

ANÁLISIS DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA GANA  
DURANTE EL PERIODO 2015-2016

EDISSON GARCÍA ÁLVAREZ  
JORGE ALFREDO FORONDA PÉREZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN

2017

ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE UN MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA  
EMPRESA GANA DURANTE EL PERIODO 2015-2016

EDISSON GARCÍA ÁLVAREZ

JORGE ALFREDO FORONDA PÉREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador Comercial y de Mercadeo

Asesor

Jefferson Carmona Maldonado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

## **DEDICATORIA**

“Al finalizar este trabajo queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a nuestro asesor de trabajo de grado, Jefferson Carmona Maldonado quien con su alto potencial profesional, larga experiencia, conocimiento, paciencia y generosidad nos colaboró de manera particular en el desarrollo de nuestro proyecto, e hizo posible cumplir con nuestras expectativas la realización exitosa del proyecto de investigación, así mismo agradecemos enormemente a Dios, a la Institución Universitaria ESUMER, a los docentes, a nuestros padres y familiares quienes con su apoyo, amor y comprensión nos acompañaron en todo momento.”

## AGRADECIMIENTOS

Jorge Alfredo Foronda Perez

Agradezco a Dios, por ser nuestro guía y un ser incondicional de todos mis proyectos, a mis padres, porque gracias a ellos estoy alcanzando un sueño que siempre anhele de ser un profesional. Al asesor Jefferson Carmona Maldonado por su acompañamiento durante todo el trabajo de grado, por haber compartido con nosotras su conocimiento y experiencia como profesional, a mi compañero Edison Garcia Alvarez por brindarme mucho apoyo en todo el proceso profesional además de que me brindo mucho compromiso y motivación, porque juntos logramos alcanzar nuestra meta, incondicionalmente y por ultimo a la institución Universitaria Esumer por brindarnos un excelente conocimiento para nuestra vida a nivel profesional y laboral.

Edisson García Álvarez

Agradezco a Dios, por ser mí guía y un ser incondicional de todos mis proyectos, a mis padres, porque gracias a ellos estoy alcanzando un sueño que siempre anhele de ser un profesional. Al asesor Jefferson Carmona Maldonado por su acompañamiento durante todo el trabajo de grado, por haber compartido su conocimiento y experiencia como profesional, a mi compañero Jorge Alfredo Foronda Perez por brindarme su apoyo en todo el proceso, además de demostrarme su compromiso y motivación, porque juntos logramos alcanzar nuestra meta, incondicionalmente y por ultimo a la institución Universitaria Esumer por brindarnos un excelente conocimiento para nuestra vida a nivel profesional y laboral.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1 TITULO.....	12
2 TEMA.....	13
3 IDEA DE INVESTIGACION.....	14
4 ANTECEDENTES DE LA INVESTIAGACION.....	15
5 OBJETO DE ESTUDIO.....	21
6 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
6.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	28
6.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	28
7 OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	29
7.1 OBJETIVO GENERAL.....	29
7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	29
8 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	31
8.1 JUSTIFICACION TEORICA.....	31
8.2 JUSTIFICACION SOCIAL.....	32
8.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA.....	32
8.4 JUSTIFICACION PRACTICA.....	33
8.5 JUSTIFICACION PERSONAL.....	33
9 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	34
10 MARCO REFERENCIAL.....	35
10.1 MARCO TEORICO.....	35

10.2 MARCO CONCEPTUAL.....	42
10.3 MARCO CONTEXTUAL.....	45
10.4 MARCO LEGAL.....	47
10.5 MARCO ESPACIAL.....	49
10.6 MARCO TEMPORAL.....	49
11 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	50
11.1 TIPO DE ESTUDIO.....	50
11.2 METODO DE INVESTIGACION.....	50
11.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACION.....	51
11.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	52
12 CRONOGRAMA.....	54
13 RESULTADOS.....	55
13.1 TABLA DE SEGUIMIENTO.....	55
13.2 FICHA TECNICA DE ENCUESTAS.....	57
13.3 FORMATO DE LA ENCUESTA.....	60
13.4 TABULACION DE ENCUESTAS.....	62
13.6 TABLAS DE OBSERVACION.....	75
14 ANALISIS DE RESULTADOS.....	85
15 CONCLUSIONES.....	90
16 DESCRIPCION DE LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.....	96
17 RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.....	97
18 POSIBLES APLICACIONES PRACTICAS.....	98
19 BIBLIOGRAFIA.....	99

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA.....46

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO NO 1 SERVICIO EXTRAORDINARIO .....	25
GRAFICO NO 2 PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	26
GRAFICO NO 3 DIMENSIONES DE LA CALIDAD.....	27
GRAFICO NO 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	47



## LISTA DE MAPAS

MAPA 1 GANA ESTA PRESENTE EN LOS 125 MJUNICIPIOS DE ANTIOQUIA.....	45
---	----

## RESUMEN

La presente monografía aborda la identificación y el análisis del servicio al cliente para la empresa Gana en el periodo de 2015-2016. Su base metodológica se fundamenta en las fuentes secundarias de información, que permitieron identificar cómo se siente el cliente actualmente, los índices de satisfacción del servicio y las estrategias que utilizan esta empresa para lograr que sus clientes los tengan en cuenta en su decisión de compra.

Así mismo, proponer los diferentes elementos para el desarrollo de un Modelo de Servicio al Cliente que permitan construir las capacidades y habilidades organizacionales en búsqueda de la integración de la organización con el cliente, para tener una experiencia satisfactoria y positiva en términos tanto funcionales como emocionales.

El Servicio al cliente como elemento fundamental dentro del desarrollo de GANA, le resulta interesante y atractivo a la organización con el fin a su vez de alcanzar las megas estratégicas proyectadas para el año 2021, que permitirá que la organización se posicione a nivel nacional e internacional.

Finalmente, se analizará que uso le están dando a los clientes de la empresa en el departamento de Antioquia, además de la implementación del modelo de servicio al cliente, de controles, indicadores y un seguimiento operacional de la mano de los diferentes procesos al cronograma establecido le servirá de manera contundente a la organización para alcanzar las metas tanto de ventas como de posicionamiento y reconocimiento de marca.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal proponer los diferentes elementos para el desarrollo de un Modelo de Servicio al Cliente que permitan construir las capacidades y habilidades organizacionales en búsqueda de la integración de la organización con el cliente, para tener una experiencia satisfactoria y positiva en términos tanto funcionales como emocionales.

Uno de los puntos más acertados en el direccionamiento de este trabajo es la correcta atención y prestación de los servicios a través de un plan de acción bien estructurado y direccionado con la aplicación de diseño de procedimientos, flujos, formatos y políticas que darán seguramente un acertado cumplimiento de presupuesto de ventas y satisfacción de clientes.

Además de identificar qué factores o estrategias usan actualmente la empresa Gana en el departamento de Antioquia al momento de brindar el servicio a sus clientes, buscando encontrar la más adecuada para generar una relación más cercana.

De igual manera, se realizó un análisis del servicio al cliente que ofrece Gana en el departamento de Antioquia e identificar un elemento diferenciador a través del cual los clientes estén plenamente satisfechos con el servicio al cliente que reciben.

## **1. TITULO**

Análisis de un Modelo de Servicio al Cliente para la empresa Gana durante el periodo 2015-2016.

## **2. TEMA**

Analizar el proceso de servicio al cliente en Gana en los años 2015 y 2016 con el fin de sugerir un modelo de servicio al cliente.

### **3. IDEA DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo analizara el Modelo de servicio al cliente que ofrece Gana en el departamento de Antioquia e identificar un elemento diferenciador a través del cual los clientes de esta, estén plenamente satisfechos con el servicio al cliente que reciben, por medio de análisis de información que se encuentra en fuentes secundarias.

#### 4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

AUTOR	TITULO	AÑO	OBJETIVOS	Nivel de Desarrollo
Catherine Posso Sanchez.	Análisis, formulación y Elaboración del Modelo de Atención al Cliente del Departamento de Gestión de Infraestructura CODENSA S.A. ESP.	2010	Diseño de un modelo de atención para los clientes del negocio de alquiler de infraestructura de CODENSA S.A. ESP.	Se generó el diagnóstico de la organización específicamente en procedimientos, documentación, flujo de información actual y clientes actuales.
Oliveth Botia Fonseca. Diana Paola Rivera Moreno	Propuesta de Mejoramiento Para el Servicio al Cliente del Grupo Unipharm Bogotá.	2008	Diseñar una propuesta de la calidad del servicio al cliente para el grupo Unipharm Bogotá con base en la evaluación previa de la situación actual del servicio.	Se diseñó un plan de auditoría con el fin de evaluar la percepción del cliente en temas como atención, calidad en el trato, comunicación, presentación productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados.
Juanita Blanco Pineros	Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor.	2009	Medir la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino formular estrategias de servicio para la creación de valor.	Se demostró que el servicio al cliente es importante para cualquier organización, se crearon estrategias de servicio para mejorarlo teniendo aumento de clientes y rentabilidad financiera.
Francisco Javier Droguett Jorquera	Calidad y Satisfacción en el servicio a clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que afectan la	2012	Análisis de los principales factores que afectan la evaluación de los	Se detectó factores como lentitud en la entrega de vehículos, desempeño del

	Evaluación de los Clientes.		clientes.	vendedor, calidad en las reparaciones como elementos que afectan la percepción de los clientes.
Bernardo Carpio	Estrategias de atención al cliente para posicionar los servicios de INTEC C.A.	2013	Proponer estrategias de atención al cliente para posicionar los servicios del INTEC C.A.	Aplicar los conocimientos adquiridos en materia de mercado al caso analizado las estrategias que posee INTEC C.A.
Mildred de Jesús Rodríguez Álvarez	Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial.	2004	Comprender la importancia del servicio al cliente, el beneficio de dar un beneficio excelente y lo que se necesita para dar un servicio más allá de las expectativas del cliente.	Hacer conciencia en los jefes de departamento para fomentar la ética y el profesionalismo en las respuestas de servicio al cliente.
Nalia Constanza Carrillo	Servicio al cliente como oferta de valor. Aplicado a la empresa Alpina.	2009	Recomendar estrategias de servicio, que sirvan para solucionar apropiadamente el incumplimiento con los pedidos que hacen los distribuidores a Alpina y para garantizar un ambiente laboral satisfactorio que lleve a los colaboradores a cumplir con los requerimientos exigidos por Los clientes.	Alpina le debe entregar a sus clientes beneficios adicionales, debido a que las organizaciones que hacen parte de la competencia ofrecen a sus clientes estantes, neveras, descuentos y otros beneficios, que al momento de vender es muy atractivo para el cliente.



<p>Oliveth Botia Fonseca</p> <p>Diana Paola Rivera Moreno</p>	<p>Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo UNIPHARM BOGOTÁ.</p>	<p>2008</p>	<p>Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el Grupo UNIPHARM BOGOTÁ con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio.</p>	<p>En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la Presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes).</p>
<p>María Fernanda Trujillo Reyes</p>	<p>Plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para Cenda Diagnosticentro Automotor S.A.</p>	<p>2012</p>	<p>Propuesta de un plan de mejoramiento del servicio al cliente soportado en el sistema de gestión de calidad.</p>	<p>A pesar de que cuentan con un sistema de gestión de calidad, no se evidencia cultura y conciencia que garantice el mantenimiento del sistema, y por ende el objeto de satisfacción del cliente para garantizar su fidelización.</p>

<p>Carolina Álvarez Juliao</p>	<p>Diseño de un plan estratégico para mejorar el servicio a los clientes, fortaleciendo las competencias y la motivación de los empleados de la empresa Partner Media Cali.</p>	<p>2014</p>	<p>Diseñar un plan estratégico que permita el fortalecimiento de las relaciones con los clientes en aras de un óptimo servicio, mejorando las competencias de los empleados en la realización de su trabajo y generando un mejor clima organizacional en la empresa.</p>	<p>Determinaron que para aumentar las ventas en la empresa, primero se tiene que motivar, incentivar, capacitar al empleado para que después este en la capacidad de salir a buscar nuevos clientes.</p>
<p>Tatiana Giraldo Parra</p>	<p>Modelo de servicio al cliente orientado al mejoramiento de la imagen corporativa para empresas de servicios.</p>	<p>2007</p>	<p>Realizar un modelo de servicio al cliente orientado al mejoramiento de la imagen corporativa para empresas de servicios.</p>	<p>Para los usuarios lo más importante era sentir que la empresa le preocupa su bienestar, el trato que les brinde y la relevancia que para ella tenga sus requerimientos.</p>
<p>Efrén Barrera R.</p>	<p>Investigación sobre el nivel de Satisfacción de los clientes –Empresas Públicas de Medellín.</p>	<p>1998</p>	<p>Acoplar unos desarrollos teóricos de la mercadotecnia, en cuanto al servicio, en lo de la determinación de la calidad, en la medida que ella es expresión del usuario, más que concepto técnico.</p>	<p>Lo novedoso de la metodología también radica en que la selección de los factores de calidad de cada servicio no es predeterminada por los empleados ni por los investigadores, sino por medio de la técnica estadística multivariante del análisis de factores. Las</p>

				escalas de Likert funcionaron y arrojaron resultados de gran utilidad para la planeación de los servicios de telecomunicaciones de EPM.
Nalia Constanza Carrillo Antolinez	Servicio al Cliente Como Oferta de Valor –Aplicación Alpina S.A.	2010	Recomendar estrategias de servicio, que sirvan para solucionar apropiadamente el incumplimiento con los pedidos que hacen los distribuidores a Alpina y para garantizar un ambiente laboral satisfactorio que lleve a los colaboradores a cumplir con los requerimientos exigidos por los clientes.	Alpina debe intensificar su trabajo en cuanto a la capacitación de todos sus colaboradores, para que ofrezcan un buen servicio; ya que a lo largo del trabajo y comentarios continuos, he podido ver que no hay disposición al cliente externo, porque como es una empresa que tiene solo un punto de venta directa (Sopo), no ven la necesidad de atender a las personas de la mejor manera.
Ivette Liliana Canchila Vásquez	Diagnóstico y Propuesta del Servicio al Cliente Para el Agenciamiento Aduanero en Almaviva S.A. Sucursal Cartagena.	2010	Medir el nivel de satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados por ALMAVIVA S.A. Sucursal Cartagena, con el fin de determinar y establecer planes	Las capacitaciones no son muy continuas por consiguiente, puede ser un punto no satisfactorio en el momento que el cliente solicite el servicio. Sobre todo si no está al

			de mejoramiento.	tanto de nuevas herramientas o reglamentación aduanera vigente.
Viviana Calle Gonzalez	Servicio al Cliente	2008	Mejorar el servicio al cliente a través de la propuesta de estrategias de marketing relacional en el próximo semestre en la empresa.	El marketing relacional facilita la construcción de estrategias, que implementadas mejoran los momentos de verdad con los clientes de la empresa.
Sonia Cortés Ligarreto	Calidad del servicio al cliente ofrecido en juzgados Civiles de Colombia.	2015	Indagación exploratoria, que básicamente busca recabar información, a fin de llegar a la comprobación o reprobación de las hipótesis planteadas frente a la calidad del servicio al cliente que prestan actualmente los juzgados civiles del circuito en Colombia.	En términos absolutos el 75% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio que prestan los despachos judiciales, y el restante, es decir, el 25% si se encuentran satisfechos.

Nuestro aporte será identificar elementos y procesos en los cuales la empresa Gana tendrá que trabajar para poder mejorar y estructurar un modelo de servicio al cliente acorde a su objeto social.

## **5. OBJETO DE ESTUDIO**

EL presente proyecto se enfocará en analizar los factores y elementos que para la empresa Gana son determinantes en la constitución de un modelo de servicio al cliente y se abordarán mediante un modelo de estudio exploratorio y descriptivo con el fin de que su proceso a nivel interno impacte positivamente en servicio para clientes internos, externos y aliados comerciales.

Así mismo se utilizará el método de investigación de análisis para poder vislumbrar las causas y fenómenos que ocasionan falencias en servicio al cliente a través de encuestas simples aplicada a empleados de Gana.

## **6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Gana hace parte del Grupo Réditos, el cual es un grupo empresarial conformado en el año 2016 por siete marcas representadas por las siguientes filiales: Loti Colombia, Mattis Inmobiliaria, Credintegral, ETN, ConVoz y la fundación Cerca de Ti, donde su propósito principal es permear en otros sectores de la economía.

Gana es la matriz del grupo y es una empresa comercial constituida en abril de 2006 para integrar a todos los empresarios de apuestas permanentes del Departamento de Antioquia en una sola compañía, con el fin de ser más moderna, competitiva y fuerte, y así mismo estar preparada para asumir los retos que impone la globalización y el dinamismo del mercado actual. Donde el tema de servicio al cliente es importante para continuar articulando sus procesos y mejorando la calidad del servicio.

Desde ese momento inició un proceso de mejoramiento continuo donde su mayor fortaleza es la fuerza comercial que ha llevado a la organización a ser líder en Colombia por su modelo de negocio, fundamentado en la comercialización de juegos de suerte y azar a través de la concesión por parte de Benedan para su explotación por un periodo de 5 años y adicional a esto incluye además la comercialización de diversos productos que se venden en línea y en tiempo real, entre los cuales se encuentran las recargas, pagos y recaudos en todo el Departamento de Antioquia.

Una de las principales preocupaciones de las empresas hoy en día, es el conocimiento de los clientes y el trato adecuado de los diferentes perfiles y características de éstos, para atender sus necesidades de manera anticipada antes que ellos manifiesten inconformidades o la competencia encuentre esas necesidades y aunque Gana es una empresa que nació grande, ha tenido ciertos inconvenientes relacionados con la conformación de sus procesos administrativos, lo que ha llevado a que su reputación en el mercado no sea la mejor; sin embargo es una empresa que está en el corazón de los antioqueños por cuestiones culturales y de regionalismo.

Según John Tschohl en su libro *Servicio al Cliente Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios*: “La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas. Servicio es “vender” puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más.” (Tschohl, 2008, P.28)

Lo anterior está muy relacionado con la Ley 1755 de 2015: “Por la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo”. La anterior ley citada es la que establece los derechos de los usuarios ante cualquier situación que se pueda presentar en la relación de consumo con las organizaciones tanto públicas como privadas, ésta además es respaldada por el artículo 23 de la constitución política de Colombia.

De acuerdo a lo anterior es entonces cuando la misma organización comienza a ver ciertos factores que afectan el servicio al cliente como:

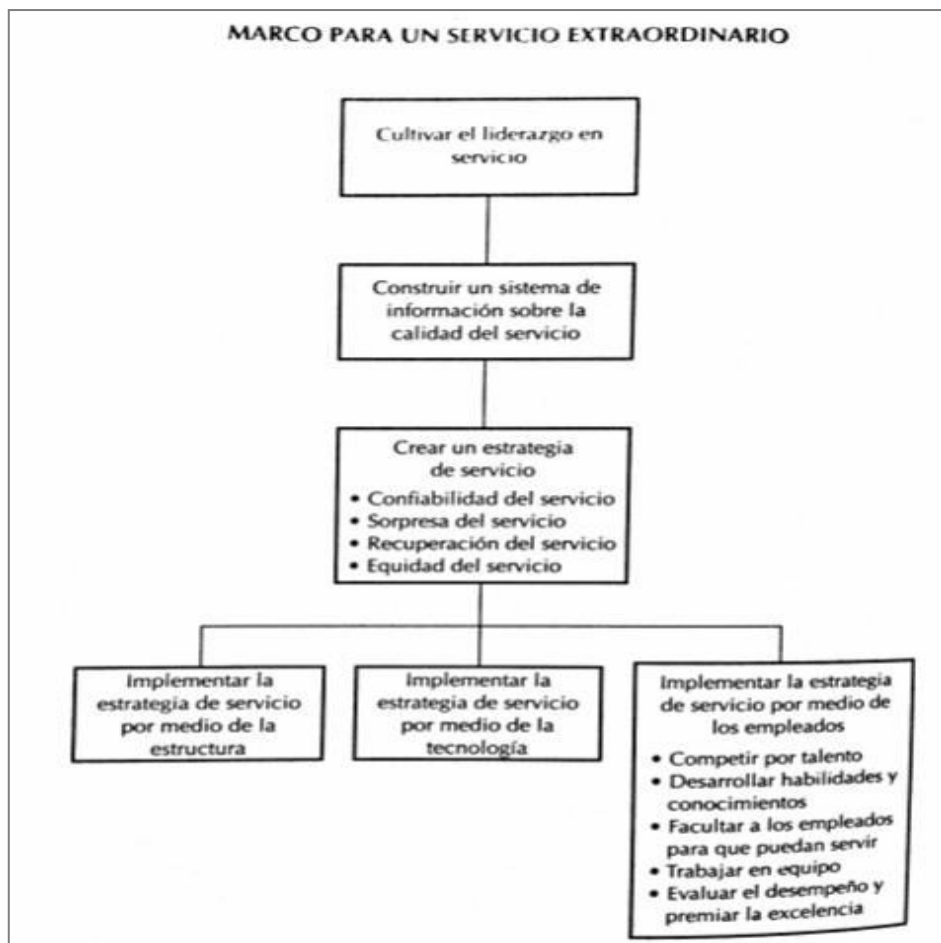
- Caídas y mal funcionamiento del sistema y de la red.
- Falta de atención, amabilidad, cortesía y actitud de servicio del personal de sitios de venta y oficinas.
- Falta de capacitación del personal administrativo y la fuerza de ventas en temas de servicio al cliente.
- Falta de cultura de servicio al cliente.
- Respuesta inoportuna de la atención a los requerimientos a los clientes.

De la misma manera, es importante estructurar un procedimiento de servicio al Cliente que administre la adecuada respuesta, seguimiento y plan de acción de las preguntas, felicitaciones, reclamos, quejas, y sugerencias de los Clientes, además de velar por la mejora y la calidad del servicio de la empresa. (Tschohl, 2008)

En el grafico número 1, podemos observar que es necesario que toda organización parta de la premisa de generar una cultura en servicio, para posteriormente seguir construyendo un sistema de información sobre la calidad del servicio. Esto será necesario con el fin de crear una estrategia de servicio que permita generar confiabilidad y recuperación del servicio principalmente y es a partir de allí y que utilizando una buena estructura con soporte tecnológico se podrá desarrollar un correcto modelo de servicio para la organización.

Grafico No 1: Servicio Extraordinario



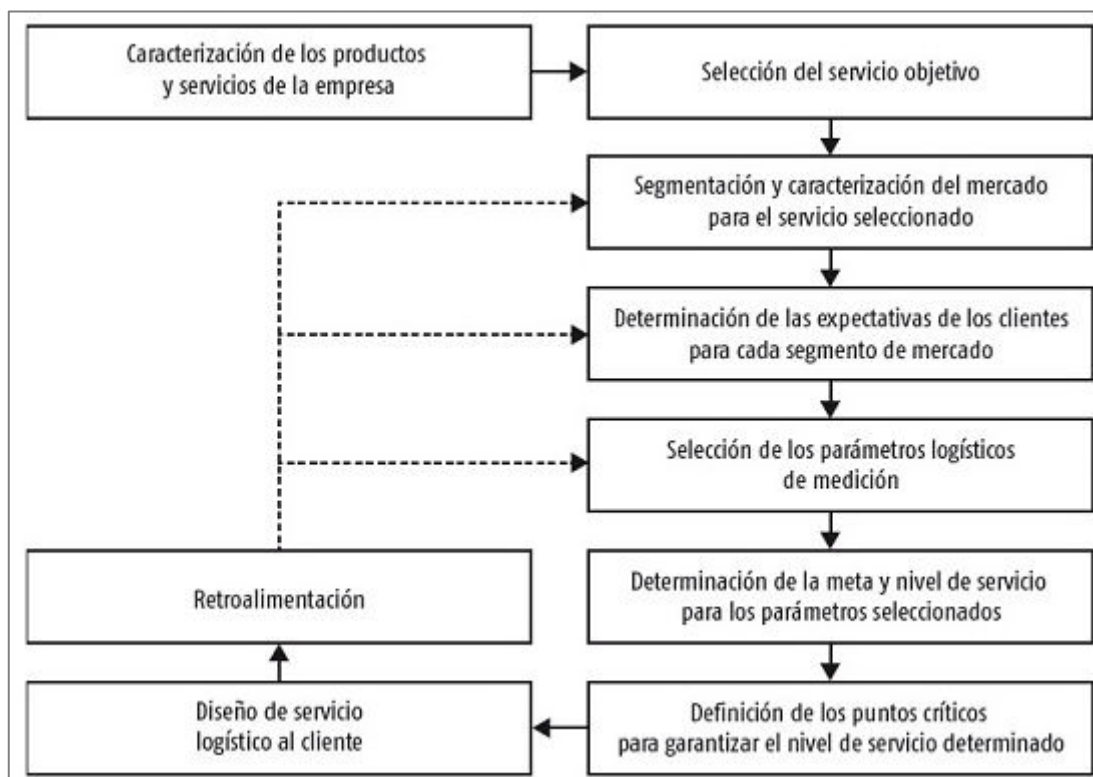


Fuente: Tschohl, 2008, Pág. 06

El tratamiento de dichas estrategias debe ser neutral ante los demás procedimientos de la compañía pues si bien no es válido el concepto de “El cliente siempre tiene la razón” se debe siempre buscar la forma de argumentar ante el cliente de manera cordial y certera las razones del proceder de la compañía con el fin de que estos clientes no difundan información errada en el mercado produciendo mala imagen de la misma y así sea cada vez más difícil la consecución de los nuevos clientes y la fidelización de los actuales.

Por otra parte y de acuerdo a lo evidenciado en la gráfica número 2, es necesario que la organización diseñe y estructure un modelo de servicio que le permita alcanzar los objetivos misionales propuestos.

Gráfico No 2: Procedimiento para el diseño del servicio al cliente.

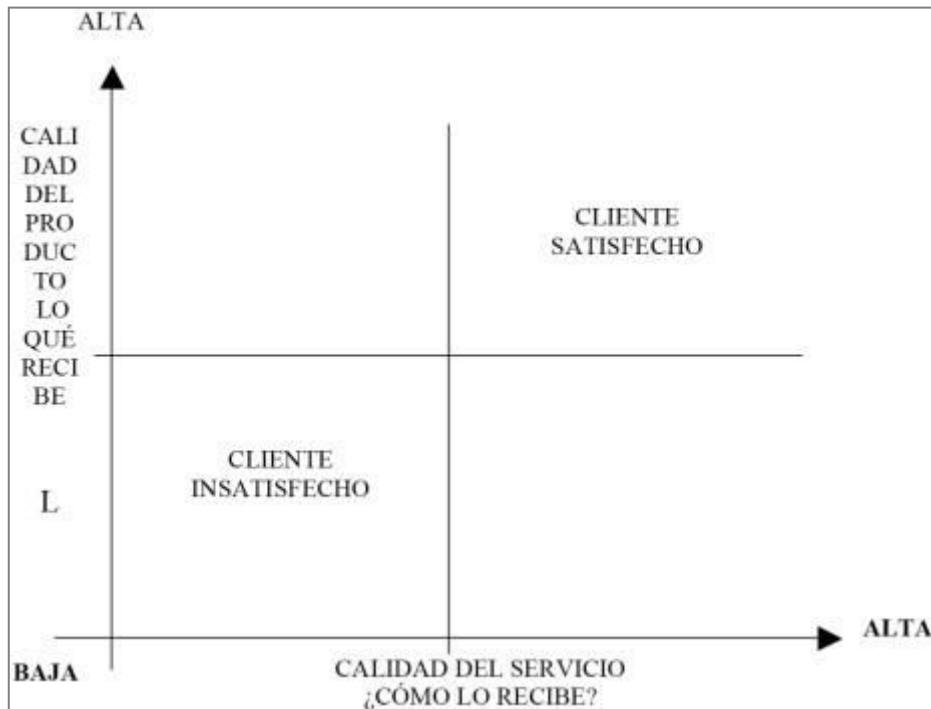


Fuente: Bobes, A. y Valdés, F. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

2014

Es importante también tal como lo muestra la gráfica número 3 estar monitoreando constantemente la satisfacción de los clientes, así como a través de diferentes herramientas tener la posibilidad de la toma de decisiones basadas en estadísticas y percepciones cualitativas de los clientes.

Grafico No 3: Dimensiones de la Calidad



Fuente: Ibarra L. Universidad Nacional Autónoma de México. 2015

Es necesario entonces tomar medidas prontas que permitan evitar silencios administrativos positivos, que es donde hoy radica un riesgo alto ya que los organismos de control y entes reguladores pueden sancionar la organización pecuniariamente, situación que perjudicaría los ingresos y rentabilidad de la misma, además es importante establecer un correcto modelo de servicio al cliente que permitirá impulsar las ventas y conseguir permear los mercados que tiene como meta el grupo empresarial.

Se pretende entonces dar una nueva visión a la organización a través de un modelo de servicio al cliente, donde elementos como la cultura de servicio acompañados de definición de responsabilidades y roles generen un impacto directo en ella.

## 6.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Como la falta de un modelo de servicio al cliente, puede ocasionar inconvenientes para el proceso de fidelización de clientes y su posible impacto en la cultura de servicio en el periodo 2105-2016.

## 6.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. ¿Es Gana madura para tratar temas integrales de servicio al cliente?
2. ¿Qué factores pueden llevar a Gana a ser reconocida por un buen servicio al cliente?
3. ¿Cómo fortalecer las capacidades organizacionales de los empleados en temas de servicio al cliente?
4. ¿Qué estrategias implementar para brindar un buen servicio al cliente para Gana en el departamento de Antioquia?
5. ¿Cuál es la forma adecuada para medir resultados en servicio?
6. ¿Qué acciones puede desarrollar Gana para crear una mejor experiencia con el cliente?
7. ¿Cómo determinar los componentes claves en Gana para el buen desarrollo de un modelo de servicio?
8. ¿Cómo Gana puede ofrecer un valor añadido su público objetivo?
9. ¿Qué ofrecerles a los clientes para tener diferenciación?
10. ¿Cuál es la situación particular de Gana en relación a la calidad de servicio que ofrece?

## **7. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Modelo de Servicio al cliente con diferentes elementos que permitan construir las capacidades y habilidades organizacionales en búsqueda de la integración de la organización con el cliente, para tener una experiencia satisfactoria y positiva en términos tanto funcionales como emocionales.

### **7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Evidenciar el nivel de madurez actual de las capacidades organizaciones de Gana en cuanto al Servicio al Cliente.
2. Identificar las brechas clave en aquellos componentes de negocio en donde la organización deberá enfocar sus esfuerzos para crear o fortalecer sus capacidades organizacionales de Servicio al Cliente.
3. Determinar para cada componente de gestión el estado de transición deseado.
4. Definir un plan para desarrollar de forma integral los componentes clave dentro de lo que se pretende realizar con Servicio al Cliente.

5. Sugerir las acciones a realizar como valor agregado que se le deben incorporar a la empresa Gana en Servicio al Cliente.

## **8. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1 JUSTIFICACION TEORICA**

La presente investigación busca que los resultados de este trabajo sea un complemento teórico del modelo de servicio al cliente para Gana que fundamenta esta investigación, que permite generar un nuevo conocimiento a raíz de falta de cultura de servicio al cliente y respuesta inoportuna de la atención a los diferentes requerimientos, mediante un análisis para la empresa para prestar una correcta atención y prestación de los servicios a través de un plan de acción bien estructurado y direccionado a la mejora del servicio.

Este modelo pretende de manera general contribuir al mejoramiento de las estrategias de atención, por ende la diferencia entre los servicios de la empresa Gana y su competencia será el servicio brindado y la recordación de la marca, reflejándose en la fidelidad del cliente. De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitiría encontrar soluciones concretas en cuanto a su estructura funcional de los procesos, y uno de los puntos más acertados en el direccionamiento de esta investigación es la correcta atención y prestación de los servicios a través de un plan de acción bien estructurado y direccionado con la aplicación de diseño de procedimientos, flujos, formatos y políticas darán seguramente un acertado cumplimiento al servicio al cliente en la empresa.

Lo más importante es presentar alternativas a la empresa Gana, donde los beneficios se reflejen en mayor satisfacción del cliente, buscando un reconocimiento empresarial ante la competencia y en la región.

## **8.2 JUSTIFICACION SOCIAL**

En el ámbito social es necesario que con la integración de los diferentes canales establecidos por la organización, donde hay inclusión a las madres cabeza de familia a través del canal directo, personas con discapacidad y movilidad reducida a través del canal colocadores independientes y a través del canal gana comercios en tiendas de barrio no se pierda el objetivo de tener una estrategia integral de servicio que identifique la marca y además siga contribuyendo al desarrollo y empleo en la región del departamento de Antioquia.

## **8.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA**

La presente investigación que tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de servicio al cliente para Gana, con estrategias y un plan de acción más adecuado para construir las capacidades y habilidades organizacionales para lograr que en la interacción con la organización, el cliente tenga una experiencia satisfactoria y positiva en términos tanto funcionales como emocionales. Ya que la clave está en conocer más de cada cliente, para darle una satisfacción plena de los servicios que se les brindan.

Cabe notar la importancia en la implementación de controles, indicadores y un seguimiento operacional de la mano de los diferentes procesos al cronograma establecido le servirá de manera contundente a la organización para alcanzar las metas tanto de ventas como de posicionamiento y reconocimiento de marca.



#### **8.4 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

Con este modelo de servicio al cliente para Gana se busca mejorar los niveles de servicio para los clientes de la organización, por ende es fundamental el proceso de un análisis en la empresa Gana ya que fue el que permitió descubrir las brechas organizacionales del personal en cuanto a temas relacionados con Servicio al cliente. A través de una correcta aplicación de un modelo de Servicio al cliente en Gana se lograrán objetivos relacionados con el cumplimiento de metas relacionadas con las megas estratégicas de la organización.

#### **8.5 JUSTIFICACION PERSONAL**

La presente investigación que se le realizó a la empresa Gana, enmarca una importancia tanto para la compañía como a nivel profesional, lo cual con esta investigación se pretende conocer en detalles las necesidades que tiene la empresa y clientes y así mismo poder identificar las oportunidades de mejora, potencializar los servicios para que cumplan con todas las expectativas en el departamento de Antioquia, también cabe recalcar que se pudo fortalecer y afianzar las relaciones con equipos de trabajo de la empresa. Finalmente de modo personal, es un logro poder alcanzar resultados positivos para la empresa Gana y presentar propuestas esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

## **9. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la presente investigación se analizarán todos los factores relacionados con el servicio al cliente en la empresa Gana, abordando los diferentes canales de atención que la organización utiliza en los procesos de atención a clientes internos, externos y aliados comerciales. Así mismo se procederán a verificar los procedimientos, políticas y formatos que actualmente se encuentran definidos para dicho proceso.

Lo anterior será evaluado con los impactos y situaciones derivadas en el periodo comprendido entre el año 2015 y el año 2016, con el fin de tener un panorama acerca de la situación del servicio al cliente en la organización, utilizando herramientas como encuestas con el fin de evaluar el nivel de madurez organizacional en temas de servicio al cliente.

De igual manera, se identificarán brechas clave que estén afectando el servicio al cliente donde además se sugerirán acciones que permitan a la organización enfocar sus esfuerzos para reducirlas a través de un plan de acción que la organización pueda ejecutar e implementar paulatinamente.

## **10. MARCO REFERENCIAL**

### **10.1 MARCO TEORICO**

Uno de los principales mitos y creencias cuando se habla del tema de servicio al cliente y que generalmente piensan las empresas y organizaciones es que el servicio es única y exclusivamente de la persona que se encuentra de cara al cliente.

Seguidamente, la relación e integración con los clientes en los últimos años ha tenido una tendencia conceptual de moda que ha logrado cambiar los paradigmas de las organizaciones en cuanto al tratamiento de los clientes ya que no es solo la persona que atiende al cliente final sino que es entendido como un proceso donde intervienen diferentes áreas y personas. (Estrada, E & Hernández, M, 2015)

Lo anterior nos hace reflexionar sobre cuáles son los diferentes elementos que componen el Servicio al Cliente, y a partir de allí comenzar a proponer diferentes alternativas que permitan pensar en generar un cultura de servicio organizacional enfocada a los clientes.

De igual manera, las relaciones interpersonales y la calidad del servicio son situaciones y contextos que no se pueden separar, toda vez que algo bueno necesariamente debe tener calidad y cuando estos dos conceptos funcionan de manera conjunta necesariamente producen satisfacción de clientes. (Abello, 2012, Pag.17).

El enfoque e importancia dado explícitamente a la administración estratégica en la mayoría de organizaciones ha dado que precisamente centre esfuerzos en lograr que la gerencia se preocupe más por temas como ventas y productividad. (Drucker, 2014). La gerencia de empresas. Sudamericana.

Es por lo anterior que hace algunos años tocar el tema de servicio asociaba explícitamente a labores de menor importancia y que no eran valoradas por las altas direcciones de las compañías, sin embargo después de los años cincuenta y específicamente durante los años setenta se comenzó a catapultar la idea de que el servicio al cliente era no solo un elemento necesario para las operaciones, sino que era necesario aplicarlo de una manera correcta y diferenciadora de cara a los clientes finales.

Dado lo anterior, el servicio al cliente se comienza a establecer como cultura organizacional en las empresas, enfocándose en diferentes focos que se relacionan entre sí y que repercuten directamente en las valoraciones que los clientes realizan del servicio en las mismas, donde los empresarios es necesario que realicen diferentes estrategias y esfuerzos de manera conjunta de las diferentes áreas con el de que los clientes tengan una verdadera experiencia que supla con creces su expectativas reales. (Vecino, 2008).

Según Herman Gref, presidente y CEO de Sberbank Rusia, al encontrarnos en un mundo globalizado donde las características de los consumidores son altamente exigentes y donde las industrias, productos o servicios están careciendo de importancia, pero que a su vez se destacan por los talentos humanos y el uso de tecnologías inteligentes, el factor de servicio al cliente es uno de los elementos clave para ser competitivos a la hora de la verdad; es decir, que no solamente con productos y servicios se satisface a los clientes sino con la necesidad de proveer un servicio de calidad. (Tschohl, 2008).

Relacionado con lo anterior y en teniendo en cuenta que hoy en día para competir es necesario marcar la diferencia, el tema de servicio al cliente según los expertos hará que los clientes tengan una satisfacción integral independientemente del producto o servicio que

utilicen, no obstante cuando se presenten reclamos o quejas no es solo darle la razón a los clientes, es simplemente ir más allá de sus expectativas. Por eso es que las acciones simples como las representadas en las acciones de post ventas no son acciones suficientemente productivas o reconocidas por un bien servicio.

De acuerdo a la historia el servicio es un concepto que no está bien explicado cuando se relaciona con los temas económicos y constantemente es sub valorado en el mundo contemporáneo, es por esto que cuando se presenta calidad en el servicio se encuentra la satisfacción en los consumidores. (Albrecht K & Zemke R.)

Aunque el servicio excelente es difícil de encontrar hay empresas que independientemente de la industria a la cual se dediquen prestan un servicio excepcional, y es a partir de este valor y característica que obtienen grandes beneficios económicos a cambio, compañías como Hard Rock Cafe, Longo Toyota, Harold's, Mary Kay Comsetics son compañías que tienen instalado en su adn empresarial la excelencia del servicio. (Berry, 2004).

De acuerdo a una investigación realizada por el Technical Assitance Research Program, TARP, donde se realizaron labores para consultar 400 organizaciones en países como Estados Unidos, Japón y algunos de Europa, se logró determinar las razones por las cuales los clientes no regresan o no recompran productos y servicios siendo la de mayor porcentaje con un 68% la que describía que los empleados tuvieron una actitud de indiferencia ante los clientes, es por esto que en un mundo que hoy es dominado por tecnologías avanzadas no es posible darse el lujo de que a los compradores no se les observe como clientes. (Vallejo, 2012)

De acuerdo a la revista 'Return on Behavior', el hecho de perder un cliente cuesta cuatro veces más de lo que cuesta atraerlo, y de la misma manera reducir la deserción de los clientes en porcentajes mínimos de tan solo un 5% es lo que puede incrementar los beneficios del 80% en términos de ventas y utilidades.

Un estudio de la compañía McKinsey determinó que 7 de cada 10 clientes que se van a la competencia lo realizan debido a un mal servicio. Y dada la situación las empresas en el mundo invierten alrededor de un 62% de sus presupuestos en temas de fidelización de clientes, esto según un informe publicado en el año 2014 por BIA/Kelsey y Manta.

La directora de Gestión de Clientes de Eforcers, tiene una opinión que dice que "la competencia es cada vez mayor y una empresa que no cuide a sus clientes estará destinada a fracasar. El diseño de estrategias que permitan retener a nuestros clientes es más rentable que salir a la conquista de unos nuevos en un mercado cada vez más competitivo, en el que se ponen en juego productos sustitutos e innovadoras promociones para clientes". (Lopez, 2014)

Las grandes compañías durante sus procesos de desarrollo han aprendido a hacer que los clientes sepan que se preocupan por ellos y que el factor confianza es primordial. También son realmente conscientes que las relaciones son fundamentales tanto con los clientes externos como clientes internos y se centran en forjar relaciones basadas en un buen servicio al cliente con el fin de que tengan ventajas competitivas con otras organizaciones. (Blanchard, 2014).

Hoy en día, las redes sociales son un calificador de los servicios de la organización y son la herramienta preferida para divulgar las inconformidades o en menor proporción transmiten la satisfacción frente a un producto o servicio. Para los expertos en programas de servicio al cliente las redes sociales son un canal indispensable para la mayoría de usuarios.

Seguidamente, es importante mencionar una investigación realizada por LetsBonus, un portal de ventas por Internet que se dio a la tarea de preguntarle a 6.000 usuarios y su relación con el servicio al cliente cuando compran a través de Internet, encontrando aspectos demasiado interesantes. Por ejemplo, aunque el comercio electrónico está en auge, un 45 % lo haría para que le asesorasen durante el proceso de compra e incluso permitirían a los agentes que finalizaran la compra por ellos.

Por otra parte, Ernesto Cabrera, presidente de Service Quality Institute Colombia, dice que “sin desconocer que las redes son un canal muy importante de contacto, del cual no podemos alejarnos por su poder de inmediatez, resulta sumamente importante no perder la interacción con el cliente. El contacto le hace sentir que su necesidad es particularizada al igual que la atención que recibirá”. (Lopez, 2014)

Bancolombia se ha destacado como una de las empresas del país mejor calificadas por sus clientes en temas de atención y la calidad del servicio. Dicho reconocimiento es dado tanto por los clientes externos como clientes internos e incluso otras entidades aliadas al grupo.

“Mensualmente medimos nuestro servicio con la consulta que hacemos a los clientes quienes tienen la opción de calificar en una escala de cero a 100, recibiendo por parte de ellos 87 puntos, en promedio, producto de su satisfacción, lo cual nos coloca al mismo nivel de los grandes bancos de A.L.”, dice el presidente del banco. (Yepes, 2011).

Los altos estándares se han logrado incluso a pesar de los inconvenientes tecnológicos sufridos en los últimos tiempos, que el banco afrontó de la mejor manera y explicándole a los usuarios el tema que se registraba en la entidad.

“Respecto a la tecnología hemos puesto en marcha un proceso de renovación que adecuará nuestros sistemas a altos estándares, buscando mejorar y ofrecer soluciones rápidas y efectivas para hacer más fácil el acceso y uso de los servicios financieros”, dice el presidente del banco. (Anónimo, 2011).

A pesar de todo, Bancolombia es una empresa que se ha distinguido como una de las empresas del país con mayores estándares de servicio al cliente, y, según su presidente, eso obedece a toda una política diseñada en tres bases fundamentales: actitud, asesoría y calidad. Explica que para lograrlo es necesario que constantemente al personal de la organización se enfoque en una cultura de servicio a través de talleres, conferencias y campañas internas.

Es por esto que la gestión de la alta dirección es importantísima en el proceso de generación de cultura de servicio ya que se trata de darle una mirada diferente a las oportunidades que ofrecen los clientes a través de sus PQRS, ya que una queja es una excusa para demostrar lo bueno que se es en servicio. (Vallejo, 2013).

Todas las empresas sin importar su objeto, es decir sean bienes o servicios es necesario que adopten un perspectiva de servicio ya que es muy complicado sostener ventas teniendo en cuenta únicamente el producto, o la marca o la imagen; para ello es necesario entonces que como estrategia para obtener ventaja competitiva se desarrollen las relaciones con los clientes con el fin de que sean más duraderas. (Puente, 2005).

En los últimos años se ha evidenciado de manera contundente que los clientes son más exhaustivos, más críticos específicamente con la calidad de los servicios recibidos, lo cual confirma que el servicio al cliente es uno de los elementos de calidad para el éxito de toda



organización, donde necesariamente para que haya una satisfacción de clientes externos será necesario que los internos también lo estén. (García, 2016).

La calidad del servicio es la verdadera ventaja competitiva ya que son el reflejo directo del compromiso de todos los empleados de una organización, se trata de reencontrarse con los clientes a partir del desarrollo del entendimiento y de la capacidad de responder en términos de servicio. La orientación hacia los clientes permite que las empresas otorguen un mejor servicio pensando en las necesidades, gustos y deseos de los clientes. (Vera, 2005).

Las condiciones de atención y la prestación de un buen servicio están derivadas en muchas ocasiones de los horarios de atención y de los portafolios que las empresas ofrecen a sus clientes; factores como los canales de atención y medios de comunicación hacen que su satisfacción sea mayor además de los descuentos y promociones. El tener todo esto en un paquete califica del buen servicio al cliente que presta una organización. (Revista Convicciones, 2015).

Las organizaciones están comenzando a entender que más que la adquisición de productos o servicios lo que realmente adquieren las empresas son satisfacción a necesidades o deseos que cumplan con sus expectativas dando respuestas oportunas a dichos requerimientos a través de un buen servicio al cliente que básicamente se traduce en mantener a esos clientes satisfechos. (Schnarch, 2011).

Las empresas que han logrado permear de manera exitosa el mundo de la globalización lo han hecho de una manera responsable preparándose para competir desarrollando nuevos elementos innovadores, además de aumentar su capacidad negociadora y adoptando de

manera amigable la tecnología, pero el elemento más importante que han atribuido a su correcto desarrollo es la calidad del servicio al cliente. (Hernandez, 2013).

## 10.2 MARCO CONCEPTUAL

El **servicio al cliente** es visto como un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos (Serna, 2006). Pero también se entiende que un buen servicio al cliente es la base del éxito comercial, es la herramienta más poderosa y menos costosa hacia la excelencia. (Lopez, 2014).

Una **empresa** es un organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (Romero, 2006). De igual modo es una entidad compuesta por capital y trabajadores que se encarga en ofrecer productos o servicios a la gente (Azpeleta, 2011).

Un **producto** debe reunir ciertas características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. (Muñiz R, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición). Por ende son atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos (Bonta, 2012).

El **servicio** son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes, son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea (Anónimo, 2015). Es importante

notar que constituyen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente (Perez, 2014).

En la **estrategia** se trata de una decisión de grueso calado, es decir, que afecta positiva o negativamente el futuro de mi organización (Gomez, 2016). A raíz de ello busca que cada unidad de negocios espere lograr sus objetivos de marketing (Thompson, 2006).

Para **satisfacer necesidades** hay que conocer el comportamiento del consumidor o sus necesidades, de manera que se deben hacer estudios con este objetivo y diseñar las estrategias de marketing en función a los objetivos que se persiguen, esto es, satisfacer a los clientes para conseguir unos objetivos mayores dentro de la empresa (Soto, 2012). También parte de una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales (Muñiz, 2009).

**Las Pqrs** es el sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (Min TIC, 2017)

**La petición** es aquel derecho que tiene toda persona para solicitar o reclamar ante las autoridades competentes por razones de interés general o interés particular para elevar solicitudes respetuosas de información y/o consulta y para obtener pronta resolución de las mismas (Min TIC, 2017). Así mismo toda persona tiene derecho a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener su pronta resolución (Min educación, 2016).

Se entiende por **queja** cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónica de insatisfacción con la conducta o el servicio recibido por parte de una persona o entidad. (Min TIC, 2017). Por ende también es la manifestación de protesta, censura, descontento o

inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios servidores públicos en el desarrollo de sus funciones. (Min educación, 2016).

Los **reclamos** son cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico, de insatisfacción referida a la prestación de un servicio, es una declaración formal por el incumplimiento de un derecho que ha sido perjudicado o amenazado, ocasionado por la deficiente prestación o suspensión injustificada del servicio (Min TIC, 2017). Además es todo derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud (Min educación, 2016).

La **sugerencia** es entendida como cualquier expresión verbal, escrita o en medio electrónico de recomendación entregada por el ciudadano, que tiene por objeto mejorar el servicio que se presta. (Min TIC, 2017). Igualmente es la manifestación de una idea o propuesta para mejorar el servicio o la gestión del Ministerio de Educación Nacional (Min educación, 2016).

Un **cliente**, es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de Origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social. (Ley 1328 de 2009). No obstante el consumidor está cada vez más formado e informado y es más exigente, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad (Muñiz R, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición).

### 10.3 MARCO CONTEXTUAL

Hace referencia al área geográfica en la cual se va a realizar la investigación, región, ciudad, sector empresarial, organización y comunidad. Para el caso concreto la investigación se realizara en el Municipio de Medellín, ubicado en el área metropolitana del departamento de Antioquia. La sede principal de la empresa Gana se encuentra ubicada en la CL 50 No. 51-65 en el centro de la ciudad de Medellín.

Gana es una empresa que presta los servicios juegos de suerte y azar, además de pagos, recaudos y recargas y se encuentra ubicada en el sector servicios. Actualmente tiene una cobertura en los 125 municipios del departamento de Antioquia, su principal ventaja competitiva se encuentra en el soporte tecnológico que les da gran capilaridad y les permite llegar a los rincones más apartados, por medio de una amplia red de GANA Servicios, de sitios de venta y de un equipo humano conformado por más de doce mil colaboradores. Están con las comunidades en las diferentes subregiones, para brindarles comodidad y acercarlas a sus deseos.

Grafico No 4: Presencia de Gana en Antioquia.



Fuente: Los Autores.

### 10.3.1 Elementos estratégicos de la empresa.

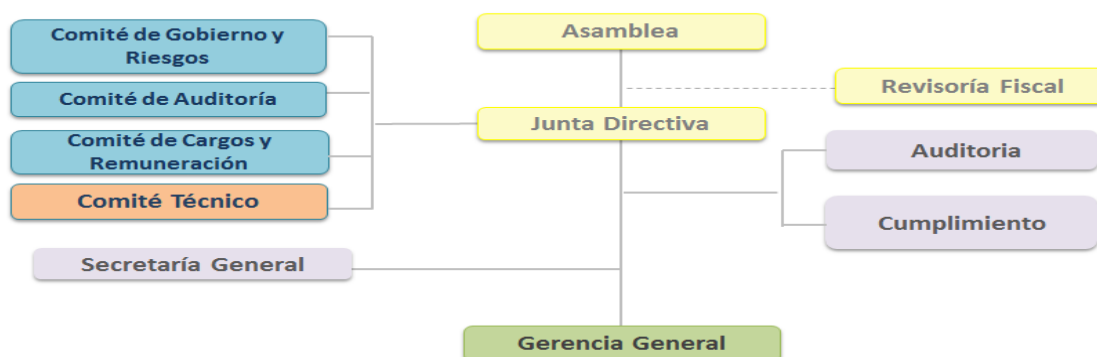
A continuación de manera detallada encontraremos los elementos estratégicos de la organización:

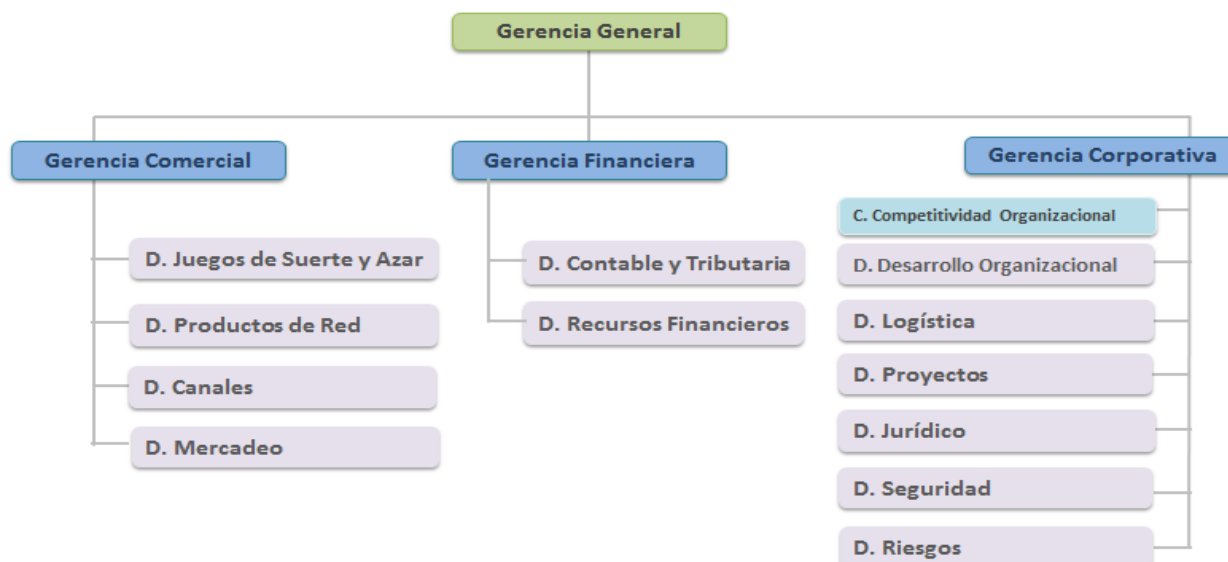
Elementos estratégicos de Gana	
<b>Visión</b>	Ser un grupo empresarial innovador multilatinos.
<b>Misión</b>	Brindar de manera responsable y transparente productos a través de soluciones innovadoras y cercanas, generando valor al cliente, al estado, al accionista y a nuestros colaboradores.
<b>Valores corporativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transparencia.</li> <li>* Creatividad.</li> <li>* Responsabilidad.</li> <li>* Servicio.</li> </ul>
<b>Objetivos corporativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar los rendimientos financieros de los accionistas.</li> <li>* Crecer de forma sostenible los ingresos.</li> <li>* Mejorar la eficiencia operativa.</li> <li>* Posicionar la organización como la primera opción para clientes, usuarios, y demás grupos de interés.</li> <li>* Asegurar procesos eficientes y eficaces.</li> <li>* Aumentar la competitividad desde el ser y el hacer.</li> </ul>

**Tabla. 1.** Elementos Estratégicos de Gana Fuente .Los Autores

### 10.3.2 Estructura organizacional – gráfico del organigrama.

A continuación observaremos la composición organizacional de la empresa GANA a la actualidad.





**Figura. 4.** Estructura Organizacional de Gana  
**Fuente:** Elaboración Propia con Datos de Gana.

#### 10.4 MARCO LEGAL

Gana es una empresa que está vigilada por diferentes órganos de control como la Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de Sociedades, Benedan, Ministerio de las TICs, Ministerio de Protección Social, DIAN, Contraloría, Procuraduría, Coljuegos, entre otro y a partir del desarrollo de su objeto social debe cumplir con la siguiente reglamentación:

- Constitución Política de Colombia: Artículo 336.

LEY	DESCRIPCIÓN
LEY 1755 DE 2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental de petición y se sustituye un título del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.
LEY 1581 DE 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
LEY 1480 DE 2011	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones
LEY 1474 DE 2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer

	los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
LEY 1437 DE 2011	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo
<b>DECRETO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
DECRETO 1377 DE 2013	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012, en materia de datos personales.

**Fuente:** Elaboración Propia.

- Resolución 3038 De 2011.
- Ley 1480 Estatuto Consumidor.
- Ley 1287 de 2009.
- Ley\_361\_de\_1997.
- Código Contencioso Administrativo.
- Código de Comercio.
- Ley 1369 de 2009.
- Ley Estatutaria 1581 de 2012.
- Decreto 1377 Del 27 de Junio de 2013.

El propósito fundamental de la reglamentación es contribuir a que Gana siga siendo pilar en el departamento de Antioquia en realizar los procedimientos ajustados a la ley, además de evitar que la misma organización tenga sanciones pecuniarias derivadas del incumplimiento de la normatividad vigente.

Así mismo la reglamentación contribuirá al proceso de generación de Cultura Organizacional, que será relacionado con los procedimientos, políticas, roles y responsabilidades de los colaboradores.



### **10.5 MARCO ESPACIAL**

El lugar de trabajo donde se realizará la investigación es la empresa Gana en la sede principal ubicada en la CL 50 No. 51-65. Este es el lugar apropiado para desarrollarla toda vez que se tendrá acceso de primera mano a los diferentes procesos que intervienen el servicio al cliente y de donde se validará información de tecnología, procedimientos, políticas, flujos y condiciones con las cuales se está prestando el servicio. Además de los lineamientos y objetivos de la compañía relacionados con el tema.

### **10.6 MARCO TEMPORAL**

La investigación abordará, analizará y profundizará sobre sucesos desarrollados y presentados en temas de servicio al cliente durante el periodo 2015-2016.

## **11. ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **11.1 TIPO DE ESTUDIO**

#### **11.1.2 Exploratoria**

En el presente trabajo de investigación le será aplicado el tipo de investigación Exploratoria, ya que además de pretender realizar un análisis para un modelo de servicio al cliente para Gana, se tendrá una visualización de las oportunidades de mejora que tiene la organización en sus diferentes procesos para ayudar a mejorar el servicio al cliente.

#### **11.1.3 Explicativa**

A la presente investigación le será aplicada el tipo de investigación Explicativa, ya que será tomada como base fuentes secundarias para analizarlas y buscar solución a la problemática tratada. Se busca encontrar las razones o causas que ocasionan la insatisfacción del servicio al cliente de los clientes de Gana en el departamento de Antioquia, y así poder determinar acciones que permitan que estos tengan una mejor percepción en cuanto a servicio.

### **11.2 Método de investigación**

En la presente investigación se utilizará el método de análisis ya que se estudian hechos y fenómenos que ocasionan que en la empresa Gana no se tenga un modelo estructurado de servicio al cliente, donde intervienen las diferentes áreas y se podrá determinar la importancia de cada uno de ellas, su relación en el proceso de servicio y los diferentes aspectos que harán

que surja el modelo como solución a la problemática. A partir del método analítico se podrá partir de un concepto integral y a partir de este analizar por separado sus causas.

### 11.3 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizarán fuentes secundarias que suministrarán información básica para el conocimiento de interés y para la organización del marco de referencia, documentación en internet y libros académicos. Se recurrirá a estas fuentes, por considerar que la información que contemplan es concreta y se enmarca dentro del objetivo de la investigación, adicional a esto se utilizarán encuestas que permitan de acuerdo a su resultado tener una visión más concluyente del mismo objetivo.

A continuación relacionamos la ficha técnica y formula para la aplicación de encuestas:

Empresa	Réditos Empresariales S.A. (Gana)
Referencia	Comportamiento Cultural actual SAC
Naturaleza	Investigación cuantitativa
Cobertura por subregiones	Sede Administrativa
Entrevistado	Empleados
Tipo de entrevista	Presencial / telefónica
Tamaño de muestra inicial	370
Margen de error y nivel de confianza	5,2% y 95%
Trabajo de Campo	Sí

## 11.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### 11.4.1 Técnicas estadísticas

Con los datos recolectados durante esta investigación se realizará un análisis de los motivos y causas por las cuales la empresa Gana tiene falencias en servicio al cliente. Adicional a esto se aplicará una encuesta en la población objetivo (personal administrativo) y una vez cumplida esa etapa se procederá a la tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada, con el fin de identificar las oportunidades de mejora internas de los diferentes procesos en la organización.

Con el fin de presentar los datos históricos obtenidos a través de fuentes secundarias de forma clara y concisa se emplearán gráficos y cuadros de fácil entendimiento.

Margen de error: 5,2%

Margen de confiabilidad: 95%

**Fórmula empleada:**

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$	donde: $n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

### 11.4.2 Presentación de la información

Dicho lo anterior se presentará la información analizada de forma escrita y oral basada en una presentación tabulada y representaciones graficas mediante diagrama de barras, para los

resultados de la encuesta realizada y diapositivas de apoyo a la presentación. Se utilizarán estadísticas simples que muestran los porcentajes de representación de las menciones. Así mismo se tendrán en cuenta los resultados obtenidos mediante el registro de tablas de observación.

## 12. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE TRABAJO																					
ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO					JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Formulación del Título, tema, Idea																					
Planteamiento del problema y objetivos de investigación																					
Marco referencial																					
Aspectos Metodológicos de la Investigación																					
Justificación de la Investigación																					
antecedentes de investigación																					
Objeto de investigación																					
Alcances de investigación																					
Aplicación de fuentes y técnicas para relección de la información																					
conclusiones, bibliografía, descripción y recomendaciones																					
Revisión del informe final por parte del Docente de Trabajo de Grado																					
Entrega del Trabajo de Grado completo a la Coordinación de Trabajos de Grado para Evaluación por parte del Jurado																					

## 13. RESULTADOS

### 13.1 TABLA DE SEGUIMIENTO

A continuación se procederá a observar la tabla de seguimiento relacionando las preguntas de sistematización, donde adicionalmente se concatenaran los objetivos.

No	RELACIÓN PREGUNTAS DE SISTEMATIZACIÓN-OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	PROCESAMIENTO DE DATOS	RESULTADO
1	<p>¿Es Gana madura para tratar temas integrales de servicio al cliente?</p> <p>OE: Evidenciar el nivel de madurez actual de las capacidades organizaciones de Gana en cuanto al Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Se espera conocer elementos que permitan conocer como se encuentra Gana en madurez organizacional en el tema relacionado con el servicio al cliente.</p>
2	<p>¿Qué factores pueden llevar a Gana a ser reconocida por un buen servicio al cliente?</p> <p>OE: 2. Evidenciar el nivel de madurez actual de las capacidades organizaciones de Gana en cuanto al Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Identificar los aspectos en los cuales la organización tiene oportunidades de mejora relacionadas con servicio al cliente.</p>
3	<p>¿Cómo fortalecer las capacidades organizacionales de los empleados en temas de servicio al cliente?</p> <p>OE: 2. Identificar las brechas clave en aquellos componentes de negocio en donde la organización deberá enfocar sus esfuerzos para crear o fortalecer sus capacidades organizacionales de Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Conocer las falencias de los empleados en conocimientos acerca de servicio al cliente.</p>

4	<p>¿Qué estrategias implementar para brindar un buen servicio al cliente para Gana en el departamento de Antioquia?</p> <p>OE: 2. Identificar las brechas clave en aquellos componentes de negocio en donde la organización deberá enfocar sus esfuerzos para crear o fortalecer sus capacidades organizacionales de Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada. Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Identificar oportunidades de mejora para la implementación de estrategias relacionadas con el servicio al cliente.</p>
5	<p>¿Cuál es la forma adecuada para medir resultados en servicio?</p> <p>OE: Determinar para cada componente de gestión el estado de transición deseado.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada. Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Conocer los mecanismos por los cuales Gana está midiendo la satisfacción de los clientes en temas de servicio.</p>
6	<p>¿Qué acciones puede desarrollar Gana para crear una mejor experiencia con el cliente?</p> <p>OE: Determinar para cada componente de gestión el estado de transición deseado.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada. Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Identificar y conocer elementos en la prestación de servicios y productos para generar acciones de mejor experiencia en servicio a los clientes.</p>
7	<p>¿Cómo determinar los componentes claves en Gana para el buen desarrollo de un modelo de servicio?</p> <p>OE: Definir un plan de forma estructurada y con actividades específicas enfocadas en desarrollar de forma integral los componentes clave dentro de lo que se pretende realizar con Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada. Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Hallar cuales procesos son realmente en el proceso de atención al cliente en Gana.</p>



8	<p>¿Cómo Gana puede ofrecer un valor agregado a su público objetivo?</p> <p>OE: Definir un plan de forma estructurada y con actividades específicas enfocadas en desarrollar de forma integral los componentes clave dentro de lo que se pretende realizar con Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Que herramientas o elementos tecnológicos no tiene Gana para que sus clientes sientan diferenciación.</p>
9	<p>¿Qué ofrecerles a los clientes para tener diferenciación?</p> <p>OE: Sugerir las acciones a realizar como valor agregado que se le deben incorporar a la empresa Gana en Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Información de por qué se genera insatisfacción en los clientes de Gana.</p>
10	<p>¿Cuál es la situación particular de Gana en relación a la calidad de servicio que ofrece?</p> <p>OE: Sugerir las acciones a realizar como valor agregado que se le deben incorporar a la empresa Gana en Servicio al Cliente.</p>	<p>Análisis de información secundaria: datos de los documentos y análisis de información. Primaria: análisis del contenido de la encuesta aplicada.</p>	<p>Encuesta</p> <p>Formularios de Observación.</p>	<p>Método análisis de datos a partir de la construcción de los resultados de la encuesta realizada.</p> <p>Así mismo con el proceso de observación de los procesos que intervienen en servicio al cliente.</p>	<p>Falencias en los procesos de atención internos y externos.</p>

### 13.2 FICHA TECNICA DE ENCUESTAS

En la siguiente tabla procederemos a ilustrar la ficha técnica de la encuesta realizada la sede administrativa de Gana:

Empresa	Réditos Empresariales S.A. (Gana)
Referencia	Comportamiento Cultural actual SAC
Naturaleza	Investigación cuantitativa
Cobertura por subregiones	Sede Administrativa
Entrevistado	Empleados

Tipo de entrevista	Virtual
Tamaño de muestra inicial	369
Margen de error y nivel de confianza	5,2% y 95%
Trabajo de Campo	Del 25 de Abril al 05 de Mayo de 2017

### 13.2.1 Resumen General

**Persona Natural o Jurídica que la**

**realizó:** Edison García Álvarez – Jorge Alfredo Foronda Perez.

**Encomendada y financiada por:** Edison García Álvarez – Jorge Alfredo Foronda Perez.

**Tamaño de la muestra:** 370 encuestas reales realizadas a los empleados de Réditos Empresariales S.A. (Gana) pertenecientes a la sede administrativa.

**Técnica de la muestra:** Mezcla de encuestas realizadas de manera presencial y telefónica.

**Lo que se indagó:** Temas relacionados con la cultura de servicio al cliente en Réditos Empresariales S.A. (Gana).

**Tipo de la muestra:** Muestreo aleatorio a partir de la base de datos de empleados de

la sede administrativa de Réditos Empresariales S.A. (Gana).

**Preguntas concretas que se formularon:**

Ver cuestionario anexo.

**Tema o temas a los que se refiere:**

Comportamiento cultural en servicio al cliente de los empleados de Réditos Empresariales S.A. (Gana).

**Fecha de realización del trabajo de**

**campo:** Del 25 de abril al 05 de Mayo de 2017.

**Margen de error observado:** Para el total de la muestra de 5.2% con 95% de confianza.

**Área de cubrimiento:** Personal de la sede administrativa de Réditos Empresariales S.A. (Gana) del departamento de Antioquia.

### 13.2.2 Matriz de diseño muestra con margen de error y confianza con poblaciones finitas

Tamaño del Universo: 1.064

Probabilidad de Ocurrencia: 0,5

Nivel de Confianza: 95%

Margen de error estimado: 5,2%

Fórmula empleada:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

## 13.3 FORMATO DE LA ENCUESTA

Versión # 1	<b>FORMULARIO ENCUESTA</b>	Creado: 01/04/2017
<b>Estudio:</b> Comportamiento Cultural Actual Servicio al Cliente Empresa Gana	Institución Universitaria ESUMER,	<b>Formulario Para:</b> Empleados Gana
Elaborado por: Edisson García A. – Jorge A. Foronda	Revisado por: Jefferson Carmona.	Fecha recolección de la información:

**TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:** Edisson García Álvarez y Jorge Alfredo Foronda estudiantes de la Institución Universitaria ESUMER le informan que los datos personales recaudados en este documento, se utilizarán únicamente con finalidades académicas. Su información personal será tratada y protegida de acuerdo a la normativa colombiana sobre Habeas Data, en especial, la ley 1581 de 2012 y el decreto 1377 de 2013.

### 1. Datos del Encuestado

#### a. Fecha de contacto:

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

#### b. Encuesta:

Presencial	01
Telefónica	02

#### c. Nombre completo:

---

#### d. Género:

Femenino	01
Masculino	02

#### e. Extensión:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

#### f. Proceso al que pertenece:

---

#### g. Nivel del cargo:

Auxiliar	01
Analista	02
Asesora	03
Coordinador	04
Director	05
Gerente	06

#### h. Tiempo de antigüedad en el cargo (años): \_\_\_\_\_

### 2. Cultura SAC

1. Para usted que es lo más importante en Gana que lo diferencia de las demás empresas, por favor enumere los

siguientes aspectos siendo 1 el más importante para usted y 6 el menos importante: (enumere del 1 al 6)

Requisitos	Orden
Constante innovación	
Calidad en sus productos y servicios	
Buen servicio al cliente	
Capacitación constante	
Buscar diferenciación	
Conocer las necesidades de sus clientes	
Muestra interés por el bienestar de sus empleados	

#### 2. ¿Para usted que es el Servicio al Cliente en Gana?

---



---



---

#### 3. ¿Cree que su cargo en Gana está relacionado de alguna forma con el tema de Servicio al cliente? (Acepte una sola respuesta)

Si	01
No	02

¿Por qué?

---



---



---

#### 4. ¿En qué momentos cree que las actividades y funciones que tiene asignadas se ven involucradas con el proceso de servicio al cliente? (Lea las opciones y acepte una sola respuesta)

Disposición al Servicio	01
Capacidad de Gestión y Análisis	02
Participación Activa y Apertura al Cambio	03
Trabajo en Equipo	04

**Disposición al Servicio:** Interiorizar la atención al cliente, actitud de servicio, amabilidad y cortesía.

**Capacidad de Gestión y Análisis:** Realizar seguimiento y control, identificar desviaciones y generar alertas oportunas.

**Participación Activa y Apertura al Cambio:** Generación de nuevas ideas, innovación, pro actividad, flexibilidad y liderazgo.

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de relacionamiento, disponibilidad, capacidad de negociación y concertación.

### 3. SAC Gana

5. ¿Cuáles considera usted que son los procesos responsables del Servicio al cliente en Gana?

Auditoría	01
CAD	02
Canales de venta	03
Compras	04
Contabilidad	05
Desarrollo organizacional	06
ETN	07
JSA	08
Logística	09
Mercadeo	10
PDR	11
Todos los anteriores	12
Otro, ¿Cuál?	13

6. ¿Considera que el personal de Gana tiene actitud de servicio para dar solución y respuesta a los diferentes requerimientos de los clientes internos, externos y aliados, así estos no estén directamente relacionados con sus funciones y responsabilidades? (Acepte una sola respuesta)

Si	01
No	02

7. ¿Piensa que existe una conexión entre los diferentes procesos de Gana para llevar a cabo un adecuado Servicio al cliente? (Acepte una sola respuesta)

Si	01
No	02
No sabe	03

Porqué?

---



---

8. ¿Cuáles actitudes cree que puede empezar a implementar para contribuir al Servicio al Cliente?

---



---

9. Cree que la empresa cumple con las normas establecidas por los entes reguladores en pro de un buen servicio?

Si	01
No	02

Por qué?

---



---

*¡Muchas Gracias por su tiempo!*

### 4. Datos del Encuestado

Nombre completo:

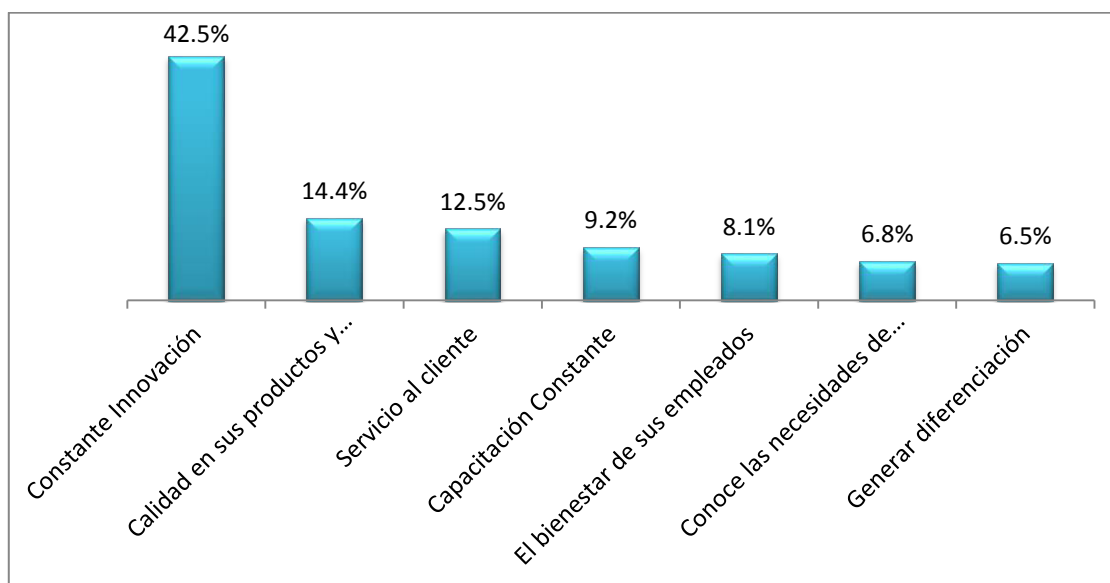
---

### 13.4 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

A continuación relacionaremos la presentación de cada pregunta de la encuesta realizada con su respectiva tabulación, graficación y análisis.

1. En orden de importancia enumere las siguientes opciones siendo 1 el más importante y 7 el menos importante, ¿qué diferencia al Grupo Réditos (Gana) de las otras empresas del mercado?

Nivel de Importancia	%
Constante Innovación	42,5%
Calidad en sus productos y servicios	14,4%
Servicio al cliente	12,5%
Capacitación Constante	9,2%
El bienestar de sus empleados	8,1%
Conoce las necesidades de sus clientes	6,8%
Generar diferenciación	6,5%

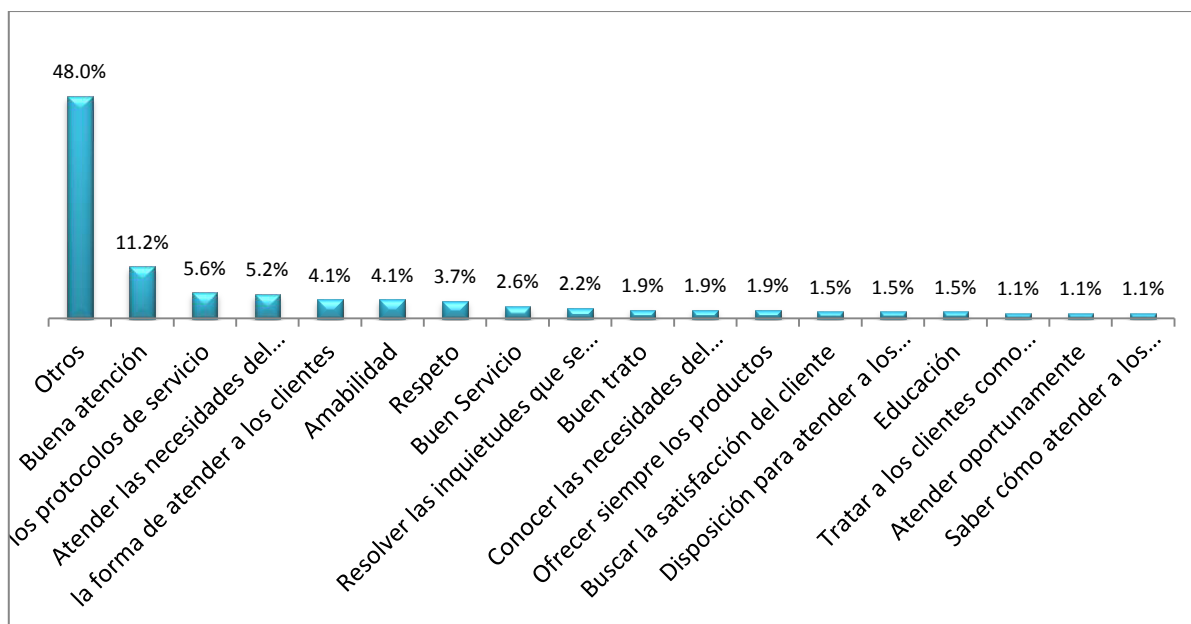


De acuerdo a la tabulación y gráfica anterior se observa que dentro de los componentes organizacionales del Réditos Empresariales S.A. (Gana), el Servicio al Cliente si bien es cierto se encuentra posicionado en relación a los demás elementos, no tiene un porcentaje que pueda determinar que en la organización sea considerado de valor. Se observa que elementos como

la innovación y calidad de los productos y servicios son más preponderantes que el servicio en sí.

2. ¿Para usted que es Cultura de Servicio al Cliente?

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Otros	48,0%
Buena atención	11,2%
Seguir los protocolos de servicio	5,6%
Atender las necesidades del cliente	5,2%
la forma de atender a los clientes	4,1%
Amabilidad	4,1%
Respeto	3,7%
Buen Servicio	2,6%
Resolver las inquietudes que se presenten	2,2%
Buen trato	1,9%
Conocer las necesidades del cliente	1,9%
Ofrecer siempre los productos	1,9%
Buscar la satisfacción del cliente	1,5%
Disposición para atender a los clientes	1,5%
Educación	1,5%
Tratar a los clientes como quisiera que me atiendan a mí	1,1%
Atender oportunamente	1,1%
Saber cómo atender a los clientes	1,1%

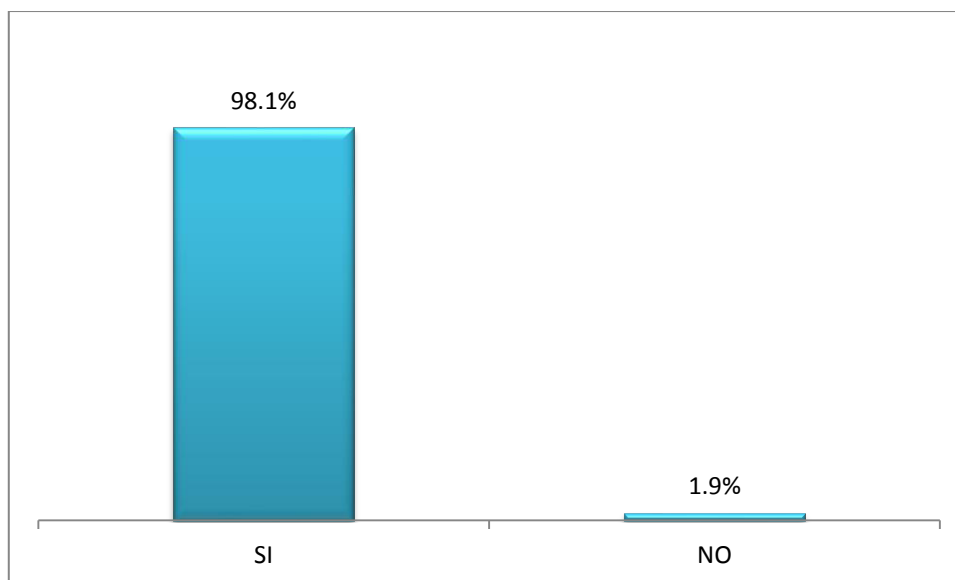


Una vez analizada la información resultante sobre la percepción de lo que es cultura de servicio al cliente en Réditos Empresariales S.A. (Gana) se logra identificar que no hay claridad en el concepto para los empleados de la sede administrativa. Así mismo se presentó una gran dispersión en el concepto de otros ya que hay opiniones como buen servicio, conocimiento, disposición, calidad, ser diligente, agilidad, respeto, entre otros.

3. ¿Cree que su cargo está relacionado de alguna forma con el tema de servicio al cliente?

Respuesta	%
SI	98,1%
NO	1,9%

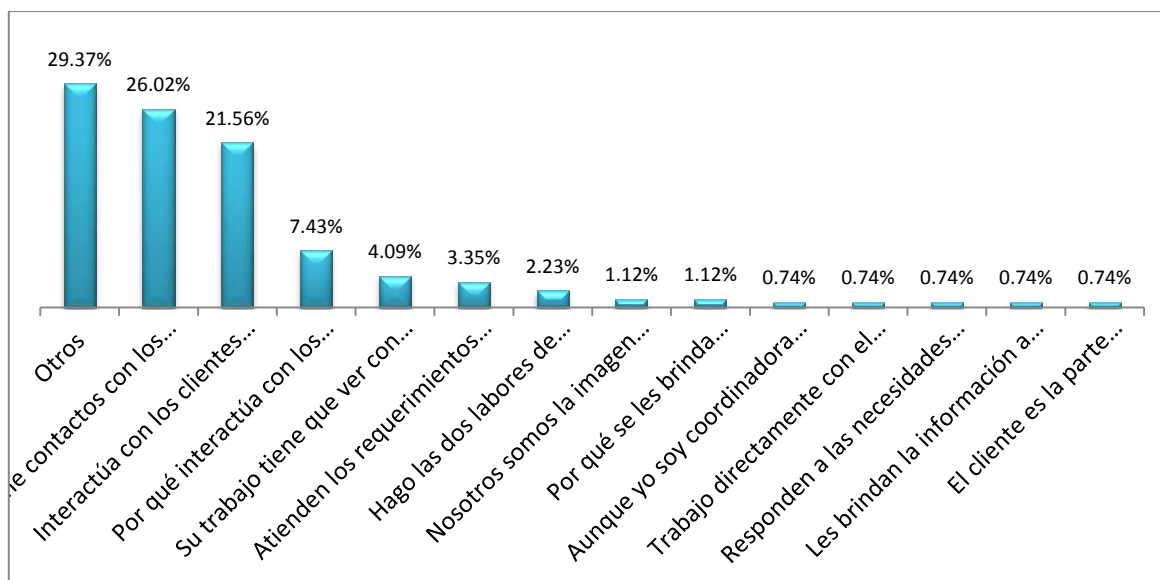




De acuerdo a lo observado los empleados de Réditos Empresariales S.A. (Gana) tienen conciencia de que sus funciones o la labor que desempeñan tienen relación directamente con el servicio.

**4. ¿Cree que su cargo está relacionado de alguna forma con el tema de Servicio al Cliente?**

Respuesta	%
Otros	29,37%
Tiene contactos con los clientes internos y externos	26,02%
Interactúa con los clientes todo el tiempo	21,56%
Por qué interactúa con los clientes internos	7,43%
Su trabajo tiene que ver con servicio al cliente	4,09%
Atienden los requerimientos de los clientes	3,35%
Hago las dos labores de ventas y administrativa	2,23%
Nosotros somos la imagen directa de la empresa hacia el cliente	1,12%
Por qué se les brinda información	1,12%
Aunque yo soy coordinadora yo atiendo al cliente también	0,74%
Trabajo directamente con el cliente externo	0,74%
Responden a las necesidades y demandas de todos los clientes	0,74%
Les brindan la información a los clientes	0,74%
El cliente es la parte fundamental de mi trabajo	0,74%



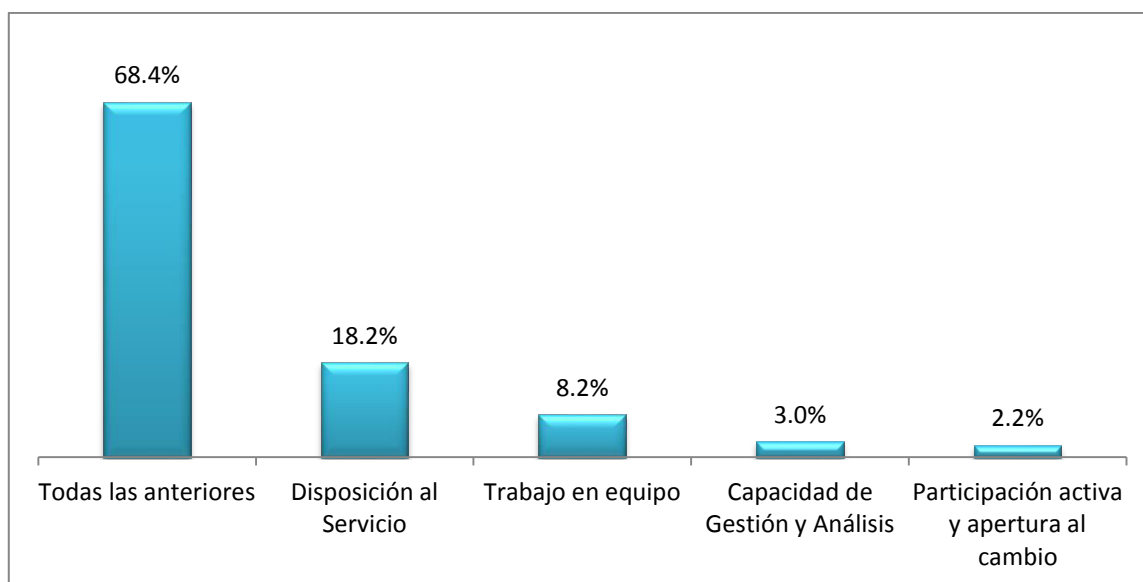
La pregunta analizada tiene una relación directa con la pregunta número 3, toda vez que aunque la gente tiene conciencia de que sus funciones son relacionadas directamente con temas de servicio al cliente. Las respuestas están segmentadas en por que sí que son las que observamos en la gráfica, no obstante, los empleados también tienen percepciones de que sus funciones no tienen que ver con nada de servicio al cliente con las siguientes expresiones:

- No tengo contacto con el cliente final, debo relacionarme con proveedores y personal interno.
- Como tal con el cliente externo no, es más que todo con el personal de la fuerza de ventas.
- No entramos en contacto directo con el público que adquiere nuestros productos, pero debemos mantener una buena relación y servicio con nuestros compañeros.
- Todas las funciones que desempeño son internas.
- Ya que no estamos en contacto directo con el cliente.
- Porque no estoy atendiendo clientes, solo personal interno.

Podemos entender entonces que los empleados de Réditos Empresariales S.A. (Gana) no tienen conciencia de que existen diferentes tipos de clientes.

5. ¿En qué momentos cree que las actividades y funciones que tiene asignadas se ven involucradas con el proceso de servicio al cliente?

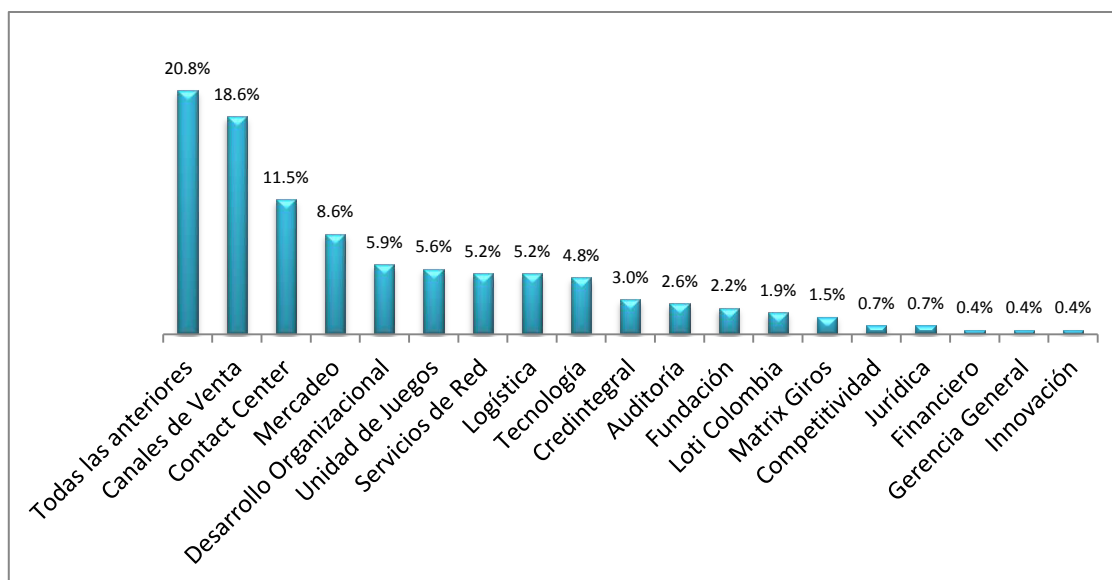
Respuesta	%
Todas las anteriores	68,4%
Disposición al Servicio	18,2%
Trabajo en equipo	8,2%
Capacidad de Gestión y Análisis	3,0%
Participación activa y apertura al cambio	2,2%



Se observa que los empleados de Gana entienden que elementos como disposición al servicio, trabajo en equipo, capacidades de gestión y análisis y participación activa con apertura al cambio son elementos esenciales en el desarrollo normal y óptimo de sus funciones.

6. ¿Cuáles considera usted que son los procesos responsables del servicio al cliente en el Réditos Empresariales S.A. (Gana)?

Respuesta	%
Todas las anteriores	20,8%
Canales de Venta	18,6%
Contact Center	11,5%
Mercadeo	8,6%
Desarrollo Organizacional	5,9%
Unidad de Juegos	5,6%
Servicios de Red	5,2%
Logística	5,2%
Tecnología	4,8%
Credintegral	3,0%
Auditoría	2,6%
Fundación	2,2%
Loti Colombia	1,9%
Matrix Giros	1,5%
Competitividad	0,7%
Jurídica	0,7%
Financiero	0,4%
Gerencia General	0,4%
Innovación	0,4%

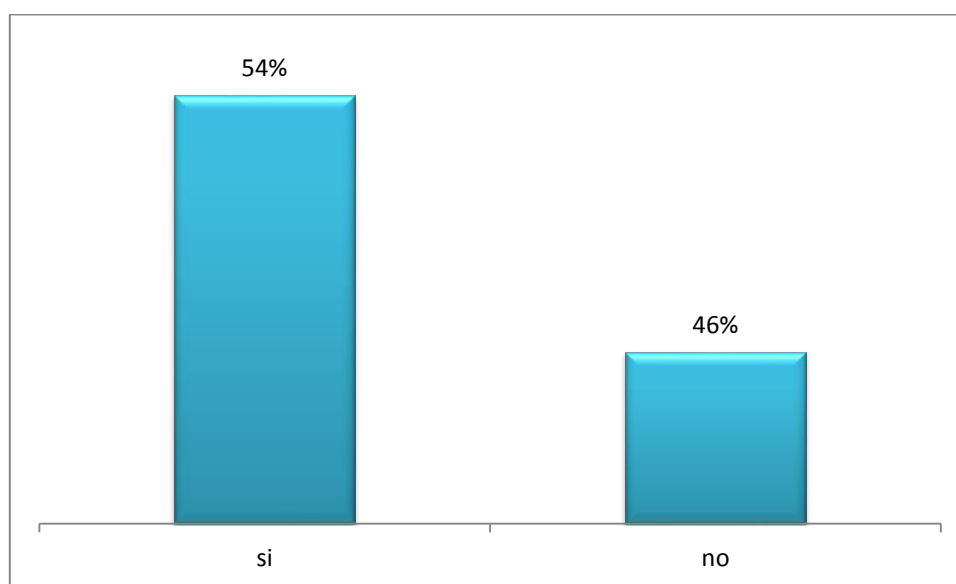


De acuerdo a las respuestas de los empleados de Gana se observa que aún no tienen certeza ni conocimiento de que el proceso de servicio al cliente es de toda la organización. Hay

diferentes opiniones y conceptos de quién realmente es el responsable del servicio al cliente en la organización.

7. ¿Considera que el personal del Grupo Réditos tiene excelente actitud de servicio para dar solución y respuesta a los requerimientos de todos los clientes?

Respuesta	%
si	54%
no	46%



En la pregunta número 7 se presenta que gran porcentaje de la población de empleados de la sede administrativa considera que hay falencias en la actitud de servicio para dar solución y respuesta a los diferentes requerimientos que se presentan por parte de los clientes.

Las personas que respondieron de manera negativa opinan que este fenómeno se da por lo siguiente:

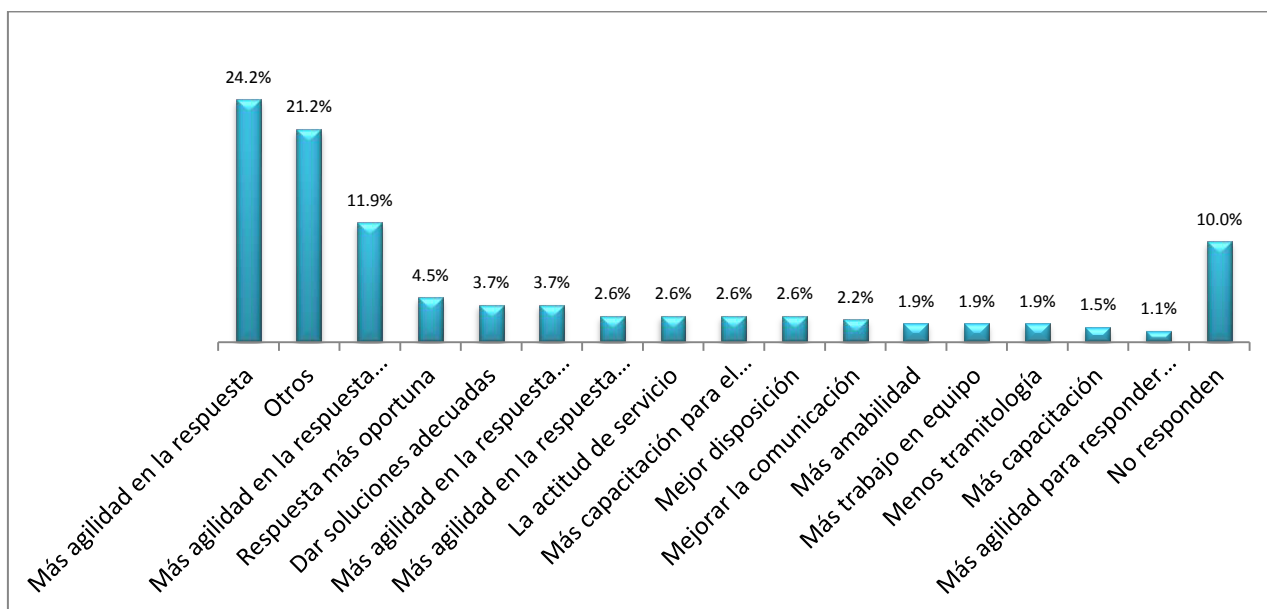
- No hay respuesta oportuna.
- Falta de capacitación.
- Falta mejor actitud.

- Falta mejorar.
- Falta trabajo en equipo.
- Falta más cultura del servicio.
- No todo el personal presta un buen servicio.
- El Contact center no es efectivo.
- Falta más compromiso.
- No todos son tolerantes y pacientes.
- Falta más sentido de pertenencia.
- No hay respuesta oportuna con los premios.
- Hay muchos inconvenientes con el Soat.
- Los clientes no siempre están conformes.

8. Cuando ha establecido comunicación con los demás procesos del Grupo para resolver un requerimiento, ¿qué oportunidades de mejora ha encontrado en cuanto al Servicio al Cliente?

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Más agilidad en la respuesta	24,2%
Otros	21,2%
Más agilidad en la respuesta telefónica del Contact Center	11,9%
Respuesta más oportuna	4,5%
Dar soluciones adecuadas	3,7%
Más agilidad en la respuesta telefónica	3,7%
Más agilidad en la respuesta telefónica interna	2,6%
La actitud de servicio	2,6%
Más capacitación para el Contact Center	2,6%
Mejor disposición	2,6%
Mejorar la comunicación	2,2%
Más amabilidad	1,9%
Más trabajo en equipo	1,9%
Menos tramitología	1,9%
Más capacitación	1,5%

Más agilidad para responder correos	1,1%
No responden	10,0%



Los empleados de Gana tienen claro que hay un sin número de oportunidades de mejora con el fin de mejorar el servicio al cliente en la organización y por ende la cultura del servicio. De igual manera se detectan en la variable de otros, elementos importantes que a continuación relacionamos:

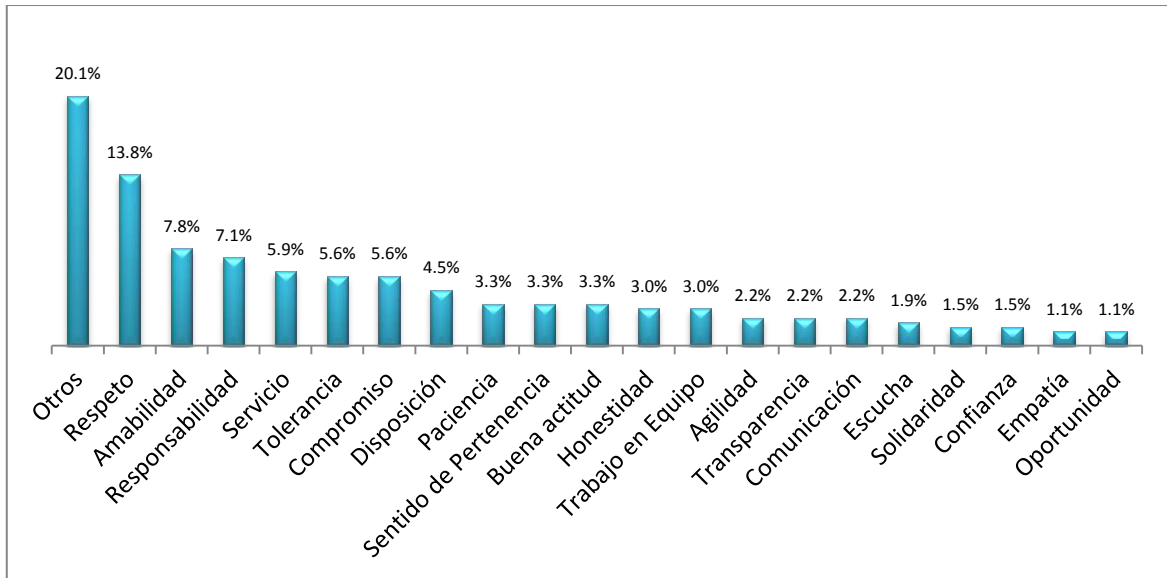
- Entender la otra persona.
- Mejorar el sistema.
- Más interacción entre los procesos.
- Mejorar el servicio técnico de la impresora.
- Más planeación.
- Más amabilidad.
- Mejorar el liderazgo colaborativo.
- Los procedimientos se atienden según el cargo.

- Mejorar el tiempo de atención.
- Ser más responsables.
- Tratar con igualdad a todos.
- Mejor seguimiento a los requerimientos.

9. Mencione 2 valores que debemos implementar para generar Cultura de Servicio al Cliente en el Grupo Réditos.

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Otros	20,1%
Respeto	13,8%
Amabilidad	7,8%
Responsabilidad	7,1%
Servicio	5,9%
Tolerancia	5,6%
Compromiso	5,6%
Disposición	4,5%
Paciencia	3,3%
Sentido de Pertenencia	3,3%
Buena actitud	3,3%
Honestidad	3,0%
Trabajo en Equipo	3,0%
Agilidad	2,2%
Transparencia	2,2%
Comunicación	2,2%
Escucha	1,9%
Solidaridad	1,5%
Confianza	1,5%
Empatía	1,1%
Oportunidad	1,1%

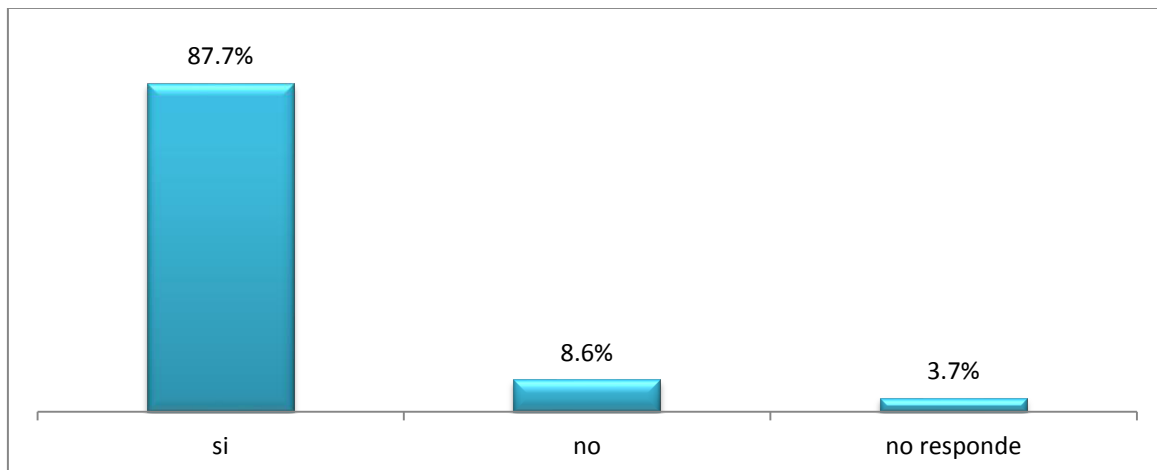




Los empleados de Gana demuestran conocimiento en cuanto a valores en servicio al cliente, tienen conocimiento que estos son importantes en el proceso de cultura de servicio al interior de la organización, no obstante, no hay un lineamiento o uniformidad en conceptos.

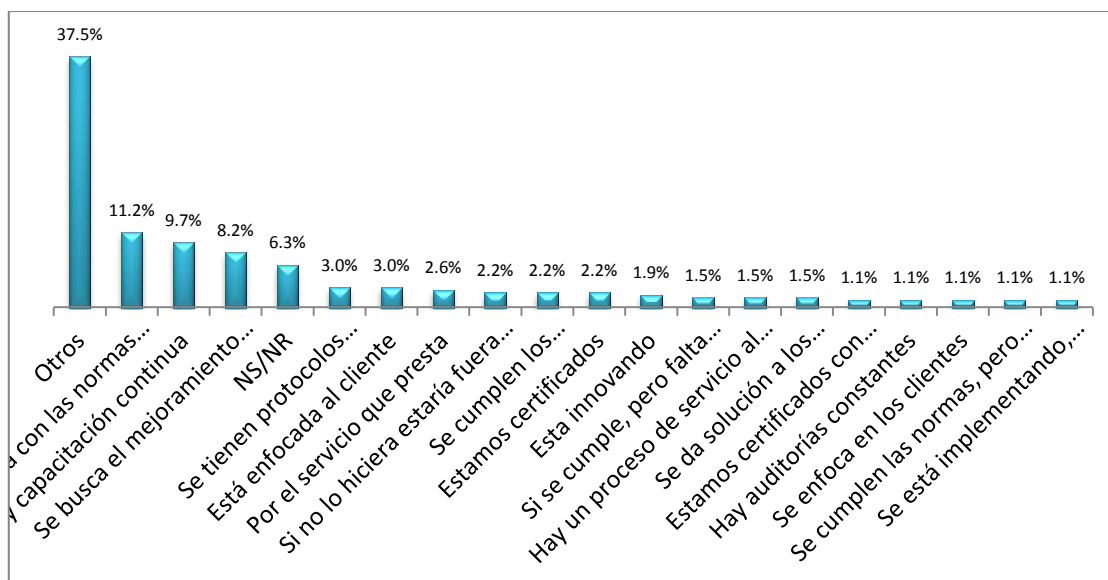
**10.** ¿Cree que la empresa cumple con las normas establecidas por los entes reguladores en pro de un buen servicio al cliente?

Respuesta	%
si	87,7%
no	8,6%
no responde	3,7%



Los empleados de Gana tienen creencia que la organización cumple plenamente con las normas y leyes establecidas por los entes reguladores que vigilan a la organización.

<b>Respuesta</b>	<b>%</b>
Otros	37,5%
Cumpla con las normas vigentes	11,2%
hay capacitación continua	9,7%
Se busca el mejoramiento continuo	8,2%
NS/NR	6,3%
Se tienen protocolos establecidos	3,0%
Está enfocada al cliente	3,0%
Por el servicio que presta	2,6%
Si no lo hiciera estaría fuera del mercado	2,2%
Se cumplen los requerimientos que la ley exige	2,2%
Estamos certificados	2,2%
Esta innovando	1,9%
Si se cumple, pero falta mejorar	1,5%
Hay un proceso de servicio al cliente	1,5%
Se da solución a los requerimientos del cliente	1,5%
Estamos certificados con norma ISO 9001	1,1%
Hay auditorías constantes	1,1%
Se enfoca en los clientes	1,1%
Se cumplen las normas, pero falta más compromiso	1,1%
Se está implementando, pero falta mejorar	1,1%



### 13.6 TABLAS DE OBSERVACIÓN

A continuación se relacionaran las tablas de observación del ejercicio realizado al interior de la empresa Réditos Empresariales S.A. (Gana) con el fin de resaltar los hallazgos relacionados con el proceso de servicio al cliente.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Contact Center y Tecnología)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existen Procedimientos definidos para Servicio al Cliente en Gana.	06-04-2017			X	En Gana no existen procedimientos definidos para la atención de PQRS, esto se valida con el área de Competitividad quién se encarga de llevar toda la documentación de los proceso, políticas y procedimientos de las diferentes áreas de la organización. Así mismo no hay

					protocolos para los auxiliares de servicio al cliente que atienden los canales telefónicos y presenciales.
2. El Contact Center tiene capacidades en servicio al cliente.	06-04-2017			X	Se observa que los auxiliares de servicio al cliente del Contact Center son en su mayoría personas reubicadas de otras áreas por temas de salud, es decir, que no tienen las competencias para desempeñar el papel.
3. Existe herramienta para el tratamiento de las PQRS.	06-04-2017	X	Si, existe una herramienta llamada "One or Zero" que es un software gratis, el cual no permite validar temas de trazabilidad de las incidencias, además la herramienta no permite guardar históricos. La herramienta utilizada no tiene la posibilidad de poder extraer informes concluyentes, adicional a esto no existe un árbol de categorización que pueda permitir saber las causas y subcausas de las incidencias generadas, esto se da		

			<p>porqué el árbol no se encuentra estructurado.</p> <p>Finalmente la herramienta no permite mitigar riesgos de incumplimiento en respuestas a las PQRS de clientes, estando expuesta la organización a sanciones por incumplimiento de la Ley 1755.</p>		
<p>4. Gana tiene estructurada respuestas a los clientes.</p>				X	<p>Gana no posee formatos ni protocolos comunicacionales para dar respuesta a los clientes, además, se observa que hay reclamaciones y quejas a las cuales no se les ha dado respuesta en más de cuatro meses de radicadas.</p>
<p>5. Existen indicadores establecidos para la medición de servicio al cliente.</p>				X	<p>No hay indicadores establecidos para tal medición.</p>

De acuerdo a lo anterior se evidencia que en Gana el proceso relacionado con las PQRS está siendo atendido por la misma área de tecnología, es decir, que las personas que son llamadas auxiliares de servicio al cliente no poseen las competencias para ejercer dicha función, además, se identifica que la organización no posee una herramienta tecnológica

adecuada que permita atender los requerimientos con eficiencia, es por ello que está en un riesgo permanente de una sanción de un organismo de control del estado.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Canales)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. La fuerza de ventas tiene definidos protocolos de servicio.	07-04-2017			X	Se evidencia que la fuerza de ventas del canal directo de Gana no tiene protocolos de servicio al cliente definidos, solamente tienen instrucciones para realizar procesos de venta, específicamente venta cruzada.
2. Tiene Gana un CRM para la administración de clientes.	07-04-2017			X	Gana actualmente no tiene un CRM que le permita conocer de sus clientes, la poca información que poseen se ha construido en el programa de Fidelización que funciona básicamente en recolección de datos de clientes a través de encuestadores y que se almacenan en archivos de Excel.
3. El IVR de Gana es enfocado al servicio.	07-04-2017			X	Gana no posee un IVR que sea de fácil comunicación para los clientes, no tiene

					un claro árbol de opciones que permita la identificación del área a la cual se desea comunicar el cliente.
4. Existe en Gana una clara definición de los canales de atención				X	En Gana no existe un responsable por el tema de servicio al cliente ya que intervienen áreas como tecnología, contact center, mercadeo, desarrollo organizacional, canales y las unidades estratégicas de negocios.
5. Existen acuerdos de niveles de servicio establecidos.				X	Al no haber documentación de los procedimientos, tampoco se evidencia acuerdos de niveles de servicio entre los procesos involucrados.

Según lo anterior, se logra evidenciar que las asesoras de Gana no poseen protocolos ni lineamientos para generar una correcta atención en servicio al cliente. Adicional a esto hay un total desconocimiento de los canales de atención para los clientes, no existe una sinergia entre ellos y mucho menos la posibilidad de hacerle seguimiento. Es grave la no existencia de acuerdos de niveles de servicio lo cual confirma el incumplimiento de respuestas a los clientes en sus requerimientos.

Indicador (Aspectos a	Rúbrica (Competitividad)
-----------------------	--------------------------

observar)	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existen flujos, procedimientos y políticas relacionadas con servicio al cliente	10-04-2017			X	Competitividad cómo área encargada de llevar toda la documentación del proceso informa que en cuanto a temas de servicio no posee documento alguno.
2. Existe roles y responsables identificados en servicio al cliente.	10-04-2017			X	En Gana solo existen identificados las auxiliares telefónicas del contact center, más de los otros procesos de la organización no hay personas identificadas.

De acuerdo a lo evidenciado en el cuadro anterior, en Gana no existen definidas las políticas, los flujos ni los procedimientos para un correcto tratamiento de los procesos derivados en servicio al cliente, específicamente de las PQRS. De igual forma no están identificadas las personas responsables con sus roles y competencias.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Compras)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existen lineamientos para el tratamiento de clientes aliados como los proveedores	11-04-2017			X	No se evidencia un lineamiento ni un protocolo para atención tanto de aliados comerciales como proveedores en



					<b>Gana.</b>
--	--	--	--	--	--------------

Se evidencia que la empresa Gana no tiene en cuenta como clientes a los proveedores y aliados comerciales.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Servicios de Red)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existe en la Unidad de Servicios de Red el conocimiento del impacto en PQRS	18-04-2017			X	Hay diferentes personas que atienden las diferentes incidencias que se generan con PQRS más no hay evidencia de que generen importancia de atención al cliente, se conoce que en temas de reclamaciones relacionadas con Giros la organización está pagando un promedio de \$4.000.000 diarios en indemnizaciones a clientes por fallas en el proceso.

Se logra identificar que en la unidad estratégica de negocios llamada Servicios de Red no hay conocimiento de los impactos que tiene el servicio en las utilidades de la organización.

Indicador (Aspectos a	Rúbrica (Desarrollo Organizacional)
-----------------------	-------------------------------------

observar)	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existe dentro del manual de convivencia lineamientos relacionados con servicio al cliente.	21-04-2017			X	En Gana desde su proceso de gestión humana llamado Desarrollo Organizacional no tiene definido en el manual de comportamiento ético aquellas conductas o lineamientos en servicio tanto para la fuerza de ventas como para el personal administrativo.
2. Existen manuales de imagen y servicio para la fuerza de ventas.				X	Gana no posee un manual de imagen y servicio que este asociado directamente al contrato de trabajo.

El área de Desarrollo organizacional presenta vacíos en cuanto a los perfiles de las personas que tienen relación con los procesos de servicio al cliente, no hay definición clara de roles y responsabilidades.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Unidad de Juegos)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existe en la Unidad de Juegos el conocimiento del impacto en PQRS	26-04-2017	X	La unidad de juegos en Gana tiene un proceso definido por ellos mismos sin conocimiento de los		

			demás procesos, lo llaman autogestión y ha permitido atender todo tipo de incidencia relacionada con los juegos de suerte y azar dando respuestas oportunas a los clientes.		
--	--	--	---	--	--

Se logra identificar que la unidad estratégica de juegos posee un procedimiento interno creado por ellos que ha permitido responder de manera oportuna los requerimientos a los clientes.

Indicador (Aspectos a observar)	Rúbrica (Mercadeo)				
	fecha y hora	SI	Comentarios u observaciones	NO	Comentarios u observaciones
1. Existen campañas comunicacionales para cultura en servicio de la organización.	02-05-2017			X	Aún no se ha generado desde la Dirección de Mercadeo una campaña enfocada en mejorar la cultura de servicio.
2. Existe el monitoreo de la operación de servicio al cliente.				X	Existe un proceso de mercadeo relacional enfocado en realizar investigaciones de mercado y fidelización de clientes.
3. Existe la posibilidad de nuevas tecnologías para la satisfacción de				X	No, Gana posee canales tradicionales para atención y

<b>las necesidades de los clientes.</b>					<b>generación de experiencias a los clientes.</b>
---	--	--	--	--	---

El proceso de Mercadeo Relacional no tiene una visión aún consolidada de todo el proceso de servicio al cliente.

## 14. ANALISIS DE RESULTADOS

### **¿Es Gana madura para tratar temas integrales de servicio al cliente?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Gana es una organización que se encuentra incipiente para tratar temas integrales de servicio al cliente, toda vez que no tiene definido en sus procesos los responsables con sus roles, así mismo no posee mecanismos ni canales de atención bien definidos, carece de tecnología para el manejo correcto de PQRS y no posee las políticas ni procedimientos para su atención.

### **¿Qué factores pueden llevar a Gana a ser reconocida por un buen servicio al cliente?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Gana tiene la posibilidad de generar un mayor acercamiento a sus clientes, para ello factores como el tecnológico con la correcta aplicación de Omnicanalidad, la creación de App que permita integrar la virtualidad de su página web son esenciales. De igual manera una correcta prestación del servicio en temas de agilidad, amabilidad y eficiencia son fundamentales para su correcto desarrollo.

### **¿Cómo fortalecer las capacidades organizacionales de los empleados en temas de servicio al cliente?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Gana tiene falencias en la conformación de su personal con competencias en servicio al cliente, es necesario que desde el proceso de selección se enfoque no solamente en la competencia de ventas sino en que las personas posean actitud de servicio. A partir de allí es necesario que los empleados puedan recibir en sus procesos de formación e inducción temas relacionados con servicio al cliente, además de que aquellos que ya son antiguos darles proceso de reinducción.

### **¿Qué estrategias implementar para brindar un buen servicio al cliente para Gana en el departamento de Antioquia?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Gana tendrá que ejecutar inicialmente campañas que se originen desde su fuerza de ventas, para ello será necesario implementar protocolos de servicio administrativos y comerciales. De igual manera, de manera conjunta áreas como comunicaciones y mercadeo deben ahondar esfuerzos en el tema de cultura de servicio.

### **¿Cuál es la forma adecuada para medir resultados en servicio?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Será necesario implementar a través de los diferentes canales de atención (presencial, virtual y redes sociales) elementos como encuestas de satisfacción, calificadores de servicio, códigos QR y encuestas telefónicas al finalizar la llamada. Así mismo, implementar indicadores que puedan permitir realizar la medición de la operación.

### **¿Qué acciones puede desarrollar Gana para crear una mejor experiencia con el cliente?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Se tendrá que mejorar los premios y catálogos del programa de fidelización para redención de los clientes, las respuestas deberán ser oportunas, veraces y precisas específicamente del Contact Center. Y a nivel interno será necesario definir roles y responsabilidades del personas que tenga contacto con clientes internos, externos y aliados. De igual forma será necesario desde Mercadeo Relacional establecer un Manual de PQRS con todas las definiciones y que contenga los flujos, procedimientos y políticas asociadas al tratamiento de las PQRS.

### **¿Cómo determinar los componentes claves en Gana para el buen desarrollo de un modelo de servicio?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Los componentes claves para poder establecer un modelo de servicio al cliente en Gana estarán dados de la siguiente manera:

- Levantamiento de la situación actual de la organización.
- Evaluación de las capacidades de servicio al cliente en los diferentes canales de contacto.
- Identificación de brechas claves frente a la atención de Servicio al cliente, el manejo de PQRS a través de los diferentes canales de contacto.
- Identificar variables de clientes aliados, internos y externos.
- Cambio Cultural.

### **¿Cómo Gana puede ofrecer un valor agregado a su público objetivo?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

El valor agregado en servicio al cliente que puede ofrecer Gana a sus clientes será relacionado con la atención de las asesoras comerciales de manera integral con su



presentación personal, además de la promesa que el servicio o transacción realizada sea exitosa.

### **¿Qué ofrecerles a los clientes para tener diferenciación?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Gana ha entendido que para poder ser diferenciador tendrá que integrar sus canales, es decir siendo omnicanal, además de poder ofrecer la posibilidad a los clientes de tener un servicio impecable en el punto de venta directo.

### **¿Cuál es la situación particular de Gana en relación a la calidad de servicio que ofrece?**

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Hoy en día Gana tiene dificultades para ofrecer su servicio al no poseer lineamientos organizacionales y no tener una cultura basada en ello, las personas desconocen cómo atender a los clientes a través de los diferentes canales de contacto. No hay un modelo que permita seguir una estrategia organizacional.

## 15. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo proponer los diferentes elementos para el desarrollo de un Modelo de Servicio al Cliente que permitan construir las capacidades y habilidades organizacionales en búsqueda de la integración de la organización con el cliente, para tener una experiencia satisfactoria y positiva en términos tanto funcionales como emocionales., con el fin de lograr dicho objetivo, se aplicó el tipo de estudio exploratorio y el método de análisis, se tomaron como base material bibliográfico de fuentes secundarias y otras de la entidad y se incluyeron fuentes primarias donde se aplicó un cuestionario a los funcionarios del área administrativa con el fin de conocer su percepción.

En ese orden de ideas, a continuación mencionaremos los diferentes elementos negativos y positivos frente al desarrollo de un Modelo de Servicio al Cliente en Gana:

- Gana tiene actualmente problemáticas y aspectos que están generando ineficiencias en su operación.
- Es necesario focalizar los esfuerzos del personal clave hacia los resultados esperados estableciendo roles y responsabilidades.
- Crear un ambiente propicio para la mejora del proceso mediante: (i) Iniciar el proceso sensibilización hacia el cambio: (i) Crear espacios de reflexión que promuevan la participación e involucramiento del personal clave del proceso; (ii) Crear consenso entre los actores clave acerca de las oportunidades de mejora existentes; (iii) Crear una actitud de motivación y compromiso hacia la mejora; (iv) Crear un sentido de urgencia hacia el cambio.

- Entender de forma detallada la forma en que opera actualmente el proceso en cada uno de los componentes que lo integran (Flujogramas, estructura organizacional, competencias del talento humano, información, tecnologías y Sistemas).
- Establecer prioridades y determinar el estado de transición deseado, con objetivos de mejora graduales y realistas, para cada componente de gestión. Por lo tanto, no es tan importante saber que la organización se encuentra en un nivel Emergente o en cualquier otro. Lo que interesa es saber qué acciones específicas deben ser implementadas para mover este desarrollo hacia adelante, buscando alcanzar metas a corto plazo y preparando las bases del desarrollo a mediano y largo alcance.
- Definir un plan de acción de corto y mediano plazo de forma más estructurada y con actividades específicas, enfocadas al desarrollo de aquellos componentes clave, dentro de los distintos elementos del modelo de gestión.
- Las Capacidades Organizacionales son aquellas habilidades que una entidad debe crear, fortalecer o transformar para poder operar en el contexto de su razón misional de forma eficaz y eficiente y como consecuencia lograr la obtención de los resultados esperados. En el estudio de las Capacidades Organizacionales es importante mantener una visión sistémica, es decir, entender que una capacidad está constituida por otros componentes los cuales cada uno de ellos tienen propiedades y atributos específicos, pero que entre los cuales existe una estrecha relación e interdependencia, por lo que los niveles de efectividad y eficiencia de todo la capacidad dependerá del grado de efectividad y eficiencia en las

relaciones que existen entre cada uno de dichos componentes. Con base en lo anteriormente expuesto, las capacidades Organizacionales de Servicio al Cliente son todas aquellas habilidades que una entidad debe crear, para asegurar que una organización cuenten con los mecanismos para que sus clientes puedan interactúen con la organización para atender todos aquellos requerimientos de sus clientes que se derivan una vez que éste tomó la decisión de establecer una relación de negocio con la compañía.

- Generar capacidades de contacto: se constituyen por las habilidades que una organización desarrolla para asegurar que sus clientes cuenten con los canales de contacto más adecuados, en términos de accesibilidad, facilidad, cobertura y cercanía.
- Capacidades para atención de PQRS: Estas capacidades las integra el conjunto de mecanismos, acciones y recursos que una organización desarrolla con el propósito de atender de forma efectiva, ágil, amigable, y expedita todos aquellos requerimientos de sus clientes que se derivan una vez que éste tomó la decisión de establecer una relación de negocio con la compañía.
- Aun cuando los temas relacionados con el Servicio al Cliente están considerados dentro de los objetivos del Plan Estratégico Organizacional, no se cuenta con líneas de acción claras que indiquen que aspectos del Servicio al Cliente deberán ser abordados para lograr mayores niveles de satisfacción del cliente.
- Históricamente los temas de Servicio al Cliente no han sido considerados dentro de la agenda de la alta dirección, como consecuencia las acciones para su mejora

no ha contado con el liderazgo y voluntad política para promover acciones para lograr mayores niveles de satisfacción del cliente.

- No tienen una visión compartida acerca de la importancia estratégica del Servicio al Cliente y del impacto de los bajos niveles de desempeño en la sostenibilidad del negocio.
- Históricamente los temas de Servicio al Cliente no han tenido la relevancia ni prioridad dentro de la organización, no es sino hasta este año que se asignaron esfuerzos y recursos para mejorarlo.
- Existe un entendimiento muy básico en cuanto a las implicaciones y alcances que tiene un Modelo de Servicio al Cliente, ya que la mayor parte del personal lo asocia al trato amable y cordial en los puntos de atención y no que es una capacidad que involucra prácticamente a toda la organización.
- En general el personal percibe que el Servicio al Cliente involucra el proceso de atención al público y por lo tanto concentrado en las asesoras de venta y en el Call Center y no como una función con un alcance que debe involucrar prácticamente a toda la organización.
- No existen mecanismos para promover adecuada coordinación y articulación de los grupos que atienden directamente a los clientes con las demás dependencias de la entidad que responsables de la resolución de los requerimientos.
- El personal tiene la percepción que es necesario fortalecer e intensificar el nivel de liderazgo que ejerce la alta dirección para guiar y dirigir los esfuerzos de la organización para trabajar conjuntamente en el diseño y ejecución de estrategias para mejorar los niveles de satisfacción del cliente.

- Debilidades en el sentido de corresponsabilidad que todos los actores clave de las distintas áreas que participan en la capacidad de Servicio al Cliente asumen frente al logro de los resultados esperados.
- Actualmente en la organización, falta el liderazgo necesario para dirigir el desarrollo de criterios, y políticas de servicio al cliente que sirvan para estandarizar el trato y atención en los requerimientos de los clientes.
- No está articulado ni alineado los resultados de desempeño de la capacidad de Servicio al Cliente está alineado y articulado con la evaluación del desempeño individual de todos los actores clave que participan en su operación.
- No se percibe que el personal que participa en la operación de las capacidades de Servicio al Cliente tenga una conciencia plena del significado y trascendencia de cómo su trabajo contribuye de alguna manera a mejorar los niveles satisfacción y lealtad de los clientes.
- De igual forma se percibe que el personal que participa en la operación de la capacidad de Servicio al Cliente no comparten un sentimiento profundo de compromiso y lealtad hacia la institución.
- En esta misma línea existe la percepción que el personal que participa en la operación de la capacidad no siente la motivación y energía necesaria para impulsarlos a cumplir y exceder los niveles esperados de desempeño.
- Por otro lado se percibe que hay un nivel muy incipiente en los mecanismos desarrollados por la organización para formular y ejecutar estrategias orientadas a promover un sentido de pertenencia con la institución, así como para mantener altos niveles de motivación en sus empleados.

- Igualmente se percibe que las estrategias para lograr que el personal con responsabilidades con el Servicio al Clientes cuenten con la actitud, sentido de servicio y disposición para asegurar que el cliente tenga una experiencia satisfactoria no han sido efectivas.

## **16. DESCRIPCIÓN DE LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se concretó en Réditos Empresariales S.A. (Gana), a los empleados que laboran en la sede administrativa de la entidad y los diferentes procesos administrativos y operativos. Las limitaciones dadas en la realización de la investigación coexistieron en que la información obtenida toda es de tipo cualitativo, Es decir, que son testimoniales, lo que les resta poder explicativo, no obstante, se procedió a realizar observación presencial de los diferentes procesos.

Se presentó una situación de descontento en el proceso de diligenciamiento de la encuesta a través de la herramienta de Google Drive, situación que dificultó los avances del trabajo y verificar lo que el cuestionario arrojó. Dentro de los procesos internos de Gana hoy en día se está planeando realizar una validación específica para adecuación de un modelo de servicio al cliente. Los resultados de esta investigación son tanto de tipo académico como práctico.



## **17. RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS.**

Para una futura investigación, consideramos que debe haber una mayor observación interna de los procesos, con el fin de poder tener mayores y variados resultados en las áreas que afectan el servicio al cliente.

## **18. POSIBLES APLICACIONES PRÁCTICAS.**

La presente investigación es posible aplicarla a Réditos Empresariales S.A. (Gana).

## 19. BIBLIOGRAFIA

Vecino J. (2008). Servicio al cliente. Recuperado de

[http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial?\\_sm\\_au\\_=-iVVSkLSLvpHFrPvP](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial?_sm_au_=-iVVSkLSLvpHFrPvP)

Lopez A. (2014). Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>

Anónimo. (2011). Las 10 empresas con mejor servicio al cliente. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/10-empresas-mejor-servicio-cliente-140664>

Anónimo. (2013). Convertir el servicio al cliente en una ventaja competitiva. Recuperado de

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/siete-claves-para-lograr-mejor-servicio/174103>

Anónimo. (2013). oportunidades para el servicio al cliente. Recuperado de

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-espera-cliente-empresa/174101>

Perez T. (2007). Calidad total, en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio.

Tschohl. (2008). Servicio al Cliente Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios. Estados Unidos de América: Octava Edición.

Alonso B. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000200012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012)

Picazo. (2015). Una medición de la calidad en el servicio. Recuperado de

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721534>

Puente. (2005). Del mercado de servicios a la gerencia de servicios. Recuperado de

<http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/Articulos/10-Puente-Mercadeodeservicios.pdf>

Ciencias Holguín. (2016). Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias. Recuperado de

<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/938/1037>

Ken Blanchard. (2014). Un Servicio Legendario. Primera Edición. México.

Berry L. (2003). Un buen servicio ya no basta! Editorial Norma.

Vallejo, G. & Sánchez, F. (2012). Un Paso Adelante-Cómo lograr una ventaja competitiva a través del Servicio al Cliente. Editorial Norma.

Estrada V. (2007). Servicio y atención al cliente. Recuperado de <http://pmsj-peru.org/wp-content/uploads/2011/12/servicio-y-atencion-al-cliente.pdf>

Villalobos. (2015). Revista convicciones. Recuperado de

[http://www.fesc.edu.co/Revistas/Convicciones/edicion\\_04.pdf#page=95](http://www.fesc.edu.co/Revistas/Convicciones/edicion_04.pdf#page=95)

Schnarch K. (2011). Marketing de Fidelización Hernández. (2008). Calidad de servicio para el desarrollo de la competitividad empresarial. Recuperado de

<http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/20081>

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia. México: Sexta Edición.

- Estrada, E. & Hernández, M. (2015). Medición del valor del cliente, una contribución al marketing y la innovación en hoteles Measuring customer value, a contribution to marketing and the innovation in hotels. *Revista Avanzada Científica* Enero–Abril Vol. 18(1).
- Albrecht, K. & Zemke, R. (2002). *Gerencia del Servicio*. Bogota, Colombia: Editorial Legis.
- Abello G. (2012). *8 pasos hacia la calidad en el servicio*. Bogota, Colombia: Tercera Edición.