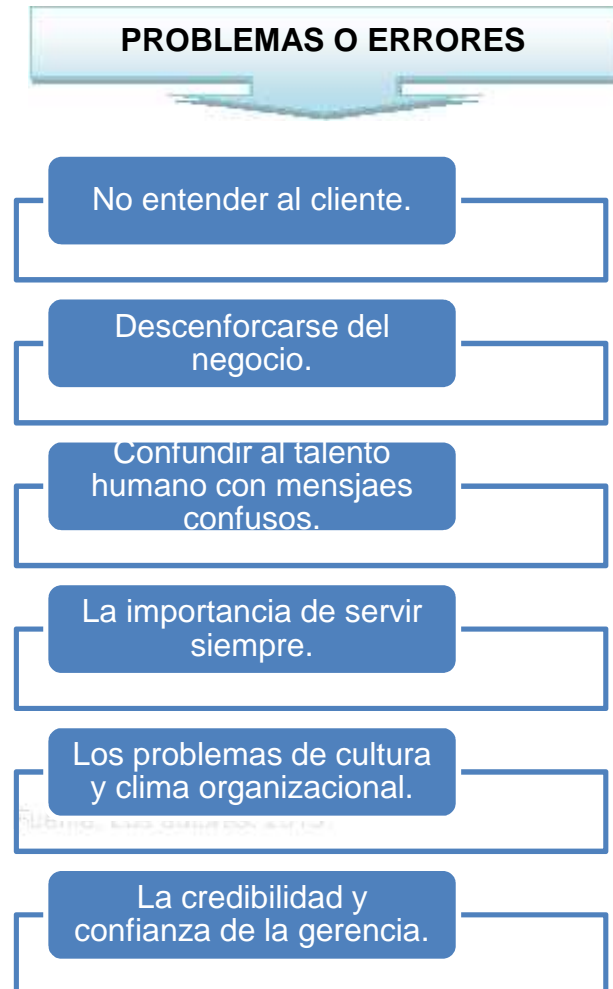
Es importante indicar que el grado de satisfacción con respecto a la actitud de los colaboradores frente al servicio al cliente, debe establecerse a partir de los pasos hacia la calidad del servicio mismo, teniendo en cuenta, que hay que escuchar al cliente, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del otro, ofrecer alternativas de solución, elegir la mejor opción, comunicarse a nivel del cliente, verificar el nivel de satisfacción, y seguir escuchando siempre. Aspectos todos estos que conllevan a que sean características de las organizaciones exitosas en el servicio, claro está que también presente unos factores como: la comunicación, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, motivación, clima laboral, actitud gerencia, mejoramiento continuo, enfoque de servicio al cliente, liderazgo, verificación de satisfacción del cliente y calidad del servicio.

Los anteriores aspectos, hacen parte de las actividades a las cuales en muchas ocasiones no se está acostumbrado, y al contrario, con frecuencia se hace exactamente lo contrario de las recomendaciones u errores que se plantean en el esquema. Por tal razón, a la continuidad y consistencia se requiere un esfuerzo consciente, dinámico y armónico, necesario para crear herramientas que recuerden permanentemente los problemas o errores que se presentan a cada momento en el día a día, este presente la importancia de escuchar, de establecer contacto visual, lo útil que es ponerse en el lugar de otro, lo práctico que resulta plantear alternativas y escoger la más convenientes para las dos partes, lo que se disfruta con una comunicación buena, la ganancia que se obtiene de monitorear el nivel de satisfacción y el valor de seguir escuchando. Por consiguiente, cada colaborador y la organización puede desarrollar diferentes estrategias, para hacer más fácil el esfuerzo consciente, y donde se establezca una actitud positiva, proactiva y asertiva como técnica que garantice que el mensaje fluya de manera dinámica, sin comprometer la relación entre los colaboradores y sobre todo sin que el cliente se entere de tal comunicación.

Entonces, se hace necesario crear hábitos saludables en la construcción de relaciones interpersonales enriquecedoras. Por ello, la única forma de hacerse experto en el servicio al cliente, es mediante la práctica diaria de un servicio que genere satisfacción plena, y se logren óptimos resultados, que enmarquen desde luego mejoramiento y perfeccionamiento continuamente. Entonces, desde la óptica del cliente no interesa cuanto se debe practicar, a él interesa ser bien atendido, pero a los colaboradores les corresponde práctica cada uno de estos pasos de manera consciente y consistente hasta convertirlos en hábitos. Por tanto, la práctica todos los días, a toda hora, no se desaprovechar cada oportunidad de contacto con un cliente para practicar. Posteriormente, se debe establecer un proceso de enseñanza, lo cual indispensable conocer el cliente, el servicio, y la misma organización; hasta el punto que cada conocimiento que haya sido adquirido sea de dominio, sobre aquello que no se siente seguro, pero se considera que le puede servir a otro. De ahí, la importancia de recurrir a expertos en la materia. Otra forma es la toma de decisiones, y actuar, definiendo desde luego la misión, y visión, creando buenos hábitos práctica y enseñanza.



## 6.5 DETERMINACIÓN COMO ENFRENTA PROBLEMAS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE Y LA FORMA DE RESOLVERLOS PARA MANTENER SU FIDELIZACIÓN



El esquema permite mostrar la determinación como enfrenta los problemas en la atención al cliente y la forma de resolverlos para mantener su fidelización. De ahí, la importancia de tener claro, los problemas o errores en que se pueden incurrir: no entender al cliente, lo cual se convierte en un axioma donde la organización debe tener claro que se debe conocer al cliente como si fuera usted mismo. Lo curioso es que mientras más tiempo se está en el negocio, más altas son las posibilidades de no entender verdaderamente al cliente. Es fácil dejarse llevar por las conjeturas intuitivas durante años, suponiendo que uno sabe lo que los clientes van a comprar o no. también es fácil dejarse sorprender por los competidores o por el cliente. Es conveniente resaltar que las investigaciones de las impresiones de los clientes arrojan luz sobre los aspectos antes no descubiertos sobre las necesidades y motivaciones de los mismos. Por tanto, la empresa de servicios siempre debe estar investigando los diversos aspectos de la interface del cliente, y explorando nuevas posibilidades de ofrecer valor, por ello es importante conocer al cliente en todas sus dimensiones.

Otro aspecto tiene que ver con desenfocarse del negocio. En este sentido, la empresa quisiera tener un servicio excelente sin tener que meterse en el negocio del servicio. Desea salirles adelante a sus competidores, gozar del respeto y lealtad de los clientes, y tener los benéficos económicos de la imagen de un servicio excelente pero sin verse involucrados con los clientes.

Vale la pena recordar que sin un enfoque claro del negocio, sin ningún método para convertir ese enfoque en acciones concretas, en la zona de contacto, la organización cuya gerencia esté interesada en la calidad del servicio va a la deriva con la esperanza de un milagro. Los colaboradores escucharán las recomendaciones de mejoras en el servicio y algunos responderán en la mejor forma pero sin nadie les llega con métodos y expectativas concretas, seguirán como antes totalmente desenfocados.

Con respecto al confundir al talento humano con mensajes confusos, se debe pensar acerca de lo que un trabajador corriente ve y oye en la empresa, durante un día normal de trabajo: el gerente, o jefe, los compañeros, y otros, permiten establecer mensajes que van y vienen todo el día, y muchos de ellos son silenciosos, comprometedores, con inexplicable significado. Cualquier cosa que la alta gerencia quisiera que le colaborador oiga, sepa y crea, debe competir, y tener más validez que esta corriente diaria de conocimientos.

Por consiguiente, una manera muy conocida de confundir e inquietar a los colaboradores consiste en que la alta gerencia hable de la calidad del servicio y de obrar correctamente con el cliente un día y de la reducción y control de costos al día siguiente. De esta manera es posible buscar los recursos y a la vez programas de servicios al cliente, pero es necesario comunicar la razón de ser de los esfuerzos en forma cuidadosa hábil y explícita.

Otro aspecto tiene que ver con la importancia de sonreír siempre, es decir, enseñar a sonreír es otra solución muy conocida, en cualquier organización, que sé hacer algo rápido y digno de atención. Lo grave es que al exagerar la importancia de sonreír, siempre se llega a conclusiones tan graves como: están simple que ofrende la inteligencia de los colaboradores. Es consenciente con ellos, o los trata como niños, supone o implica que son ineptos en su labor, aparenta enseñar cosas triviales, por ejemplo: literalmente como sonreír ante el cliente.

En ese escenario, la diferencia entre el entrenamiento para sonreír y el entrenamiento efectivo, consiste en la intensión y el método. Si el método consiste en echarle la culpa de los problemas con la satisfacción del cliente, en la zona de contacto con el mismo, y suponer que en alguna forma los colaboradores deben modificarse, básicamente ellos son culpables hasta que se demuestre su inocencia. Si la intensión es hacerlos pasar como una especie de lavado general educativo en masa, y suponer que mejorara se trata entonces de aprender a sonreír. Pues el entrenamiento es potencialmente me positivo sí. Ayuda a los colaboradores a entender mejor a sus clientes, los trata como gente madura, es conveniente para su trabajo y vida; tiene que ver con sus necesidades e inquietudes, incluye habilidades personales útiles, que pueden ayudarlos a superar el estrés del puesto de contacto; se ajusta a un programa de calidad de servicio al cliente, y va seguido de esfuerzos y soportes una vez de regreso al trabajo.

En cuanto a los problemas de cultura y clima organización, es indudable que una iniciativa de servicio necesita toda la ayuda que se pueda obtener para prosperar en la organización. Si se quiere hacer que todo el talento humano eleve su nivel personal y sus expectativas de sí mismo y entre sí, la atmosfera laboral debe ser propicia, es necesario que haya una sensación de optimismo, la gente debe crear que lucha en conjunto, para lograr la fidelización que vale la pena y hay que hacerla.

También tiene que haber un nivel razonable, de trabajo en equipo, cooperación y la mayoría debe tener un nivel razonable de lealtad e identificación con la empresa, a fin de estar dispuestos a invertir su energía y entusiasmo como una nueva aventura.

De esta manera, la credibilidad y confianza de la gerencia, ya que en este aspecto cuando se implementan acciones en búsqueda de la fidelización de los clientes, se requiere d gran liderazgo, motivación, responsabilidad, y compromiso por parte de la gerencia. Pero nada de lo anterior sería posible sin credibilidad; además de estar ligada con la integridad personal, no con el título de un puesto o cargo como a veces se malinterpreta en algunos casos.

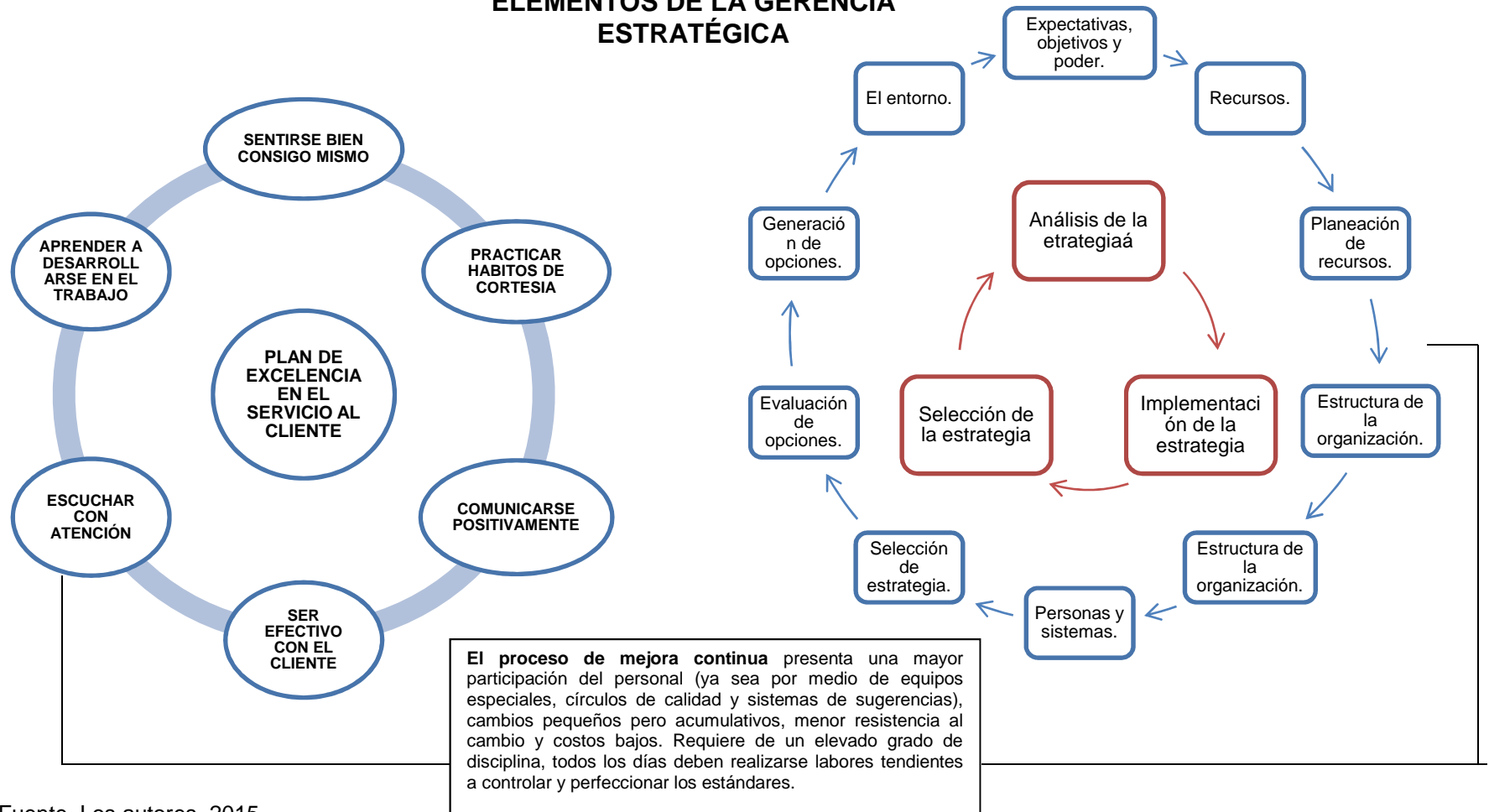
Cuando la gerencia tiene un nivel de credibilidad bajo o negativo con el personal, ellos tienden a responder con frialdad a sus ideas y dirección. Se hace necesario,

que el ejecutivo utilice autoridad formal, presión, y órdenes directas para hacerlos reaccionar, de manera similar cuando la línea de enlace con el cliente, quiere admirar y respetar a sus gerentes, se siente obligados al menos hasta cierto punto a apoyarlos y contribuir a la dirección que ellos han señalado y es allí, cuando aprenden realmente a volar como gansos, a ser uno por la empresa y creer en la cultura de la misma. La gerencia disfruta de la dedicación personal y lealtad del personal en contacto directo con el cliente, por encima de su sumisión formal. Pero si los colaboradores no creen en sus ejecutivo no ven la razón para responderles positivamente a un nivel personal. En consecuencia, se vuelven pasivos, renuentes y no toman posición de compromiso con el cliente.

Para sintetizar el esquema, se establece que la conceptualización de fidelización se apoya por tanto, en el mantenimiento de relaciones a largo plazo, entre la empresa y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras. Pero la fidelización de los clientes, requiere un proceso de gestión de cliente, que parte de un conocimiento profundo de los mismos procesos en el que resulta clave la investigación comercial.

## 6.6 ELEMENTOS CONCEPTUALES NECESARIOS PARA CONSTRUIR Y OPTIMIZAR PROCESOS DE GERENCIA DEL SERVICIO EN LA EMPRESA, CON ÉNFASIS EN ACCIONES DE MEJORAMIENTO CONTINUO

### ELEMENTOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA



Fuente. Los autores. 2015.

Es importante que dentro de un plan de excelencia para el servicio al cliente, y los elementos de la gerencia estratégica; la cual enmarcan aspectos que relacionan: expectativas, objetivos y poder, recursos, planeación de los mismos, estructura de la organización, personas y sistemas, selección de estrategias, evaluación de opciones, generación de las mismas y el entorno; a partir del análisis de la estrategia, implementación y selección de la misma. Por tanto, desarrollar una estrategia conlleva a una descripción de cómo piensa alcanzar la empresa sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones, a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina como se van a utilizar los recursos de la empresa, para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los grupos de interés.

La ventaja competitiva se puede lograr ya sea buscando un proyecto estratégico globalmente, más barato, en donde las mayores utilidades se derivan de precios más bajos para el mismo producto o servicio, o un proyecto global mejor en donde las utilidades altas se deriven de un valor agregado al producto o servicio. En cualquiera de estos casos, una mayor eficiencia e innovación son soportes necesarios al igual que el objetivo de marketing de convencer a los clientes de que sus necesidades quedaran mejor satisfechas con los productos, de la empresa que con los de los competidores.

No obstante, para que sea sostenible a largo plazo, debe basarse en unas fortalezas únicas, no negociables, y no imitables y puede ser necesario construir barreras protectoras entorno a la empresa, productos y servicios, para eludir la imitación y desgaste por ejemplo, mediante los siguientes aspectos: asegurar de que exista un buen ajuste organizacional entre la empresa y el entorno; crear una cultura corporativa de respuesta al mercado, y forjar relaciones sólidas, entre clientes y proveedores, que puedan ayudar a controlar el acceso a los canales de suministro y distribución. En estos aspectos, yacen en el corazón del enfoque de servicio al cliente. Así mismo, subyacen en el enfoque estratégico conocido como marketing de relaciones.

## 6.7 PROPORCIONAR ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE A PARTIR DE UN VALOR PARA EL CLIENTE Y QUE ESTABLEZCA UNA POSICIÓN COMPETITIVA REAL PARA LA EMPRESA

Elementos de satisfacción al cliente.

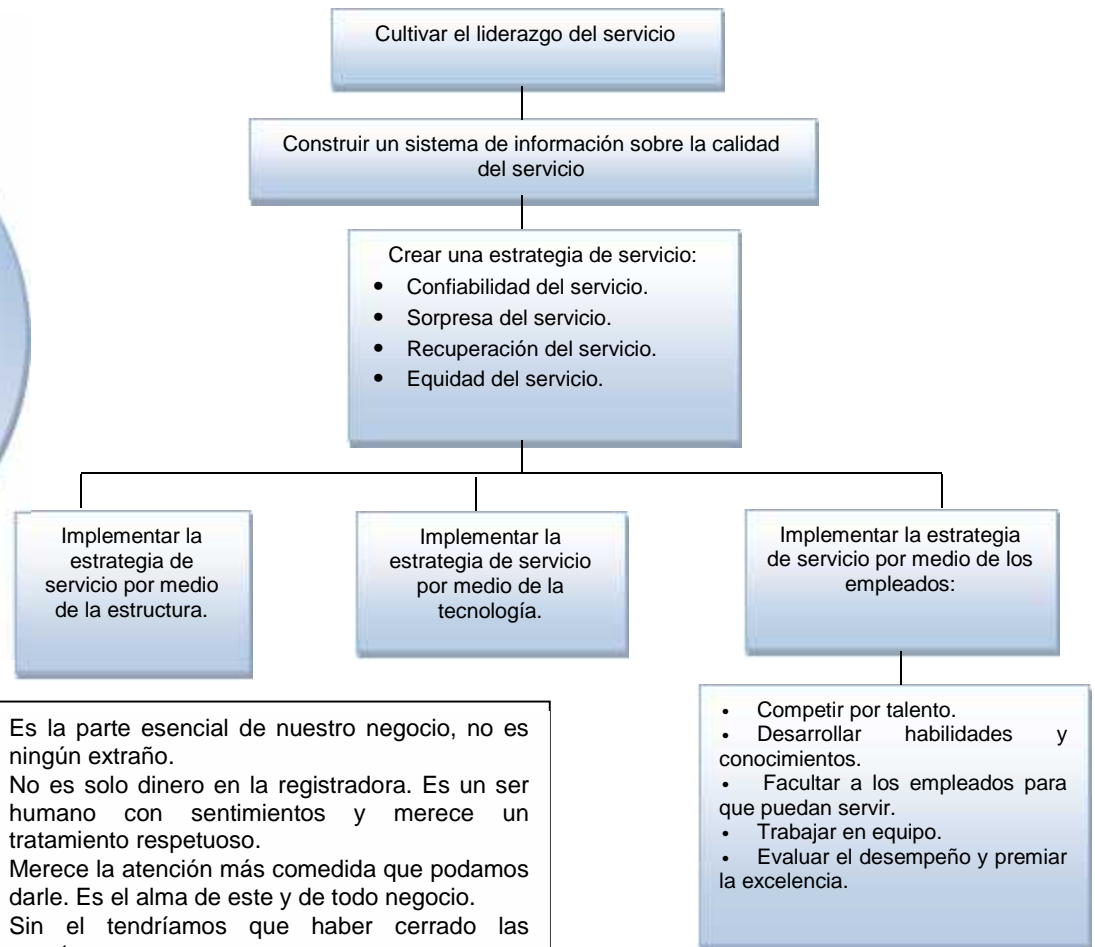


### ¿QUIEN ES UN CLIENTE?

- )] Es la persona más importante en cualquier negocio.
- )] No depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- )] No es una interrupción de nuestro trabajo. es su objetivo.
- )] Nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor a atendíéndole.

- )] Es la parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.
- )] No es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- )] Merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de este y de todo negocio.
- )] Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.

Propósito e importancia para un servicio excepcional



Los elementos de satisfacción – ventas consiste en: el marketing y merchandising. Investigar necesidades, preferencias y valores de los clientes, y promocionar las estrategias empresariales con precisión. La comunicación verbal, como actitud personal o telefónica atenta o respetuosa interesada, sensible, oportuna, y que trasmite un manejo preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con sus necesidades de ser escuchados. De otro lado el entorno del servicio, como una infraestructura acogedora que facilite la realización de las transacciones y haga que los clientes se sientan emocionalmente cómodos y satisfechos, y el talento humano, Funcionarios o colaboradores amables, sensibles, simpáticos y facultados para actuar, y cuya apariencia personal sean conscientes con las expectativas de los clientes.

Los elementos de satisfacción postventa, relaciona los interés sostenido, reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente y el manejo de quejas es responder de inmediato con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo, manteniendo informado al cliente.

Los elementos de satisfacción – ubicación: hacen alusión al acceso, se realiza claramente la ubicación de los puntos de atención al cliente y transmitir empatía con los mismos. La seguridad y comodidad, promover iluminación, techo y señalización suficiente en toda la infraestructura física de la entidad, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad, y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana, y la consideración para los clientes con necesidades especiales, asegurarse de que nada discrimine a las personas con necesidades especiales, pero teniendo en cuenta que muchos clientes por sus limitaciones físicas, mentales o psicológicas, deben ser atendidos con preferencia.

Así mismo los elemento de satisfacción – tiempo, conjugan las horas comerciales de servicio y prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores, la velocidad de las transacciones y asegurarse que el proceso sea tanto corto como lo quieran los clientes.

En ese orden e ideas, el elemento de satisfacción – cultura, condiciona que el factor ética, alude a ser incuestionablemente legal, no discriminativa moral y transporte, así mismo la conducta y el ser imparcial, gustosamente servicial, objetivos, justo, honesto, irreprochable y centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva, establecer las relaciones internas, Establecer un tratamiento justo y equitativo entre compañeros.

Dentro del marco para un servicio extraordinario al cliente, es importante escucharlo, lo cual sirve de base para establecer una estrategia global de servicio, donde la estrategia de servicio debe ser la razón de la entidad, proporcionando la inspiración y el enfoque como característica de todas las empresas modernas.



Por consiguiente, la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, es decir debe ser una parte principal de la estrategia.

El cultivar el liderazgo en servicio, supera las complejidades operativas las fuerzas externas del mercado y las presiones financieras de corto plazo que fomenta la mediocridad. En el servicio, por tanto, la clave está en un auténtico liderazgo del servicio a todos los niveles en la organización, en un liderazgo que inspira el logro. De ahí a todos los funcionarios que prestan los servicios necesarios una visión de su trabajo en el cual valga la pena creer, una visión desafiante que proponerse energía emocional y genere compromiso. Todo el equipo de trabajo necesita sentir que forma parte de un grupo y pertenecen a la entidad que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener cuidado con los clientes que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino, deben probar el elixir que provienen de verse obligados a pensar en el trabajo, a ser creativo y arriesgarse a romper la rutina.

Cultivar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio es una de las medidas más importantes que puede tomar la entidad en su camino hacia la calidad del servicio.

El segundo paso, que hace referencia a construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, lleva a que los líderes deben fijar el rumbo para el viaje hacia un mejor servicio. Para corregir el rumbo adecuado se deben escuchar sistemáticamente sobre la calidad del servicio y se consigue a través de la voz de los clientes que sirva de base para la toma de decisiones.

Los principales beneficios de un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio deben tener en cuenta:

- ) Estímulo y capacidad a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.
- ) Revela la prioridad de servicio de los clientes.
- ) Identifica prioridades para mejorar el servicio y sirve de guía para las decisiones sobre asignación de recursos.
- ) Permite rastrear el desempeño de la empresa y de los competidores a través del tiempo.
- ) Revela el impacto de las iniciativas y de las inversiones encaminadas a mejorar la calidad del servicio.
- ) Proporciona datos basados en el desempeño para premiar el servicio económico y corregir el servicio deficiente.
- ) De igual manera existen maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio, mediante los siguientes enfoques de información.
- ) Encuestas transaccionales.
- ) Encuestas del mercado total.

- ) Compradores de incógnito.
- ) Revisiones del servicio.
- ) Juntas de clientes asesores.
- ) Encuestas a los clientes nuevos, a los clientes menos asidos y a los que ya no son clientes.
- ) Informes de los empleados de campo.
- ) Encuestas a los empleados.

El tercer paso tiene que ver con la creación de una estrategia de servicio; lo cual permite indicar que el liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la entidad, ayudando sobre lo que la gente dice del servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y porque, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base establecer un rumbo estratégico global, una estrategia de servicio.

## **6.8 FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES PARA MEDIR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS**

### **Criterios de calidad empresarial aplicables a la Empresa Variedades Quiros.**

Manejar la empresa con criterio de calidad empresarial significa optimizar el uso de los recursos de tal manera que se obtenga el máximo de beneficio para sus accionistas con los mínimos costos. Lo anterior implica trabajar con criterios de:

- ) Máxima productividad.
- ) Máxima eficacia, eficiencia y efectividad.
- ) Mercadeo de los productos.
- ) Mejoramiento continuo.
- ) Alta capacidad gerencial.

Manejar con criterios de calidad empresarial no conlleva el cambio de su fin social para convertirlo en una empresa que rinda ganancias, como algunos piensan. Con este enfoque se aspira, sí que la organización deje de ser una empresa de naturaleza perdedora y busque la forma de obtener rendimientos mediante la productividad de sus recursos.

**Máxima productividad de los recursos: son** el conjunto de actividades de interés o beneficio general que la empresa reserva para ejecutar directa o indirectamente bajo el supuesto de garantizar el beneficio derivado de éstas a todos con equidad y justicia distributiva. La mera prestación de los servicios, sin embargo, no es suficiente. Se requiere que estos sean producidos con el mínimo costo y el máximo de calidad.

### **Máxima eficacia, eficiencia y efectividad:**

**La eficacia.** La eficacia hace alusión al nivel o grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidos. El control de la eficacia se hace mediante la comparación entre la meta fijada y la meta alcanzada lo cual arroja el índice de acierto o desviación, todo lo cual se puede representar en la siguiente fórmula sencilla:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta fijada}} = \text{Índice} \quad \begin{array}{l} \text{Acierto} \\ \text{Desviación} \end{array}$$

De lo anterior se deduce que una de las condiciones esenciales para alcanzar algún nivel de eficacia es acordar objetivos y metas.

Sobre simples promesas o expectativas es imposible la aplicación del concepto de eficacia.

**La eficiencia:** La eficiencia se refiere al logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medio calculados y realmente invertidos para su cumplimiento. La medición de la eficiencia se hace mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Costo del objetivo}}{\text{Costo Estimado Obj.}} = \text{Índice} \quad \begin{array}{l} \text{Acierto} \\ \text{Desviación} \end{array}$$

**La Efectividad:** la efectividad hace alusión al efecto final o colateral de las metas propuestas o alcanzadas en relación con los objetivos de largo plazo, su incidencia ambiental así como la concordancia o desfase con el marco de desarrollo acordado para el municipio.

Para los tres conceptos explicados existen diferentes interpretaciones, dentro de diferentes contextos, e incluso se suele utilizar el término eficiencia para dar a entender las tres cosas. Por tal razón más que la terminología lo que importante es que se tengan en cuenta los tres aspectos citados a la hora de programar, ejecutar y evaluar objetivos y metas contra resultados o impactos obtenidos.

**Mercadeo de los Productos:** Un fenómeno al que empezamos a acostumbrarnos es al uso de los medios masivos de comunicación para informar a los clientes sobre la marcha de la empresa para tratar de inclinar sus preferencias, gustos o deseos de sus consumidores.

Pues bien, esta tendencia es sólo el anuncio de la inaplazable necesidad de incorporar el concepto de mercadeo en todas las empresas entendido éste como

el ofrecimiento del producto en las mejores condiciones, a esa importante masa de clientes que es la comunidad en general.

**Mejoramiento Continuo de los Servicios:** una proposición generalmente aceptada es que lo único constante en el universo es el cambio. Tal concepto aplica en el caso de la empresa Variedades Quiros tanto a las relaciones entre los clientes de la comunidad como a los instrumentos tecnológicos que dan soporte a los servicios.

El sustento del cambio, de otro lado, no lo da la moda sino los beneficios reales que se obtendrían del mismo en términos de economía e incremento de la cantidad y calidad de los servicios.

**Alta Capacidad Gerencial:** El desarrollo empresarial es concebible como la generación de una mayor capacidad para lograr mediante el esfuerzo propio mayores y mejores niveles de autorealización humana y bienestar colectivo. Se colige de tal proposición que una sociedad más desarrollada, o que lucha por alcanzar niveles superiores de desarrollo, precisa ser dirigida por individuos de alta capacidad gerencial.

A continuación se ofrecen indicadores típicos de las áreas funcionales de la empresa:

**Suministros:**

$$\text{Indicador de inmovilización} = \frac{\text{inventario inmovilizado}}{\text{Ventas anuales}}$$

$$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{inventarios}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Importancia de los suministros} = \frac{\text{Costo de la materia prima y materiales}}{\text{Costos de fabricación}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima}}$$

$$\text{Rotación de créditos pasivos} = \frac{\text{Compras anuales}}{\text{Saldo promedio de los proveedores} \times 360}$$

$$\text{Plazo medio de créditos pasivos} = \frac{360}{\text{Rotación de créditos pasivos}}$$

### **Indicadores para el área de recursos humanos:**

$$\text{Productividad de mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas-hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Frecuencia de accidentes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes incapacitantes} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Productividad de mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Índice de severidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Índice de tipos de trabajo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados de producción}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados administrativos}}$$

$$\text{Índice de tipos de salario} = \frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$$

$$\text{Índice de tipos de salario} = \frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a supervisores}}$$

$$\text{Importancia de los salarios} = \frac{\text{Total salario pagados}}{\text{Costos de producción}}$$

$$\text{Índice prestaciones-salario} = \frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}}$$

$$\text{Índice prestaciones-trabajadores} = \frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$$

$$\text{Indicador de rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Indicador horas – trabajador} = \frac{\text{Horas - hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

### **Indicadores de estructura financiera:**

$$\text{Indicador capital de trabajo} = \frac{\text{capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$$

Indicador de recaudo =	$\frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$
Indicador punto de equilibrio =	$\frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
Punto de equilibrio =	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
Indicador de política financiera =	$\frac{\text{Obligaciones de corto plazo} + \text{obligaciones de largo plazo}}{\text{Activo circulante} + \text{Activo fijo plazo}}$
Independencia financiera =	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
Autofinanciamiento =	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$
Punto de equilibrio =	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$

### **Indicadores de productos y servicios**

Rentabilidad por producto =	$\frac{\text{Margen}}{\text{Total ventas}}$
Contribución por producto =	$\frac{\text{Margen individual}}{\text{Margen total}}$
Índice de comercialidad =	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
Nivel de calidad =	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$
Participación de defectos =	$\frac{\text{Total productos con defecto "X"}}{\text{Total productos con defectos}}$

### Indicadores para los medios de producción:

$$\text{Productividad maquinaria} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas máquina}}$$

$$\text{Indicador mantenimiento-Producción} = \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\text{Efectividad del mantenimiento} = \frac{\text{RPS} + \text{PRD} + \text{HMP}}{\text{RPR} + \text{MNT} + \text{DSP} + \text{HMO}}$$

RPS: Costo de reposición de la máquina o máquinas reparadas en el año.

PRD: Costo de la producción obtenida con las máquinas.

HMP: Horas máquina productivas o realmente trabajadas en el año.

RPR: Costo total de las reparaciones.

MNT: Costo del mantenimiento preventivo.

DSP: Costo del desperdicio originado por el mantenimiento y por las reparaciones.

HMO: Horas máquina ociosas motivadas por descompostura, mantenimiento y reparación.

## 7. CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo de los objetivos, se pretende asegurar que las actividades realizadas, cumplan con las expectativas, gustos y preferencias, de los clientes. En este aspecto, es necesario ir más allá de cumplir las tareas encomendadas. Se debe crear, aplicar mediciones, que permitan cuantificar el nivel de satisfacción del cliente. De ahí, que la satisfacción presenta momentos que pueden establecer un grado de satisfacción inmediata que suele estar impregnada del efecto humano, en un momento de verdad positivo, y un grado de satisfacción inmediata o un tardía, consecuencia del resultado vivido por el cliente, en el disfrute del servicio recibido.

No sobra indicar, que el servicio al cliente se ha convertido en una disciplina, hacia la calidad del servicio, frente a las necesidades de los clientes, y expectativas cada vez mayores, por tanto, se consideran elementos de calidad y excelencia en el servicio para generar una mayor fidelidad por parte del cliente, teniendo en cuenta elementos que tengan inmerso la cultura, sistemas de valores, creencias, crear una estrategia de servicio, cultivar el liderazgo del servicio, establecer claramente la conceptualización del cliente, identificar los elementos de la gerencia estratégica, y por ende tener claro el plan de excelencia en el servicio al cliente; que permita un proceso de mejoramiento continuo donde existe la mayor participación de sus colaboradores, mejor resistencia al cambio, un elevado grado de disciplina, productividad, sentido de pertenencia, donde todos los días se realiza labores tendientes a controlar y perfeccionar los estándares con respecto al servicio al cliente.

En ese sentido, el mejoramiento continuo, siempre debe mantener el deseo de mejorar el trabajo, las relaciones para ofrecer mucho más de lo que los clientes desean y construir un puente que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. De igual manera, establecer líneas de servicio al cliente, desarrollando tecnología de punta, teniendo en cuenta las preguntas, quejas y reclamos, consultas, servicios, y todos los elementos para poder satisfacer plenamente las expectativas del cliente.

Por consiguiente, el enfoque del servicio al cliente, debe crear actitudes internas correctas, para conseguir el estatus y el reconocimiento que le merecen premios por servicio, pero requiere de factores relevantes para la construcción de un excelente servicio al cliente, a partir de la investigación y discusión a alto nivel, implementación de indicadores claves de desempeño, comunicación interna, instrucción y entrenamiento del personal, monitoreo evaluación y seguimiento y por ende un clima organización, dinámico, armónico, productivo y competitivo.

En cumplimiento de los objetivos planteados, y como alternativa de solución, para la satisfacción del servicio al cliente, se exponen pasos hacia la calidad



del mismo, además de establecerse características como organización exitosa en el servicio. Se identifican problemas o errores, en la atención al cliente; pero también las formas de resolverlos para mantener su fidelización. De otra parte, se proporcionan estrategias de servicio al cliente, que enmarcan elementos de satisfacción al mismo, y se ofrece como propósito importante para un servicio extraordinario que lleve inmerso el liderazgo y calidad del servicio; confiabilidad, sorpresa, recuperación y equidad del servicio. Pero más aún, se establecen elementos conceptuales necesarios para construir y optimizar procesos de gerencia, orientadas al mejoramiento continuo; teniendo en cuenta que la excelencia en el servicio al cliente, conlleva a sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención y aprender a desarrollarse en el trabajo. Sin dejar de lado elementos de la gerencia mediante el análisis, implementación, y selección de estrategias.

## 8. RECOMENDACIONES

- J Es importante que la empresa Variedades Quiros, identifique y lleve a la práctica, las características que hacen exitosas a las organizaciones con respecto al servicio al cliente: comunicación, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, motivación, clima organizacional, actitud gerencial, mejoramiento continuo, enfoque de servicio al cliente, liderazgo, verificación de la satisfacción del cliente, y calidad en el servicio.
- J Se establece dentro de los objetivos pasos relevantes como lo es escuchar al cliente, establecer contacto visual, ponerse en el lugar del otro, ofrecer alternativas de solución, elegir la mejor opción, comunicarse al nivel del cliente, verificar el nivel de participación y seguir escuchando siempre; aspectos todos estos que permiten actuar con la mayor y mejor actitud por parte de los colaboradores.
- J Tener claro que los problemas o errores que enfrenta la atención al cliente, pueden estar en no entenderlo, desenfocarse del negocio, confundir al talento humano con mensajes confusos, la importancia de sonreír siempre, e incluye los problemas de cultura, y clima organizacional, al igual que la credibilidad y confianza de la gerencia.
- J Se debe implementar las estrategias de fidelización, a partir de factores como: EL cliente piense que recibe el producto o servicio más adecuado a él; también que está pagando el precio justo, plantear la manera más cómoda y beneficiosa de adquirir y utilizar la comunicación para exponer todos los aspectos anteriormente mencionados.
- J Tener claro que existen elementos conceptuales necesarios dentro del plan de excelencia en el servicio al cliente dirigidos hacia los siguientes aspectos: sentirse bien consigo mismo, practicar hábitos de cortesía, comunicarse positivamente, ser efectivo con el cliente, escuchar con atención, aprender y desarrollarse en el trabajo.
- J Para establecer elementos de satisfacción al cliente, se debe identificar claramente el elemento producto o servicio, ventas, postventa, ubicación, tiempo, cultura organizacional.
- J Realizar evaluación de gestión mediante indicadores que enmarquen eficiencia, eficacia y efectividad.

- ) Determinar si el sistema de control está produciendo o no adecuadamente la información que permita a cada responsable de área adoptar las decisiones necesarias para el funcionamiento de la empresa.
- ) La empresa para lograr un mayor en la comercialización de sus productos en el mercado, debe ocupar una mejor posición dominante y ser reconocida como tal por sus competidores.
- ) Los vendedores como cualquier otro profesional debe estar en permanente proceso de actualización, estudio entrenamiento desarrollo y capacitación.
- ) Los resultados que se logren, serán las consecuencias del mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas y la superación de las debilidades y amenazas.
- ) Las oportunidades y amenazas son cambiantes, al igual que el medio ambiente y tienen vida propia. Por lo tanto es el gerente quien debe conocerlas y estar alerta a sus cambios.
- ) No percibir los cambios, internos y externos, puede llevar a la empresa al fracaso o reducir sus resultados.
- ) El cambio es para la empresa lo que el viento para un barco; puede ser una gran oportunidad si corren en la misma dirección y será una amenaza si viaja en contra de él.

## BIBLIOGRAFÍA

ABELLO GÓMEZ, René Francisco. Ocho pasos hacia la calidad del servicio. Estratégias exitosas para la excelencia en la prestación de servicios. Editorial Panamericana. Formas e impresos S.A., Bogotá D.C., 2006. p. 185.

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Editorial Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 2001. p. 7.

ALCALDÍA DE ACACIAS. 2010. Tomado de: <http://acacias-meta.gov.co/sitio.shtml?apc=m1m1--&x=3070118>

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R editores. Tercera edición. Bogotá D.C., 1998. 214 p.

BRIONES, Guillermo. Evaluación educacional. Tercera edición. Bogotá, D.C. Convenio Andrés Bello. (Formación de docentes en investigación educativa No. 4) ISBN 958-9089-18-6. 1996.

CARLZON, Jean. El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos. 1991.

CASTAÑO, Oscar. El Meta tierra prometida. En: Revista Dinero. Casa Editorial El Tiempo. Bogotá. 2010.

COTTLE, David. El servicio centrado en el cliente: Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. Editorial Díaz Santos. España, 2007. p. 15.

DRUCKER F. Peter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial Norma. 2006. p. 124.

GARCÍA ASEA, Fernando. Gestión comercial de la Pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa. Editorial Ideas propias. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Agosto de 2010. p. 131.

GOBERNACIÓN DEL META. El Meta y sus municipios. Llano Siete Días. 2014.

LERMA GONZÁLEZ, Héctor Daniel. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Ecoe Ediciones. Bogotá D.C., agosto de 2009. p. 63.

MORALES SATIZABAL, Pedro. Atención y servicio al cliente externo e interno. Editorial Grupo Cima. Bogotá D.C., septiembre de 2002. p. 5.

NARISBITT, J. Megatendencias 2000. Editorial Norma. 2000.

PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 3 ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2003. 81p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Contaduría general de la Nación. Diccionario de Contabilidad Pública. 2010.

TORRES DE CASTRO, luz Stella. Manual práctico de estadística. Editorial Printer Colombiana Ltda., Bogotá D.C., 2008. p. 27.

URIBE MACÍAS, Marco Enrique. Gerencia del servicio alternativa para la competitividad. Bogotá, D.C. Ediciones de la U. 2011.

ZAMBRANO VALDIVIESO, Oscar Javier. Momentos mágicos del servicio. Editorial Seminarios Andinos. E.U. publicaciones. Primera edición. Bogotá D.C., Colombia. Junio de 2007. p. 83.

ZORRILLA ARENA; TORRES, Santiago; XAMAR Miguel. Guía para elaborar la tesis. Tercera edición. Editorial Mac Graw Hill. México. 2004.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA – COLABORADORES.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
ACACIAS  
2015

**Objetivo.** Encuestas dirigida a los colaboradores de la Empresa Variedades Quiros, Municipio de Acacias. La cual tiene como fin evaluar, conocer su actitud y percepciones determinantes para el mejoramiento del servicio al cliente.

1. La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas:

- a. \_\_\_\_ Ventas
- b. \_\_\_\_ Desarrollo de aptitudes
- c. \_\_\_\_ Servicio al cliente
- d. \_\_\_\_ Trabajo en equipo
- e. \_\_\_\_ Preparar estrategia de satisfacción al cliente.
- f. \_\_\_\_ Calidad en el servicio.
- g. \_\_\_\_ Todas las anteriores.
- h. \_\_\_\_ ninguna de las anteriores.

2. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias y/o expectativas de los clientes?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

3. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_ Escucha con todo
- b. \_\_\_\_ Establece contacto visual
- c. \_\_\_\_ Ponerse en el lugar del cliente
- d. \_\_\_\_ Plantea alternativas de solución
- e. \_\_\_\_ Ayuda a elegir al mejor opción
- f. \_\_\_\_ Se comunica al nivel del cliente
- g. \_\_\_\_ verifica el nivel de satisfacción del cliente

4. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

- a. \_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_ Algunas veces

5. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

- a. \_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_ Buena
- c. \_\_\_\_ Regular

6. ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los clientes?

- a. \_\_\_\_ Deficiente
- b. \_\_\_\_ Regular
- c. \_\_\_\_ Bueno
- d. \_\_\_\_ Excelente

7. El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado. Es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio.

- a. \_\_\_\_ Algunas veces
- b. \_\_\_\_ Con mucha frecuencia
- c. \_\_\_\_ Permanentemente
- d. \_\_\_\_ Nunca

8. ¿Qué estrategias de servicio al cliente sugería a la gerencia para ser más productivo y competitivo?

---

---

**¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!**



## ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA – CLIENTES.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
ACACIAS  
2015

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los clientes de la Empresa Variedades Quiros, Municipio de Acacias. Con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes y se facilite la planificación de la estrategia de la empresa y su enfoque al cliente. Dicho proceso será realizado por las autoras del proyecto en el momento que los clientes adquieren los productos o servicios de la Estación.

### Valoración de los atributos del servicio:

1. Puntualidad en la prestación:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

2. Capacidad de reacción:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

3. Disponibilidad del servicio:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

4. Profesionalidad del personal:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

5. Satisfacción general con el servicio:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

6. Satisfacción general con el producto:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

7. Posición frente a los servicios:

- a. \_\_\_\_ Muy buena      b. \_\_\_\_ Buena      c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

8. ¿Volvería a contratar nuestros servicios?

- a. \_\_\_\_ Si      b. \_\_\_\_ Seguramente  
c. \_\_\_\_ Depende      d. \_\_\_\_ Seguramente no  
e. \_\_\_\_ No

9. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?

- a. \_\_\_\_ Si      b. \_\_\_\_ No


10. ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?


- a. \_\_\_\_ Mucho mejores      b. \_\_\_\_ Mejores      c. \_\_\_\_ Similares  
d. \_\_\_\_ Peores      e. \_\_\_\_ Mucho peores

**¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!**

ANEXO C. CÁMARA DE COMERCIO.

No. 6035208

 **CÁMARA DE COMERCIO**  
DE VILLAVICENCIO



*Construyendo Región*  
CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
NIT 897000102-1  
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 04110519011 Fecha: 20150519 Hora: 10:39:08 Pagina : 1

VISITENOS EN NUESTRA PAGINA WEB [www.ccv.org.co](http://www.ccv.org.co)

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL.  
LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS  
MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : EQUAS PALACIOS BARBARA ELENA  
C.C. : 00021175808  
N.I.T. : 80000021175808-1  
MATRICULA NO: 00028444 DEL 25 DE MAYO DE 1990 'A P I L I A D O'  
DIRECCION: CL 18 18 82  
TELEFONO 1 : 6565877  
BARRIO : CENTRO ACACIAS META  
MUNICIPIO : ACACIAS  
APARTADO AEREO: NO REPOR

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 14 18 82  
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 6565877  
BARRIO NOTIFICACION: CENTRO ACACIAS META  
MUNICIPIO : ACACIAS  
E-MAIL COMERCIAL: quirosvq@hotmail.com  
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL: quirosvq@hotmail.com

CERTIFICA :

\*\*\* ATENCION: EFECTUAR SUS CONSULTAS A LA ÚLTIMA INFORMACION PUBLICADA \*\*\*  
\*\*\* POR EL TERCERITO DE SU PUBLICACION DE MATRICULA O RENOVACION DEL AÑO 2015 \*\*\*

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 26 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

\*\*\*\*\*

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4754 COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS Y GASODOMESTICOS  
DE USO DOMESTICO, MUEBLES Y EQUIPOS DE ILUMINACION

ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4610 COMERCIO AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA RESTRIBUCION O POR  
CONTRATA

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:  
4644 COMERCIO AL POR MAYOR DE APARATOS Y EQUIPO DE USO DOMESTICO

ACTIVIDAD ADICIONAL 2:  
4761 COMERCIO AL POR MENOR DE LIBROS, PERIODICOS, MATERIALES Y  
ARTICULOS DE PAPELERIA Y ESCRITORIO. EN ESTABLECIMIENTOS  
ESPECIALIZADOS

TOTAL ACTIVOS : \$ 1.577.055.519.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:

NOMBRE : VARIEDADES QUIROE  
DIRECCION: CALLE 14 18 82 B/CENTRO  
TELEFONO 1 : 6565877  
BARRIO : CENTRO ACACIAS META  
MUNICIPIO : ACACIAS  
MATRICULA NO: 00028444 DEL 25 DE MAYO DE 1990  
RENOVO EL AÑO 2015 , EL 26 DE MARZO DE 2015



**CÁMARA DE COMERCIO  
DE VILLAVICENCIO**

*Construyendo Región*

CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 041110519011 Fecha: 20150519 Hora: 10:39:08 Pagina: 2

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4754 COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS Y GASODOMESTICOS DE USO DOMESTICO, MUEBLES Y EQUIPOS DE ILUMINACION

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

4741 COMERCIO AL POR MENOR DE COMPUTADORES, EQUIPOS PERIFERICOS, PROGRAMAS DE INFORMATICA Y EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:

4742 COMERCIO AL POR MENOR DE EQUIPOS Y APARATOS DE SONIDO Y DE VIDEO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

ACTIVIDAD ADICIONAL 2:

4541 COMERCIO DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS

NOMBRE : VARIEDADES QUIROS CASTILLA

DIRECCION: CARRERA 8 N 9-49 BARRIO SANTA TERESA

TELEFONO 1 : 3112525075

TELEFONO 2 : 3108519661

BARRIO : SANTA TERESA

MUNICIPIO : CASTILLA LA NUEVA

MATRICULA NO: 00264794 DEL 14 DE MAYO DE 2014

RENOVO EL AÑO 2015 , EL 26 DE MARZO DE 2015

\*\*\* IMPORTANTE: ESTOS DATOS CORRESPONDEN A LA ÚLTIMA INFORMACIÓN REGISTRADA \*\*\*  
\*\*\* POR EL COMERCiante EN EL FORMULARIO DE MATRICULA O RENOVACION DEL AÑO 2015 \*\*\*

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4754 COMERCIO AL POR MENOR DE ELECTRODOMESTICOS Y GASODOMESTICOS DE USO DOMESTICO, MUEBLES Y EQUIPOS DE ILUMINACION

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

4610 COMERCIO AL POR MAYOR A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA

ACTIVIDAD ADICIONAL 1:

4644 COMERCIO AL POR MAYOR DE APARATOS Y EQUIPO DE USO DOMESTICO

ACTIVIDAD ADICIONAL 2:

4761 COMERCIO AL POR MENOR DE LIBROS, PERIODICOS, MATERIALES Y ARTICULOS DE PAPELERIA Y ESCRITORIO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCiante.

SE COMPRENDE QUE LA OBLIGACION POR LA REPRESENTACION, DE NEGOCIOS, Y COMERCIO, LOS DATOS DE REGISTRO SON OBLIGATORIOS COMO SE VEAN EN EL REGISTRO NACIONAL DE LA FUENTE DE PUBLICIDAD EN EL REGISTRO DEL ARCHIVO DE LA REPRESENTACION REGISTRADA. SEGURO CON SU SEGURO VALOR DE AUTENTICIDAD EN LA TERCERA DIMENSION.

CERTIFICADO SIN VALOR PARA EL AFILIADO



No. 6035209

# CÁMARA DE COMERCIO

DE VILLAVICENCIO

*Construyendo Región*  
CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
NIT 892000102-1  
CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL



Número de operación: 041110519011 Fecha: 20150519 Hora: 10:39:08 Pagina: 3

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1995, LA FIRMADA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

