

1-1-2010

## **Propuesta de estructuración del área de servicio al cliente para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A**

Leidy Dayana Salazar Pardo  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Magda Rocío Ramírez González  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Salazar Pardo, L. D., & Ramírez González, M. R. (2010). Propuesta de estructuración del área de servicio al cliente para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/935](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/935)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S.A.

LEIDY DAYANA SALAZAR PARDO  
MAGDA ROCÍO RAMÍREZ GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2010

PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S.A.

LEIDY DAYANA SALAZAR PARDO  
MAGDA ROCIO RAMÍREZ GONZÁLEZ

PROYECTO DE GRADO

Director

FERNANDO ARDILA PATIÑO  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2010

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C. febrero de 2010

*Doy gracias a DIOS por estar siempre a mi lado, por darme fortaleza y ser mi guía  
en todo momento.*

*A mis Padres Nubia y Hernando por su amor, por sus enseñanzas, consejos y  
apoyo incondicional durante todo mi proceso de formación, por estar ahí cuando  
más los necesité.*

*A mi Hermana Nury, quien me ha brindado su cariño y apoyo incondicional en  
todos los momentos de mi vida.*

*A mi hermanita preciosa Julieth por su amor, preocupación y comprensión.*

*A mi Hermano Jhon por brindarme su ayuda durante todo este tiempo.*

*A mi amiga Mary su Esposo y mi linda Ivana de los cuales siempre he recibido su  
afecto y apoyo incondicional en los momentos que más lo he necesitado.*

*A mi compañera Magda y su Familia quienes me brindaron su  
hospitalidad y amabilidad durante la realización de este trabajo de grado.*

*A todas las personas importantes en mi vida con las que siempre conté y son una  
bendición en mi vida.*

*Mil Gracias.....*

LEIDY DAYANA SALAZAR PARDO

*Dedico este trabajo a Dios por darme el valor y la sapiencia para poder llevar a cabo este proceso de formación, como un ejemplo de un camino recorrido con altibajos que tú me ayudaste a sobrepasar con paciencia y amor.*

*A mis Padres por estar siempre conmigo siendo este el resultado de sus enseñanzas, sus valores y su amor; les entrego este logro para darles las gracias por su apoyo y guía.*

*A mis Hermanos y Sobrinos por ser mi compañía, dándome fuerza para seguir adelante, siendo este un paso muy importante en mi vida y por lo mismo se los dedico con mucho cariño.*

*Y para aquellas personas importantes que llevo en mi corazón, que han tenido paciencia y dedicación para guiarme y de las cuales he aprendido enseñanzas valiosas, a mi compañera de tesis y su familia quienes sé que se alegran de este triunfo al igual que mi familia.*

*Gracias.*

MAGDA ROCÍO RAMÍREZ GONZÁLEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

***Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos:***

*A la Universidad de La Salle por ser la institución que nos brindó la formación para llegar a ser profesionales y a los Docentes que en el transcurso de la carrera nos aportaron su conocimiento, experiencia y dedicación, a los cuales agradecemos por dejar una huella importante para el desempeño en nuestra carrera profesional.*

*A nuestro director de trabajo de grado el Dr. Fernando Ardila Patiño, por su valiosa colaboración incondicional, dedicación, enfoque académico, profesionalismo y experiencia, las cuales contribuyeron para la elaboración de este proyecto.*

*Especialmente al Dr. Hugo Leonardo Pabón Coordinador de Trabajos de Grado, quien fue nuestro guía en momento oportuno, gracias por su apoyo y colaboración.*

*A la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., por permitirnos realizar la investigación del presente trabajo de grado, esperamos tenga un impacto positivo para el mejoramiento del servicio al cliente en la empresa.*

*A todas aquellas personas que contribuyeron de una u otra manera para llegar a este logro. Mil gracias....*

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	3
1.1 Línea de Investigación	3
1.2 Sublínea de Investigación	3
1.3 Relación con Administración de Empresas	3
1.4 Título	4
2. PROBLEMA	5
2.1 Planteamiento	5
2.2 Formulación del Problema	6
2.3 Sistematización del Problema	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. MARCO DE REFERENCIA	10
5.1 Marco Teórico	10
5.1.1 Servicio al cliente	10
5.1.2 Filosofía del servicio	10
5.1.3 Características del servicio al cliente	12
5.1.4 El Ciclo del servicio	13
5.1.5 El Triángulo del servicio	14
5.1.6 Estrategia del servicio	17
5.1.7 Cultivar el liderazgo en servicio	19
5.1.8 Cuando es necesario replantear la estrategia de servicio	19



5.1.9 Identificar a los clientes	20
5.1.10 Consecuencias de no conocer a sus clientes	21
5.1.11 La importancia de brindar un buen servicio	21
5.1.12 La comunicación en el Servicio	23
5.2 Perfil de capacidad interna PCI	25
5.2.1 ¿Cómo realizar el PCI?	26
5.3 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	27
5.3.1 ¿Cómo elaborar el POAM?	28
5.4 Análisis situacional (DOFA)	29
5.4.1 ¿Cómo elaborar el DOFA?	29
5.5. Marco Conceptual	30
5.6 Marco Empresarial	32
5.6.1 Historia	32
5.7 Marco Geográfico	34
6. HIPÓTESIS	35
6.1 Hipótesis de Primer Grado	35
6.2 Hipótesis de Segundo Grado	35
7. DISEÑO METODOLÓGICO	36
7.1 Tipo de investigación	36
7.2 Método de Investigación	36
7.3 Población	37
7.3.1 Muestra	37
7.4 Fuentes Primarias y Secundarias	39
7.4.1 Fuentes Primarias	39
7.4.2 Fuentes Secundarias	40
8. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S.A.	42
8.1 Situación actual	42
8.1.1 Misión	43

8.1.2 Visión	43
8.1.3 Principios y valores	44
8.1.4 Organigrama	45
8.2 Empresas que ofrecen el seguro de arrendamiento en el mercado	46
8.3 Comparativo de contratos perdidos del periodo 2004 a 2008	51
8.3.1 Servicio actual ofrecido por la empresa	52
9. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTA Y ENTREVISTAS	55
9.1 Presentación y análisis de las encuestas	55
9.2 Presentación y análisis de las entrevistas	71
10. APLICACIÓN DE MATRICES PCI, POAM, DOFA	82
10.1 Perfil de capacidad interna PCI de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.	82
10.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.	89
10.3 Análisis DOFA	96
10.3.1 DOFA consolidado	97
10.3.2 DOFA – Formulación de estrategias	98
11 PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN	101
11.1 Estructuración del área de servicio al cliente	101
11.1.1 Beneficios	102
11.2 Aspectos generales para la estructuración del área de servicio al cliente	103
11.2.1 Objetivo	103
11.2.2 Dependencia	103
11.2.3 Funciones del área de servicio al cliente	105
11.2.4 Infraestructura del área de servicio al cliente	106
11.2.5 Descripción de cargos, requisitos, competencias y funciones del área de servicio al cliente de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.	107
11.3 Responsabilidades del área de servicio al cliente	110
11.3.1 Proceso telefónico	114

11.4 Manual de servicio al cliente como guía para prestar un buen servicio	115
11.5 Pasos para la implementación del área de servicio al cliente	118
11.6 Programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente	120
11.7 Evaluación, control y seguimiento de servicio al cliente	121
11.8 Consecuencias de no implementar el área de servicio al cliente	123
11.9 Presupuesto para la implementación del área de servicio al cliente	124
12. CONCLUSIONES	127
13. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFIA	131
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1. Áreas, cargos y funciones del personal	38
TABLA 2. Acceso y costo de las pólizas de arrendamiento	47
TABLA 3. Cubrimiento de la póliza de arrendamiento	49
TABLA 4. Información adicional de las empresas de seguros y fianzas	50
TABLA 5. Información contratos de Investigaciones y Cobranzas El Libertador	51
TABLA 6. Servicio actual de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.	52
TABLA 7. Nivel de contacto con los clientes	55
TABLA 8. Motivos más frecuentes de contacto a las áreas	57
TABLA 9. Mecanismos de respuesta	58
TABLA 10. Seguimiento a clientes	60
TABLA 11. Inconvenientes para atender a los clientes	61
TABLA 12. Dificultades en el desarrollo de labores	62
TABLA 13. Tiempo de respuesta	64
TABLA 14. Comunicación interna	65
TABLA 15. Acciones y/o herramientas para mejoramiento de atención Telefónica	68
TABLA 16. Propuestas de mejoramiento de servicio al cliente	70
TABLA 17. Perfil de capacidad directiva de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.	82
TABLA 18. Perfil de capacidad competitiva	84
TABLA 19. Perfil de capacidad financiera	85
TABLA 20. Perfil de capacidad tecnológica	86
TABLA 21. Perfil de capacidad de talento humano	87

TABLA 22. Capacidades sobresalientes del PCI	89
TABLA 23. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores económicos	90
TABLA 24. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores políticos	91
TABLA 25. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores sociales	92
TABLA 26. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores tecnológicos	93
TABLA 27. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores geográficos	94
TABLA 28. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM – Factores competitivos	94
TABLA 29. Factores sobresalientes del POAM	96
TABLA 30. DOFA	97
TABLA 31. DOFA – Estrategias	98
TABLA 32. Elementos para el área de servicio al cliente	106
TABLA 33. Presupuesto implementación de la propuesta de estructuración	125

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
GRÁFICO 1. Nivel de contacto con los clientes	56
GRÁFICO 2. Motivos más frecuentes de contacto a las áreas	57
GRÁFICO 3. Mecanismos de respuesta	59
GRÁFICO 4. Seguimiento a clientes	60
GRÁFICO 5. Inconvenientes para atender a los clientes	61
GRÁFICO 6. Dificultades en el desarrollo de las labores	63
GRÁFICO 7. Tiempo de respuesta	64
GRÁFICO 8. Comunicación interna – Compañeros departamentos	66
GRÁFICO 9. Comunicación interna – Otros departamentos	67
GRÁFICO 10. Acciones y/o herramientas para mejora de atención telefónica	68
GRÁFICO 11. Propuestas de mejoramiento de servicio al cliente	70

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1. Esquema de instituciones de autoridad	12
FIGURA 2. El ciclo del servicio	14
FIGURA 3. Triángulo del servicio	15
FIGURA 4. Cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio	19
FIGURA 5. Modelo de relación entre satisfacción y fidelidad	23
FIGURA 6. Perfil de capacidad interna	25
FIGURA 7. Organigrama general	45
FIGURA 8. Diagrama de proceso. Áreas de la empresa Vrs servicio al cliente	104
FIGURA 9. Organigrama propuesto para el área de servicio al cliente	105
FIGURA 10. Proceso general de Investigaciones y Cobranzas El Libertador	111
FIGURA 11. Proceso de servicio al cliente	112
FIGURA 12. Pasos para la implementación del área de servicio al cliente	119

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A. Formato encuesta aplicada a empleados

ANEXO B. Formato entrevista a directivos de área



## INTRODUCCIÓN

El tema central de la investigación esta basado en la estructuración del área servicio al cliente en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., una empresa dedicada a la administración de la póliza de arrendamiento de Seguros Comerciales Bolívar, como también el análisis de estudio de solicitudes para los posibles arrendatarios, cuenta con más de 2000 clientes inmobiliarios a nivel nacional y 600 en la ciudad de Bogotá.

Es importante resaltar que el volumen de contratos se ha visto disminuido por causas generadas por el servicio ofrecido y han surgido diversas empresas prestadoras de un producto similar compitiendo en el mercado, ganando clientes por la prestación de un servicio más completo y eficiente a los clientes-inmobiliarios; razón por la cual se ha hecho importante generar un punto de referencia para lograr una mayor participación de los negocios inmobiliarios.

Cabe señalar la importancia que hoy reviste el tema de servicio al cliente como medio de competitividad dentro del ámbito organizacional, esto hace que algunas compañías no solo reestructuren sus lineamientos sino que contemplen la posibilidad de integrar estrategias que sean importantes para el futuro y sostenimiento de la misma, redefiniendo roles y mejoras continuas a lo largo de los procesos implementados en la empresa, logrando alta productividad y la mejora en la calidad de los servicios proporcionados.

Por consiguiente se evalúo la calidad del servicio al cliente para Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. Bogotá, y así una vez valorado el servicio e identificado las falencias, se elaboro una propuesta de estructuración del área de servicio al cliente, haciendo posible aportar soluciones para alinear los procesos relacionados con la calidad y satisfacción de los clientes. Cabe señalar que la

propuesta tiene un alcance por parte de las investigadoras hasta el planteamiento de la misma; la aceptación y la puesta en marcha del área de servicio al cliente queda a disposición de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

## **1. TEMA**

Servicio al cliente

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión, Administración y Organizaciones

### **1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Mercadeo

### **1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Para los administradores de empresas es de vital importancia enfrentarse al verdadero reto de aplicar sus conocimientos para un bien común, para sacar adelante sus ideas, para demostrar que la profesión de Administrador de Empresas es mucho mas integral, exige estar en la capacidad de brindar soluciones empresariales que ofrezcan verdaderas alternativas de cambio e innovación.

Por esto es importante resaltar los aspectos relacionados con el desarrollo empresarial proponiendo alternativas de solución para las organizaciones y en especial el caso de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., valiéndose de instrumentos fundamentales para aplicar conocimientos de planeación, organización, dirección y control para el área de servicio al cliente en particular.

Por lo tanto se pretende producir cambios organizacionales en cuanto al servicio, lo que conllevará al desarrollo de una serie de actividades y procedimientos afines con los objetivos de la organización para generar un direccionamiento estratégico y por ende lograr competitividad en el mercado.

#### **1.4 TITULO**

PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S. A.

## **2.PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO**

En la actualidad existe una necesidad sentida de trabajar más en el servicio al cliente, desarrollar una cultura de servicio de manera que se cumplan con altos índices de satisfacción que garanticen la fidelidad, la consecución de nuevos clientes, la competitividad, la calidad y el cumplimiento de las metas financieras de la empresa. La competencia en el mercado de los seguros de arrendamiento exige diseñar estrategias que conlleven al cumplimiento de metas y objetivos para lograr el liderazgo de una empresa en el mercado.

La empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., cuenta con un alto reconocimiento a nivel nacional perteneciendo al Grupo Empresarial Bolívar, la empresa desde su creación en 1956 se caracterizó por ser la única en el mercado de los seguros de arrendamiento, en sus primeros años de funcionamiento al no tener competencia se preocupó muy poco por brindar un servicio de excelencia y aún se ve reflejado en la actualidad debido a que no tiene establecidos lineamientos respecto al servicio al cliente que brinden soluciones efectivas.

Con el transcurrir del tiempo la empresa ha aumentado sus clientes a más de 2600 inmobiliarios a nivel nacional, con el crecimiento de estos también surgieron nuevas empresas en el sector de seguros de arrendamiento las cuales han identificado la falta de un buen servicio a los clientes y dicha falencia la convirtieron en su principal fortaleza para la obtención de clientes, quitándole participación en el mercado a la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

De continuar con lo anterior, la empresa puede llegar a tener una imagen negativa en el mercado, perder un porcentaje mayor de clientes, no lograr las metas propuestas en ventas y disminución en las utilidades. Por esta razón las investigadoras realizaron una propuesta de estructuración del servicio al cliente para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., con el propósito de establecer un proceso formal para desarrollar el servicio al cliente, mejorar los aspectos generales de la comunicación, establecer un contacto directo donde puedan resolver las inquietudes, ser el enlace de información entre la empresa y los clientes, hacer seguimiento y conocer el grado de satisfacción que presentan los clientes al recibir el servicio.

Al mismo tiempo poder establecer estrategias para el mejoramiento del servicio, de tal manera que la empresa pueda controlar factores que puedan influenciar la pérdida de clientes actuales, al mismo tiempo aprovechar oportunidades de crecimiento en el mercado.

## **2.2 FORMULACIÓN**

¿Cómo estructurar un Área de Servicio al Cliente para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Con la estructuración de un área de servicio al cliente puede la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. brindar un mejor servicio a sus clientes?

- ¿Qué herramientas se utilizarán para la estructuración del área de servicio al cliente en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.?
- ¿Los clientes han presentado inconformidad al no tener un servicio adecuado para la solución de sus inquietudes?
- ¿Que impacto puede tener ante la competencia el mejoramiento del servicio al cliente?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta para la estructuración del área de servicio al cliente para la empresa Investigaciones y cobranzas El Libertador S.A.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar por medio de la observación directa, información referente al servicio al cliente en cada área funcional de la empresa.
- Determinar por medio de encuestas a los empleados y entrevistas a directivos las diferentes percepciones con respecto al servicio ofrecido por la empresa.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., para determinar factores importantes con relación al servicio al cliente y la posición real de la compañía en el mercado.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

Serna (1999) señala que “Las compañías han estado lejos del cliente. Su atención principal han sido los productos, los costos y por ende las utilidades. El cliente se encuentra muy lejos de sus intereses. Las empresas han tenido compradores, no clientes; les han comprado, no han tenido que vender” (p. 13).

De la anterior afirmación se puede decir que la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. se ha visto inmersa en estos aspectos, debido a que los clientes acudían a solicitar el producto sin importar la calidad del servicio recibido, la empresa por ser líder en los inicios de este mercado no se veía afectada por prestar un servicio no adecuado y nunca fijo políticas encaminadas a este aspecto.

La propuesta de estructuración del área de servicio al cliente enfoca de una manera integral la problemática que causa para la empresa no tener lineamientos establecidos para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a la calidad del servicio, conviene distinguir que esto genera pérdida de clientes, por ende pérdida de contratos, disminución de valores en primas y el no cumplimiento de objetivos de la empresa.

En relación con lo anterior el servicio al cliente se convierte en la estrategia primordial para el liderazgo en el mercado. De llevar a cabo dicha propuesta la empresa incursionara en una nueva imagen de servicio, siendo esta una de las herramientas más eficaces y utilizadas para diferenciarse de otras empresas dedicadas a la misma actividad aseguradora, consolidándose no solamente como la líder en el mercado inmobiliario sino también por la calidad en el servicio ofrecido, permitiendo el constante crecimiento y contribución al fortalecimiento económico de la empresa.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene las herramientas teóricas relacionadas para comprender la importancia del servicio al cliente dentro de la organización, permitiendo a la empresa estar a la vanguardia con las tendencias del mercado y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **5.1.1 Servicio al cliente**

Según Serna (2006) “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p. 19).

#### **5.1.2 Filosofía del servicio**

Como menciona Rodríguez M. y Escobar R. (1996) hablar del servicio es hablar de las necesidades humanas y de su satisfacción, el servicio no sirve sólo a quien lo recibe sino también a quien lo proporciona: satisface una profunda necesidad humana; la necesidad de servir, florece cuando se experimenta la satisfacción del servicio dado.

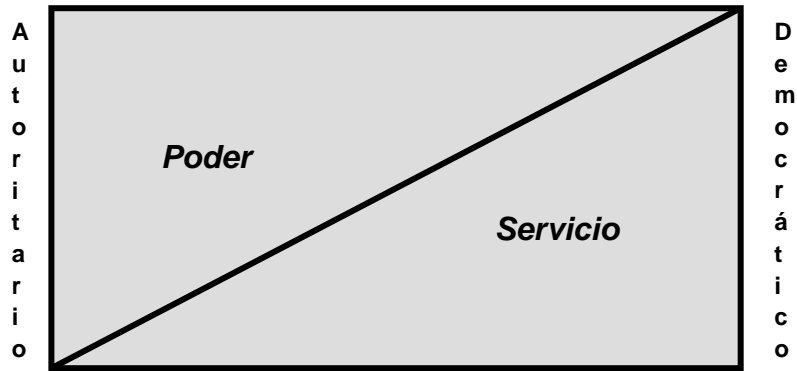
En relación con la filosofía (filosofía es el proceso mental de ir hasta el fondo de los temas; de definir los principios últimos que guían e inspiran la acción) se tienen en cuenta los siguientes principios básicos del servicio:

1. *Actitud de servicio.* Convicción íntima de que es un honor servir.

2. *Satisfacción del usuario.* Es la intención de vender satisfactores más que productos. El sentido altruista del prestador de servicios lo lleva a poner la satisfacción de las necesidades de sus clientes por encima de la atención que él personalmente está dispuesto a brindar. La diferencia entre un simple negociante y un empresario de verdad es que el primero se enfoca a ganar dinero y el segundo a dar servicios; el primero visualiza grandes utilidades en los reportes y el segundo visualiza clientes satisfechos.
  
3. *Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta.* Esto es la filosofía de que todo problema tiene una solución; el terreno de los servicios es campo privilegiado de la creatividad.
  
4. *Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas.* En el mundo de las profesiones y de los oficios una ganancia supone la producción de un beneficio para el cliente, y sólo así se justifica. No es correcto cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
  
5. *El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes.* El empleado de ventanilla no puede dar otra imagen de la empresa que la que él tiene y no puede dar mejor servicio que el respaldo que él recibe de la empresa. Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir imposibles.
  
6. *Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea un esquema que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático*

(el servicio). En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y el mal servicio (pp. 15-16).

**Figura 1.** Esquema de instituciones de autoridad.



Fuente: Rodríguez y Escobar 1996

De lo anterior se puede comprender que cuando mas alejado se este del eje autoritario se obtendrá un mejor resultado en cuanto al servicio (Véase figura 1).

### 5.1.3 Características del servicio al cliente

Serna (2006) afirma que:

1. El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. “El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos”.
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.
7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado.(p. 17)

#### **5.1.4 El ciclo del servicio**

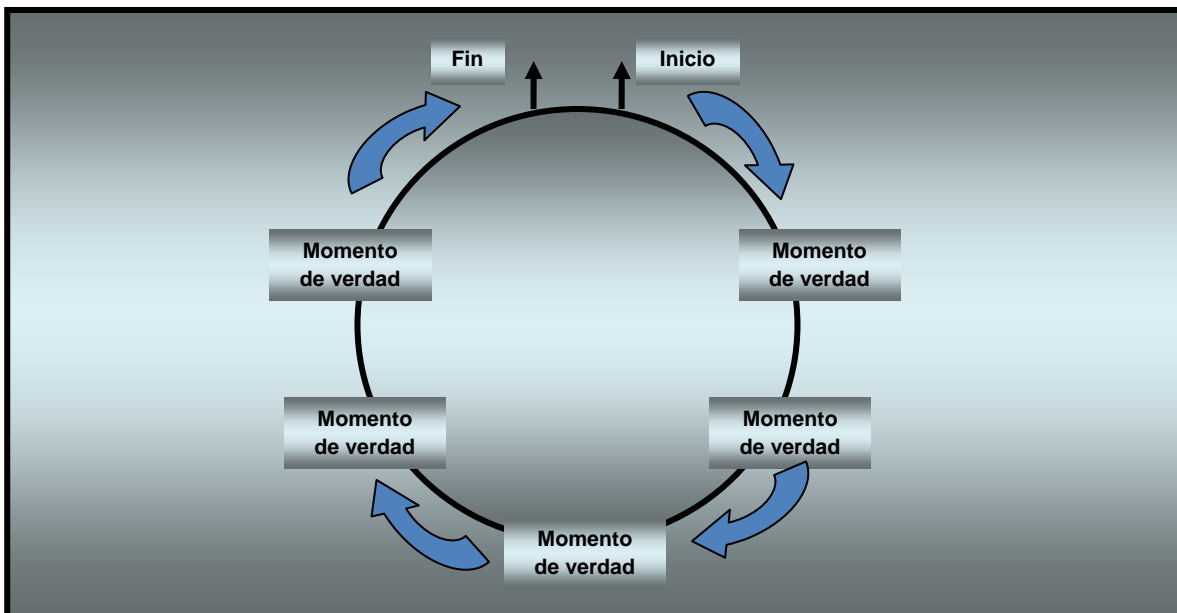
Albrecht (2006) se refiere al ciclo del servicio como la cadena continua de sucesos que debe enfrentar un cliente cuando experimenta el servicio, es un patrón natural inconsciente que existe en la mente del cliente, pensando en satisfacer sus necesidades.

Para la organización es una herramienta que ayuda a las personas encargadas del servicio a ponerse en el lugar del cliente y ver las cosas como las ven ellos, esto permite que las personas y las áreas se reorganicen en función de un resultado efectivo para el cliente. Al respecto conviene decir que al cliente no le interesa saber que rol juega dentro de un proceso, ni que área o personas

intervienen para lograr los resultados; el cliente necesita una solución a su necesidad.

Como punto primordial es necesario que la empresa visualice los momentos de verdad que se tienen con el cliente, para así identificar cuales es el inicio y desarrollo dentro del ciclo del servicio. El ciclo comienza con el primer contacto entre el cliente y la organización, posteriormente se termina cuando el cliente considera que ya hay una satisfacción en el servicio, se vuelve a iniciar cuando el cliente requiere nuevamente del servicio.

**Figura 2.** El ciclo del servicio



Fuente: Albrecht 1997

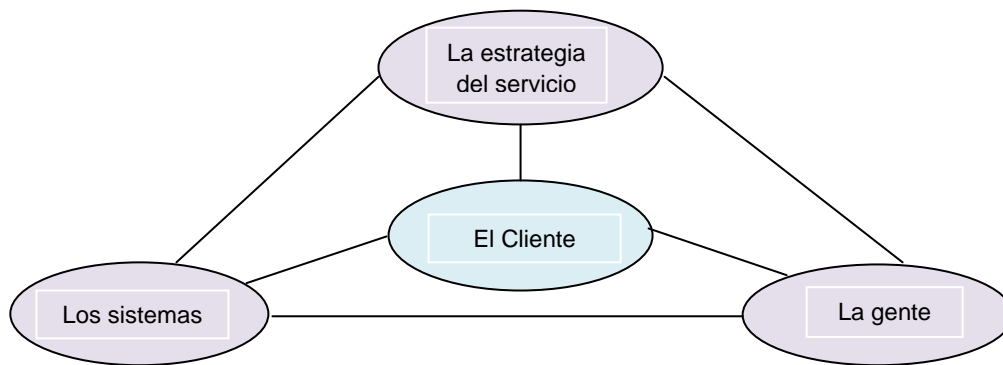
### 5.1.5 El triángulo del servicio

En la estructuración del área de servicio al cliente Albrecht (2006) señala que los ángulos del triángulo del servicio son:

1. Una visión o estrategia para el producto o el servicio.
2. El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
3. Los sistemas amables para el cliente.

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.

**Figura 3.** Triángulo del servicio



Fuente: Albrecht 1997

**Una estrategia del servicio bien concebida.** Las mejores organizaciones han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. Este concepto del servicio o estrategia del servicio, orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta, en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

En Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A., la estrategia del servicio ha sido desarrollada en ciertos aspectos pero no se ha logrado llegar a la calidad del servicio, faltan puntos a mejorar, como es el mayor conocimiento de los

empleados con respecto a los productos/servicios y procesos ofrecidos por la empresa, lo anterior conlleva a no tener clara su labor dentro de la cadena de valor y la importancia de los resultados de su gestión, para que una buena estrategia se ejecute es pertinente que los empleados conozcan todos los procesos y así lograr que todos estén encaminados a tener un buen desempeño y por ende se consigan las metas de la empresa.

Otro punto importante para tener en cuenta es la evaluación de desempeño, la empresa no desarrolla una evaluación apropiada para medir las competencias, perfiles, actitudes de los empleados y aún más de aquellos que atienden a los clientes; con esta evaluación se conseguiría una retroalimentación, acompañamiento y seguimiento de los aspectos a mejorar y así llegar a tener empleados comprometidos y profesionales en el servicio.

**Personal que tiene contacto con el público.** A través de algunos medios, los directivos de esas organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más.

En el caso particular de la empresa hace falta profundizar en la preparación de los empleados con respecto a los productos, servicios en los procesos manejados en la empresa en especial a los empleados que atienden a los clientes porque de allí depende brindar un buen servicio y poder guiar al cliente en la solución de sus inquietudes, e incluso se debe procurar desarrollar las competencias de los empleados para que ellos puedan desarrollarse dentro de la organización.



**Sistemas amables para el cliente.** El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades” (p. 30)

Un factor importante dentro de la empresa es la experiencia de los empleados pero debe ir acompañado de sistemas amables tanto para el cliente como para la empresa, para que exista un real servicio al cliente los procesos y los sistemas deben ser fiables y ágiles, en el Libertador hace falta trabajar en este aspecto, aún existen procedimientos prolongados e innovar en la parte tecnológica para brindar un servicio efectivo.

Estos tres aspectos van centrados **al cliente**, es de vital importancia dirigir los esfuerzos de la organización a brindar un buen servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, además alinear todos los procesos en busca de este fin, hay que involucrar a los empleados y a los directivos para dirigir la empresa a los cumplimientos de los objetivos.

#### **5.1.6 Estrategia del servicio**

Berry (1997) afirma que “una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la organización. Estimula a todos los empleados a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades; los anima a aumentar sus aspiraciones” (p.78).

De aquí que para lograr los resultados esperados por la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.a. se debe contar con el compromiso de todos los

miembros de la empresa, se necesita realizar grandes esfuerzos y mucha creatividad para diseñar los planes.

Para tal fin Albrecht (2006) propone que una estrategia del servicio es una fórmula característica para la presentación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

Una estrategia efectiva del servicio cumple los siguientes criterios:

1. No ser trivial; que tenga peso. Tiene que ser algo más que una simple declaración o lema de “maternidad”. Tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.
2. Debe incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.
3. Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.
4. Debe diferenciar a la organización, en alguna forma significativa, de sus competidores hacia el cliente.
5. En lo posible, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente (p.166).

### 5.1.7 Cultivar el liderazgo en servicio

Berry (1997) considera que “el liderazgo en servicio es el motor para mejorar. Sin la visión energizante del liderazgo, sin la orientación, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar la calidad no se traduce en acción. El servicio extraordinario es cuestión de mentalidad” (p. 19).

**Figura 4.** Cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio



Fuente: Berry 1997

### 5.1.8 Cuando es necesario replantear la estrategia de servicio

Albrecht y Zemke (1999) establecen que las organizaciones de servicios replantean sus estrategias básicas de servicio por dos razones:

1. Con el fin de anticiparse a los cambios en el mercado. Las organizaciones eficientes de servicios constantemente están

pendientes en el mundo de los negocios de señales que puedan presagiar cambios importantes respecto a las necesidades de los consumidores, sus preferencias o sus motivaciones de compra. El momento para replantear la estrategia del servicio de la compañía debe ser antes que tales fenómenos se desencadenen y no después, cuando ya pueda ser demasiado tarde para detener la migración de clientes hacia otras compañías, productos o servicios. La compañía debe hacer lo necesario para replantear la estrategia del servicio antes del cambio del mercado.

2. En respuesta a una crisis que se presenta cuando pierden contacto con el mercado. Numerosos factores de confusión pueden hacer difícil el reconocimiento de la necesidad de un replanteamiento de las estrategias de servicio. Los ejecutivos pueden perder valioso tiempo discutiendo el camino que deben tomar. Sin una información confiable de la investigación de mercados y una verificación completa de los servicios, los directivos pueden no darse cuenta de que han perdido contacto con los factores reales que impulsan las motivaciones de los clientes. La empresa debe reaccionar ante el cambiante mundo de los negocios realizando los cambios necesarios de sus servicios y productos con miras a que los clientes no prefieran otros proveedores.

### **5.1.9 Identificar a los clientes**

Vavra (2002) afirma que “aunque este aspecto a primera vista pueda parecer insignificante a la hora de medir la satisfacción del cliente, es quizá el más problemático” (p. 53).

Kotler (2008) menciona que la satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador.

Por lo tanto, es muy importante conocer a que tipo de cliente va dirigido el producto/servicio, teniendo claro a quién se dirige la organización, será mas fácil identificar las necesidades de los clientes y se podrá definir con mayor claridad las estrategias comerciales a aplicar.

#### **5.1.10 Consecuencias de no conocer a sus clientes**

Vavra (2002) declara que en la mayoría de programas de satisfacción del cliente, los resultados no reflejan una correlación de los datos relativos a la actitud con el comportamiento del cliente. Los resultados que se tienen a la hora de medir la satisfacción experimentan un aumento estable, mientras que las ventas pueden experimentar una tendencia a la baja. Es posible que dichos programas estén midiendo datos incorrectos, la mayoría de programas de medición de servicio al cliente emplean gran parte de su tiempo en desarrollar cuestionamientos que no conllevan a la verdadera razón de la insatisfacción de los clientes y aún más preocupante cuando por parte de la empresa no se realiza ninguna clase de medición con respecto a la satisfacción de los clientes.

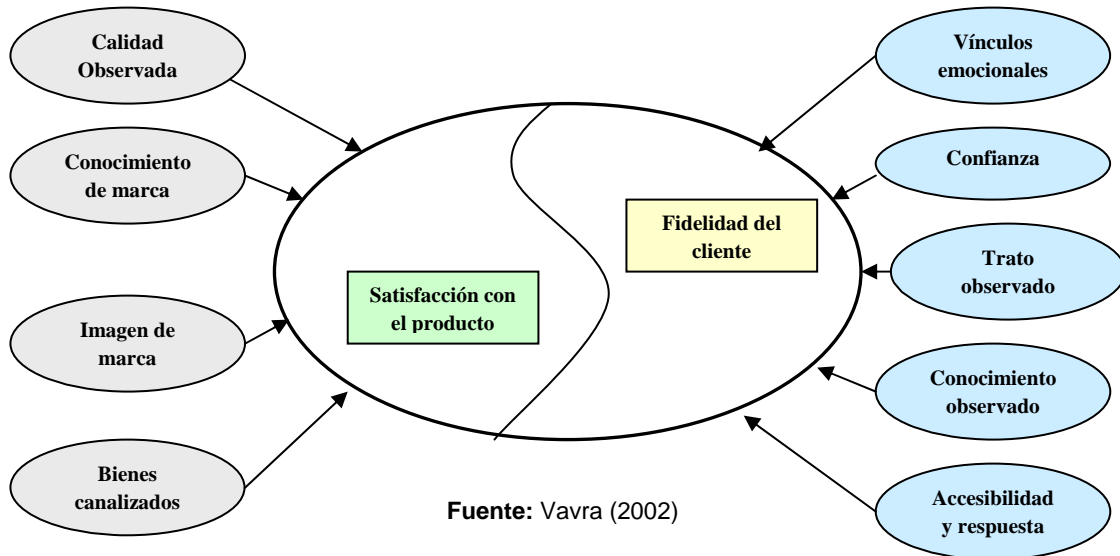
#### **5.1.11 La importancia de brindar un buen servicio**

Pinto (1994) propone que en el mundo de los negocios altamente competitivos, el servicio al cliente, le da a la empresa la posibilidad de ganar ventajas y comprender mejor sus opiniones e inquietudes, resolver las objeciones

y cerrar las ventas; por tanto de acuerdo con los objetivos y la empresa debe establecer mejores estrategias cuyas ventajas son:

1. Comunicación eficaz con el cliente.
  2. Interacción personal y cordial entre servidor y comprador, donde el cliente puede hacer preguntas sobre las características y bondades del producto o servicio.
  3. Adaptar la oferta de los productos a las necesidades del consumidor, con mensajes personalizados e individuales.
  4. Familiarizarnos con el círculo de clientes satisfechos.
  5. Convenir condiciones de venta de acuerdo con las políticas establecidas; cantidades y descuentos por escala y formas de pago.
  6. Atender todas las inquietudes de los clientes, resolver reclamos y presentar información que le oriente bien las decisiones de compra.
- (p. 30)

Conviene distinguir con lo anterior que también conlleva una relación entre la satisfacción y la fidelidad y para ello se relaciona la figura 1. Dividido en tres secciones: informaciones de partida, proceso de confirmación y resultados.

**Figura 5.** Modelo de relación entre satisfacción y fidelidad

Cabe señalar que la fidelidad es un vínculo emocional mientras que la satisfacción tiene que ver con el rendimiento funcional como se muestra en el modelo anterior, es importante mantener un alto grado de satisfacción, debido a que estas dos van interrelacionadas cuando aumenta el nivel de satisfacción en los clientes así mismo se logra la fidelidad de los mismos.

### 5.1.12 La comunicación en el servicio

Rodríguez M. y Escobar R. (1996) señalan que el servicio es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar. Es muy importante que todo aquel que pretenda dar servicios se pregunte: ¿Soy un buen comunicador? Y tras esto subyace toda una psicología de la personalidad y de las relaciones humanas. Y surge un requerimiento de autocrítica: ¿cómo manejo los temas conexos? Y se repasan varios campos:

- a) El lenguaje, los lenguajes (incluidos el corporal).
- b) La sensopercepción.
- c) La proyección psicológica
- d) La retroinformación
- e) La motivación
- f) Los canales de expresión
- g) La comprensión de las necesidades humanas
- h) La autoestima

Pretender ser prestador de servicios a un nivel de excelencia, exige una óptima capacidad comunicativa.

Además, la comunicación es el único medio de hacer conocer, la diferencia, la ventaja de la empresa con relación a sus competidores, permite ocupar un lugar en el espíritu del cliente, asociar estrechamente producto y servicio, prestación y servicio (Horovitz, 1991, p. 41).

Por lo mencionado anteriormente es importante resaltar el concepto que aporta Pinto (1994) con respecto a la comunicación como proceso dinámico, siempre va dirigida hacia las personas con el objetivo de influir en ellas y obtener respuesta positiva. Este propósito puede lograrse con mensajes atractivos que despierten y activen sus intereses; ellas esperan hallar en el mensaje aspectos favorables acordes con sus aspiraciones. La comunicación ejerce un sentido de interdependencia, acción – reacción – feedback = respuesta, que siempre se obtiene de acuerdo con el contenido y actitud con que se transmite el mensaje.

La comunicación persona a persona se percibe con mayor facilidad que los demás medios; la respuesta o feedback puede darse en el mismo momento. La comunicación eficaz logra la interacción y respuesta positiva de las personas a



quienes se les dirige el mensaje; cada conducta debe ser conducida con especial habilidad por la persona encargada de realizarla en la empresa, tarea nada fácil que requiere sólida preparación para actuar con precisión sobre lo que se debe hacer en cada circunstancia (p. 51).

## 5.2 Perfil de capacidad Interna PCI

Según Serna (2000) El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

**Figura 6.** Perfil de capacidad interna



Fuente: Serna 2000

El PCI examina cinco categorías:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva o de mercadeo
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A.M.B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo.

### **5.2.1 ¿Cómo realizar el PCI?**

El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado para establecer las áreas que necesitan atención.

1. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
2. Integre los Grupos Estratégicos.
3. Identifique Fortalezas y Debilidades, con lluvia de ideas.
4. Agrupe por capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica o Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

5. Califique y dé prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala: Alta – Media – Baja.
6. Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidad en el éxito actual de negocio.
7. Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

### **5.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

A partir de esta matriz se establecen y se califican factores que contienen tanto oportunidades como amenazas potenciales de una empresa; el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. El análisis del medio se subdivide en las siguientes áreas.

1. Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

2. Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobiernos, etc.
3. Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
4. Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
5. Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
6. Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

### **5.3.1 ¿Cómo elaborar el POAM?**

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de las oportunidades y amenazas
3. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y sobre cada una realiza una lluvia de ideas.
4. Priorización y calificación de los factores externos

5. Calificación del impacto

6. Elaboración del POAM

#### **5.4 Análisis situacional (DOFA)**

Este método agrupa la información suministrada por el perfil de capacidad interna PCI, del perfil de oportunidades y amenazas POAM en el medio para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Permitiendo formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

##### **5.4.1 ¿Cómo elaborar el DOFA?**

1. Elaboración de la hoja de trabajo: Debe hacerse una agrupación de los factores claves con base en el análisis interno (PCI) y el auditaje del entorno POAM.
2. Selección de factores claves de éxito (FCE): Seleccionar aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito.

3. Ponderación de factores: Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes.

4. Realización del DOFA

## 5.5 MARCO CONCEPTUAL

- **ACTITUD:** Reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada (Diccionario Administración y Marketing 2009).
- **CLIENTE:** Como señala Pinto (1994) “cliente es toda persona que necesita o desea el producto o servicio que estamos vendiendo, quiera o no comprar, siempre que tenga: capacidad económica, autonomía decisoria y necesidad” (p. 41).
- **CLIENTE EXTERNO:** Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto (López 2008).
- **CLIENTE INTERNO:** Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores (López 2008).

- **DIAGNÓSTICO:** Serna (1997) “Identifica la posición de la empresa en un entorno mercado por lo que es indispensable obtener y procesar información que permite identificar allí oportunidades y amenazas que pueden afectar la organización en un momento determinado así como conocer las condiciones internas en que se encuentra la organización, principalmente las fortalezas y debilidades”(p. 86).
- **EFICACIA:** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido (La Administración de empresas 2006).
- **EFICIENCIA:** Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. (La Administración de empresas 2006).
- **GERENCIA DEL SERVICIO:** Albrecht (1998) afirma que “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio” (p. 19).
- **MOMENTO DE VERDAD:** Albrecht (1998) define “un episodio en el cual el cliente entre en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio” (p. 24).
- **PRIMA DE SEGURO:** Es el precio del seguro que paga el asegurado al asegurador como contraprestación del riesgo que asume éste y del compromiso que es su consecuencia (Indemnización).

- **SATISFACCION DEL CLIENTE:** Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Thompson 2005).
- **SEGURO:** El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca.

Contrato por el que una entidad aseguradora se compromete a satisfacer al asegurado o al beneficiario de la póliza, a cambio de la entrega de una prima por parte del asegurado, determinada cantidad de dinero en caso de que se produzca un siniestro (autoempleomujer 2009).

- **SERVICIO:** Serna (2006) conceptualiza al servicio como “Una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores” (p. 31).

## 5.6 MARCO EMPRESARIAL

### 5.6.1 Historia

A mediados de la década del 50, un grupo de profesionales inmobiliarios afiliados a la Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá, decidieron ir en busca de un seguro que



les amparara frente a los principales riesgos a que se veían expuestos en su diaria labor de arrendar, fue así como se pusieron en contacto con directivos de Seguros Bolívar, una compañía que de inmediato abrió sus puertas y diseño un producto único y especializado que se ajustaba a las necesidades de aquel entonces. Para el otorgamiento y administración de este seguro crearon una nueva compañía aseguradora; es entonces el día 30 de septiembre de 1956 nace Inmobiliaria de Seguros S.A.

En el año de 1972 se ve la necesidad de crear una compañía especializada en el estudio y selección de los posibles arrendatarios ocupantes de los inmuebles cobijados por la póliza colectiva de arrendamiento, a esta empresa se le llamo: Informaciones e Investigaciones S.A. generándose así un equipo indisoluble entre la compañía que asegura y la compañía que analiza y selecciona el riesgo.

Después de pasar por varias sedes en el centro de Bogotá, en 1989 Inmobiliaria de Seguros S.A., encuentra su sede definitiva la cual ocupa hasta el día de hoy, así, los pisos 5 y 9 de la Carrera 13 # 26 - 45 se convertirá en el punto geográfico central de direccionamiento. Con el fin de ratificar el objeto social de la compañía aseguradora, en 1990 se cambia la razón social, deja de llamarse Inmobiliaria de seguros S.A. y adquiere el nombre de Aseguradora El Libertador S.A. siendo consecuente con el nombre de su casa principal Seguros Bolívar.

Diferentes eventos de tipo comercial, financiero y de oportunidad de negocios en el año 2002 hace que Aseguradora El Libertador S.A. se fusione sin liquidarse con su casa principal Seguros Bolívar. Pasando todo el manejo de la póliza de arrendamiento a ser propiedad de esta última, aprovechando el alto grado de recordación de marca con que cuenta Seguros Bolívar.

La compañía Informaciones e Investigaciones S.A., especializada en el estudio de solicitudes cambia su razón social por la de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., continuando con su objeto social por la cual fue creada, y por estrategia empresarial sigue con la administración y comercialización de la póliza colectiva de cumplimiento para contratos de arrendamiento para todo el grupo de empresas de finca raíz existente en el país.

## **5.7 MARCO GEOGRÁFICO**

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., quien ha sido líder en el sector de seguros de arrendamiento en la ciudad de Bogotá, la cual esta ubicada en la Carrera 13 No. 26-45 Piso 5° y 9°, siendo esta su sede principal, contando con puntos de servicios en Unicentro, Chico y Centro Chía; así mismo tiene sucursales a nivel nacional en ciudades como: Cali, Medellín, Bucaramanga, Villavicencio, Pereira, Cartagena, Barranquilla y Montería.

## **6. HIPÓTESIS**

### **6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO**

Con la estructuración del área de servicio al cliente en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., los clientes obtendrán un adecuada atención para satisfacer sus necesidades y expectativas por parte de la empresa.

### **6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO**

Al establecer una adecuada estrategia de servicio y atención a los clientes, permitirá obtener mejores resultados en la calidad de servicio, permanencia de clientes, mejores resultados y beneficios económicos para la empresa.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Méndez (2006), El estudio de tipo descriptivo:

Tiene un propósito que es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación; por lo cual es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar normas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y controlar la posible asociación de las variables de investigación. Estos estudios acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, entrevistas y los cuestionarios (pp. 125-127).

Dentro de este contexto se determina que la investigación es descriptiva debido a que se identifican aspectos y características concernientes con el servicio al cliente de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., en relación a la satisfacción de los clientes, como también se definieron componentes para la investigación, recolectando y analizando la información que permitieron plantear estrategias con el fin de mejora.

### **7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN**

Según Méndez (2006) el método de investigación inductivo, conlleva a un análisis estructurado y metódico acerca del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas que permite al investigador la observación

de situaciones reales de los cuales los resultados obtenidos se fundamentaran en la parte teórica de la investigación objeto de estudio.

De acuerdo a lo anterior el método de investigación que se utilizó es el inductivo, debido a que se inició por la observación de situaciones concretas que fueron analizadas por las investigadoras en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

### **7.3 POBLACIÓN**

La población objeto de este estudio fueron los empleados de las diferentes áreas de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A, ubicados en la ciudad de Bogotá, equivalente a un total de 85 empleados.

#### **7.3.1 Muestra**

De Canales, F., Alvarado, E., y Pineda, E. (1994) afirman que:

El muestreo no probabilístico se caracteriza porque el investigador selecciona su muestra siguiendo algunos criterios identificados para la los fines del estudio que le interesa realizar (...) siendo necesario que toda la muestra reúna las características que el investigador considera pertinentes para observar el fenómeno en estudio. Entre estos tipos de muestreo se cita el “intencional” o “por conveniencia”, en el que el investigador decide, según sus objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente “típicas” de la población que desea (p. 155).

Los elementos de la muestra fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, se aplicaron encuestas a 25 empleados los cuales tienen contacto mas directo con los clientes y se realizaron 3 entrevistas a directores de área, los cuales sirvieron como referencia para el desarrollo de la investigación; aunque este tipo de muestra permite canalizar la investigación con las personas que intervienen en los procesos con los clientes, es importante resaltar que se seleccionaron empleados de todas las áreas de la empresa, como se señala a continuación:

**Tabla 1.** Áreas, cargos y funciones de personal encuestado

ÁREA	No. EMPLEADOS	FUNCIONES
<b>Análisis</b>  (Auxiliares de análisis y Director nacional)	6	Esta área es la encargada de la evaluación económica de los futuros arrendatarios, a través de un minucioso estudio crediticio, recurriendo a una base de datos, consulta en las principales centrales de riesgo, así como una verificación de la información contenida en los formularios de solicitudes. Esta labor es desarrollada tanto en Bogotá como en cada una de las oficinas de El Libertador de forma cotidiana, es el soporte válido para el otorgamiento del seguro de arrendamiento.
<b>Operaciones</b>  (Auxiliar y analista de operaciones)	2	Por medio de esta área se canaliza toda la información pertinente al seguro de arrendamiento como ingresos, retiros de inmuebles, facturación de primas para las inmobiliarias, cambios y correcciones con respecto a los inmuebles asegurados, etc.
<b>Cartera</b>  (Directora, Auxiliares de Cartera y Tesorera)	7	Es el área de gestionar el cobro de arrendamientos en mora, mediante un programa de seguimiento y control individual. Evitando la expansión del siniestro a la vez que actualiza la información comercial y personal de los arrendatarios que permiten llevar un exitoso proceso judicial en caso de que sea necesario.

<b>Jurídico</b>  (Auxiliares y Abogados)	4	Cuenta con un grupo de abogados especializados en procesos tanto ejecutivos como de restitución, en el caso que los arrendatarios incumplan con los pagos a las inmobiliarias.
<b>Comercial</b>  (Directores, Jefe capacitación y auxiliar mercadeo)	6	Es la encargada de la comercialización de la póliza colectiva para contratos de arrendamiento, el sostenimiento y seguimiento a los clientes-inmobiliarios manteniendo las buenas relaciones y siendo punto de contacto entre el inmobiliario y El Libertador.

**Fuente:** Autoras del proyecto

Vale la pena resaltar que se tomo este tipo de muestra debido a que no se quería tocar la sensibilidad del cliente y de igual forma se quiere proteger la imagen de la empresa.

## 7.4 Fuentes primarias y Secundarias

### 7.4.1 Fuentes Primaria

Como menciona Méndez (2002) “la investigación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante” (p. 154).

Es por ello que las fuentes primarias que se contemplaron en la investigación fueron:

- La observación directa de una de las investigadoras que labora actualmente para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A; realizando

seguimiento a las actividades relacionadas con el servicio al cliente, con el propósito de obtener información, que permitió evidenciar la situación de la empresa.

- Entrevistas: Se realizaron a algunos de los directivos de la empresa, con el fin de conocer la percepción acerca del servicio al cliente.
- Encuestas: Se aplicaron a los empleados de las diferentes áreas de la empresa, a través de un documento escrito con preguntas que conllevaron a la obtención de información pertinente para la investigación.

#### **7.4.2 Fuentes Secundarias**

Para el adelanto de la investigación fue necesario acudir a información concerniente a los diferentes temas abarcados en el desarrollo de la misma, para tal fin se utilizó información suministrada por la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. en cuanto a datos históricos, cifras, estadísticas, entre otros, de igual forma se maneja información a través de diferentes fuentes escritas como:

- Libros: Relacionados con temas de metodología, desarrollo organizacional, estrategia empresarial y servicio al cliente como se relaciona respectivamente en la bibliografía.
- Tesis: se emplearon tesis como guía de la investigación que contenían temas de servicio al cliente.



- Revistas: Se consultaron artículos enfocados al sector de los seguros, servicio al cliente y gestión empresarial entre otros, como la revista enlace que emitida por el grupo Bolívar.
- Documentos: Los documentos se obtuvieron de la información escrita y magnética que reposa en los archivos de la empresa.
- Páginas Web: Se consultaron páginas que contienen temas que apoyaron la investigación en cuanto a teorías, definiciones, normas y artículos académicos como se expresa en la bibliografía.

## **8. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S.A.**

Para poder realizar el diagnóstico de la empresa, se evaluó en conjunto los resultados arrojados en las entrevistas, encuestas y las observaciones realizadas, contemplando de igual forma todos los aspectos existentes a nivel interno y externo relacionados con la empresa.

### **8.1 Situación actual**



La empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., con Nit 860.035.977-1 es una empresa perteneciente al Grupo Bolívar, encargada de realizar el análisis de riesgo de las solicitudes de arrendamiento que presentan los arrendatarios, exigidos por el arrendador (inmobiliarias) como requisito para el aseguramiento del contrato de arrendamiento.

Por su tipo de negocio tiene sucursales en las principales ciudades de Colombia, teniendo su sede principal en la carrera 13 No. 26-45 piso 9 en la ciudad de Bogotá y las demás oficinas en Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Montería y el Eje Cafetero.

Actualmente la empresa se basa en lineamientos de Seguros Bolívar, aunque hay una misión y visión de El Libertador, los principios y valores, son los pertenecientes al Grupo Bolívar, como a continuación se menciona:

### **8.1.1 Misión**

- ✓ Realizar para Seguros Comerciales Bolívar S.A., el análisis de riesgo, verificando, revisando, investigando y custodiando adecuada y ordenadamente todas las solicitudes de arrendamiento que en la búsqueda de asegurabilidad para la protección de la renta y conservación de sus inmuebles, exigen los arrendadores a sus arrendatarios, actuando bajo el mas alto concepto de confidencialidad, responsabilidad y calidad en el análisis integral de cada una de las personas que lo soliciten, bien sean naturales o jurídicas, aplicando las políticas diseñadas para este fin y apoyados en tecnología de punta y “base de datos” propias y de terceros, brindando en el menor tiempo posible, respuestas oportunas y conceptos ajustados a las condiciones reales de cada solicitante.
  
- ✓ Comercializar la Póliza de Cumplimiento para Contratos de Arrendamiento de Seguros Comerciales Bolívar S.A. proporcionando elementos y herramientas útiles para la vinculación de nuevos clientes y el crecimiento sostenido de los ya existentes, cuya actividad formal sea el arrendamiento de inmuebles propios o de terceros, mediante eventos y actividades que permitan fortalecer su gestión comercial.

### **8.1.2 Visión**

#### **Para el año 2023 queremos:**

- ✓ Ser la empresa de mayor reconocimiento a nivel nacional, altamente rentable y reconocida como líder en la prestación de servicios de protección de la renta inmobiliaria, orientada hacia los clientes, bien sean personas naturales o jurídicas.

- ✓ Destacarnos por nuestro compromiso para lograr la excelencia en el desempeño de todas nuestras actividades, enfocando todos los esfuerzos hacia el fin primordial de satisfacer al cliente y mantener su lealtad, superando sus expectativas con la calidad de nuestros servicios.
  
- ✓ Contar con un equipo humano profesional, dinámico, ágil en la toma de decisiones, con especiales competencias y experiencia en cada una de las áreas que conforman la compañía, profundamente comprometido con el trabajo en equipo y el servicio de alta calidad, que brinde permanentemente eficaz asesoría, de manera que la información y todos los procesos diseñados fluyan apropiadamente para beneficio de la totalidad de nuestros clientes.

### **8.1.3 Principios y valores**

Los Principios son valores éticos de carácter universal por su aceptación en todas las culturas y porque tienden a variar poco con el transcurso del tiempo. Los Valores son normas de ética que tienden a cambiar con el transcurso de los años según las circunstancias y las creencias del momento. En el Grupo Empresarial Bolívar, las compañías compartimos una cultura organizacional que busca tener y entregar:

- ✓ Principios Respeto
- ✓ Honestidad
- ✓ Justicia
- ✓ Disciplina
- ✓ Valores Éticos Lealtad
- ✓ Perseverancia, Entusiasmo, Alegría y Buen Humor

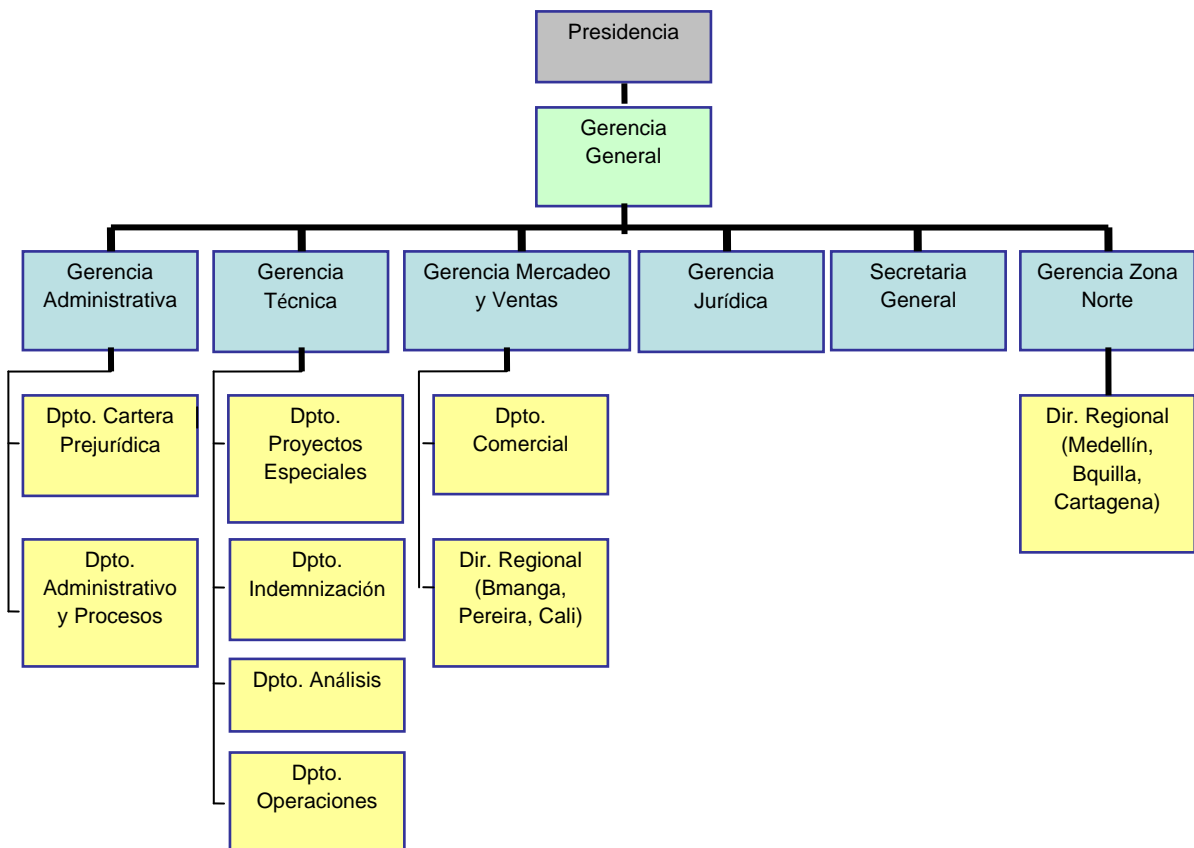
- ✓ Sentido de Pertenencia y Orgullo
- ✓ Profesionalidad

### 8.1.4 Organigrama

En el presente organigrama se da a conocer la estructura de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A (Ver figura 7).

**Figura 7.** Organigrama General

**ORGANIGRAMA GENERAL DE INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S. A.**



**Fuente:** Investigaciones y Cobranzas El Libertador (2009)

La empresa cuenta con personal alrededor de 160 empleados a nivel nacional, en Bogotá por ser la oficina principal y centralizar todos los procesos se maneja la mayor concentración de empleados, esta ciudad por ser objeto de estudio de esta investigación se presenta a continuación la distribución de los empleados en las diferentes gerencias:

#### Bogotá - 85 empleados

- ❖ Presidencia – 3 empleados
- ❖ Gerencia Administrativa - 31 empleados
- ❖ Gerencia Técnica - 29 empleados
- ❖ Gerencia Jurídica - 15 empleados
- ❖ Gerencia Comercial - 7 empleados

#### Otras ciudades – 74 empleados

- ❖ Cali - 20
- ❖ Medellín - 28
- ❖ Bucaramanga - 9
- ❖ Eje cafetero - 7
- ❖ Barranquilla - 7
- ❖ Cartagena - 3

## **8.2 Empresas que ofrecen el seguro de arrendamiento en el mercado**

Refiriéndose a las empresas que se pueden considerar prestadoras de este servicio, encontramos en el siguiente cuadro comparaciones y servicios ofrecidos por cada una de ellas.

Tabla 2. Acceso y costo de las pólizas de arrendamiento

**CÓMO ACCEDER Y COSTO DE LA PÓLIZA Y/O AFIANZAMIENTO**

Empresa	Seguros Comerciales Bolívar	Suramericana	El Cóndor	Solidaria de Colombia	Equidad Seguros	Garantía Unicasa	Mapfre Seguros	Protecsa
<b>A quién se la venden</b>	Solo con inmobiliarias	A quien las solicite directamente o con Inmobiliarias	Solo con inmobiliarias	A quien las solicite y con Inmobiliarias	A quienes arriendan directamente y próximamente a través de inmobiliarias	A través de metro cuadrado	A quien las solicite y con Inmobiliarias a través de arriendeseguro.com.co	Solo con inmobiliarias
<b>Tipo de Inmueble</b>	Todos	únicamente predios rurales	Todos	Todos	Todos	Todos	Estrato 4 a 6	Todos + rurales.
<b>Costo formulario</b>	Definido por la inmobiliaria.	Se descarga gratis por internet. En las oficinas, \$ 3.000	Sin costo por internet	\$ 3.000	Sin Costo	Sin Costo	Sin costo por internet	Define la inmobiliaria
<b>Valor estudio</b>								
<b>Rango 1</b>	\$ 15.000	\$ 25.000	\$ 20.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 15.000	\$ 25.000	\$ 15.000
<b>Rango 2</b>	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 25.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 20.000	\$ 35.000	\$ 25.000
<b>Rango 3</b>	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 35.000	\$ 50.000	\$ 35.000
<b>Rango 4</b>	\$ 50.000	5 % del Canon + IVA no superior a \$464.500	\$ 45.000	5 % del Canon + IVA	5% del canon + IVA	\$ 45.000	5 % del Canon + IVA	\$ 45.000

<b>Rango 5</b>	5% (+ IVA); Canon mayor a 1 millon de pesos. \$ 696.000 - canon mayor a 12 millones		5 % del Canon + IVA	Canon Mayor a 6 millones. Costo: \$300.000 + IVA	De 1 a 8 millones el 5% (+IVA). Mayores: \$8'000.000, \$ 400.000 + IVA	De 1 a 10 millones el 5% (+IVA). Mayores: 580.000 (incluido IVA)		Desde 1 millón en adelante el 6%
<b>Estudio en:</b>								
<b>Derechos de Contrato</b>	23 Horas	24 Horas	8 Horas	8 Horas	6 Horas	24 Horas	6 Horas	Al día siguiente de radicada la solicitud
<b>Costo de la Póliza o Contrato de Fianza</b>	Según la Inmobiliaria	10% del Canon + IVA	Según la Inmobiliaria	10% del Canon + IVA o el valor que maneje la inmobiliaria	10 % de un canon	0	10% de 1 Canon	Según la Inmobiliaria
<b>Forma de pago</b>	2.5% Mensual del Canon (incluido IVA)	(1 Canon mensual + 1 cuota de admón.) 55%	2% del Canon Mensua o anual	50% de 1 Canon (+ 50% 1 Cuota Admon.	50% de un canon (+ 50% de cuota de admón. cuando es en conjunto)	50% de 1 Canon (+50% 1 cuota Admon)	50% de 1 Canon (+ 50% 1 Cuota Admon., cuando es en conjunto)	2,5% Mensual del Canon (+2,5 de la admón.. en caso de conjuntos)o el 2% anual anticipado.
	Mensual	Contado - Cada año	Mensual o anual	Contado - Cada año. y cuando es con inmobiliaria el pago es mensual	Anual	Contado - Cada año	Contado - Cada año	2,5% mensual y 2% anual anticipado

Fuente: Metrocuadrado.com (2009)



**Tabla 3.** Cubrimiento de las pólizas de arrendamiento

<b>QUÉ CUBRE LA PÓLIZA O AFIANZAMIENTO</b>								
<b>Pago Canon de Arriendo</b>	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Indefinido	Puede ir hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Ilimitado
<b>Pago Cuota Admón.</b>	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	No tiene fecha	Puede ir hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Hasta 36 Meses	Ilimitado
<b>Pago de Servicios Públicos</b>	Si. Adicionalmente daños del inmueble, faltantes al inventario, admón. no recaudada por la inmobiliaria.	Hasta 2 Cánones la ampliación no tiene costo.	Durante vigencia de contrato. No (Solo si paga prima adicional)	Hasta 2 Cánones para la póliza individual. Con inmobiliaria hasta el valor que solicite.	Hasta dos cánones de arrendamiento	No (Solo si paga suma adicional equivalente al 10% del valor afianzado, por una sola vez)	Hasta 2 Cánones (si paga prima adicional puede ampliar la cobertura)	Hasta el valor afianzado
<b>Asistencia Daños (vidrios, tejas)</b>	No	Sí	Sí (pago adicional)	Sí	No	No	No	Hasta el valor afianzado en daños y faltantes de inventario
<b>Costos Jurídicos</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>¿A quién le paga?</b>	A la Inmobiliaria	Directo al Propietario o a la inmobiliaria	A la Inmobiliaria	Directo al Propietario o inmobiliaria	Directo al propietario o a la inmobiliaria	Directo al Propietario	Directo al Propietario o inmobiliaria	A la inmobiliaria

Fuente: Metrocuadrado.com (2009)

**Tabla 4.** Información adicional de las empresas de seguros y fianzas

<b>INFORMACIÓN ADICIONAL</b>								
<b>Otros Beneficios</b>	Capacitación, gestión de mercadeo, apoyo publicitario, suministro de papelería, facturación vía web, cobertura nacional.	Adelanta el pago de hasta 6 meses de arriendo; Asesoría en entrega y recibo del inmueble.	Cubrimiento adicional de servicios es indefinido y aplicable aún si el inmueble está ocupado	Auxilio funerario al arrendatario. Cubre 6 cánones por incendio u otro siniestro	Elaboración del contrato de arriendo, asistencia domiciliaria en caso de daños de plomería, electricidad, cerrajería y vidrios incluidos dentro del valor de la póliza. Cubre el arrendamiento en caso de incendio.	Elaboración del Contrato de Arriendo. Asesoría jurídica permanente para las partes. Otras opciones para la fianza.	Elaboración del Contrato de Arriendo. Asesoría jurídica permanente para las partes.	Capacitación a Gerentes, Directores y asesores de las inmobiliarias. Asesoría jurídica y técnica permanente
<b>Datos de mercado</b>	La póliza tiene 50 años en el mercado. Trabajan con 1.800 Inmobiliarias	Ha asegurado más de 20.000 inmuebles, trabaja con 500 inmobiliarias y 200 corredores independientes	Trabajan con cerca de 850 inmobiliarias todo el país. Oficinas en Cali y Bogotá	Trabaja con 206 inmobiliarias afiliadas	Equidad seguros es una compañía con 36 años de experiencia. Tiene una muy alta calificación en el pago de siniestros (calificación Duff and Phelps AA.)	Producto para propietarios que pautan en metrocuadrado.com. Respaldo de la Unión Inmobiliaria de Colombia	MAPFRE se encuentra en cerca de 50 países. Incurción con la póliza de arrendamiento en enero de 2008 y es manejada por especialistas en pólizas de arrendamiento.	Tienen más de 11 años en el mercado. Fue la primera afianzadora del mercado en Bogotá. Trabaja con más de 280 inmobiliarias
<b>Ofrecen la Póliza en:</b>	Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Villavicencio, Chía, Montería, Manizales, Armenia.	Principales ciudades	Cali y Bogotá	Todo el país.	A nivel nacional. Las ciudades donde Equidad Seguros tiene presencia.	Bogotá y C/naamarca	Bogotá, Cundinamarca y Ciudades Principales	Bogotá, Cundinamarca, Melgar, Sogamoso

Fuente: Metrocuadrado.com (2009)

### 8.3 Comparativo de contratos perdidos del periodo 2.004 a 2.008

**Tabla 5.** Información contratos de Investigaciones y Cobranzas El Libertador

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>CONTRATOS PERIODO</b>	25808	29012	30791	32570	32947
<b>CONTRATOS PERDIDOS</b>	2138	1287	1324	1368	1631
<b>% PERDIDA DE CONTRATOS</b>	8%	4%	4%	4%	5%
<b>CONTRATOS NUEVOS</b>	1228	627	479	334	233
<b>% NUEVOS Vrs. PERIODO</b>	5%	2%	2%	1%	1%
<b>TOTAL CONTRATOS</b>	<b>29174</b>	<b>30926</b>	<b>32594</b>	<b>34272</b>	<b>34811</b>

**Fuente:** Las Autoras con base en datos de la empresa El Libertador S.A.

Basándose en los datos anteriores de la tabla se evidencia que se ha tenido pérdida de contratos en los últimos años; en el año 2.004 es donde se refleja la mayor concentración con 2.138 contratos con respecto al año anterior, que corresponde al 8% del total de los contratos del periodo, las razones más frecuentes de la pérdida de estos contratos se dan por que algunos clientes retiraron los contratos para formar parte como socios accionistas de una empresa de fianza, otra razón se debe a la inconformidad del servicio que presentaban algunos clientes, donde trasladaron contratos a otras aseguradoras o fianzas del mercado. Al realizar la comparación de los contratos se puede analizar que se tiene un porcentaje mayor en los contratos perdidos equivalente al 8% en relación con los contratos nuevos correspondiente a un 5%, es decir que se están perdiendo más contratos y no compensan los que están ingresando nuevos, esto puede representar un impacto negativo en el ámbito económico.

Durante los siguientes años se sigue con un comportamiento de pérdida de contratos, en el año 2.005 la pérdida es de 1.287 contratos correspondiente al 4% del total de contratos y tan solo el 2% en contratos nuevos, en el 2.006 de 1.324 contratos con un porcentaje del 4% y 2% en nuevos, en el 2.007 de 1.368 contratos con el 4% y 1% en nuevos y en el 2.008 de 1.631 con el 5% equivalente

de pérdida y 1% en nuevos. Aquí conviene pensar cuales son las verdaderas razones de esta pérdida de contratos; si evaluamos todos los aspectos que se presentan por la falta de prestar un buen servicio se podrá decir que muchos de los clientes se han ido por la insatisfacción que hay por el servicio prestado. De allí que es importante tomar medidas a esta situación, enfocando todos objetivos para que los clientes regresen y recuperen la confianza en la empresa, logrando así colmar las expectativas y necesidades en lo relacionado con el servicio.

### 8.3.1 Servicio actual ofrecido por la empresa

**Tabla 6.** Servicio actual de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
<b>ANTECEDENTES</b>	<p>La empresa en sus inicios por haber sido la única en la prestación del seguro de arrendamiento, no se preocupaba por las inconformidades de los clientes, los clientes aún así, se veían en la necesidad de buscar la empresa; la empresa aunque ha cambiado en este aspecto todavía falta tener un proceso de calidad en el servicio y dirigir la organización para que el servicio sea uno de los mayores valores agregados que pueda ofrecer.</p> <p>Nunca a existido un área específica de servicio al cliente todos los empleados atienden a los clientes sin lineamientos claros.</p>
<b>DIRECTIVOS</b>	<p>Para los directivos de la empresa es claro que hay que trabajar para mejorar el servicio aunque también falta equidad en el manejo con los clientes, el trato se da dependiendo de la producción del cliente, no se le da el valor del cliente en cuanto a servicio, hay algo de indiferencia con los clientes pequeños.</p>
<b>EMPLEADOS</b>	<p>Por la misma falta de formalismos en los procesos, los empleados no se comprometen totalmente con el servicio, los tipos de respuesta que dan son poco profundos y no se hace seguimiento a las inconformidades de los clientes, al igual sienten que hace falta trabajar en pro del servicio y que sus labores se enfoquen mas a resultados visibles</p>

	manejando el servicio de forma especial donde no les intervenga con su trabajo y que se den respuestas pertinentes quedando así el cliente satisfecho.
<b>PROCESOS</b>	Aunque para todas las empresas son importantes los procesos y se deban cumplir para lograr los objetivos, es primordial involucrar a los clientes dentro de estos procesos para prestar un buen servicio y que los procesos no sean trabas a la hora de dar respuesta, sino que se conviertan en puentes efectivos tanto para el cliente como para la empresa, es allí donde debe haber menos burocracia y ser más prácticos sin dejar de ser estructurados.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Los clientes se quejan mucho de la facilidad de las comunicaciones, necesitan llamar más de una vez para poder contactar a alguien en la empresa, los pasean mucho entre extensiones para poder dar alguna respuesta a su inquietud y aún así los clientes no se sienten satisfechos con la respuesta porque en algunas oportunidades los atienden quien no debió atenderlos, al igual hay demora en las contestaciones escritas que realizan los clientes, a veces pasa mucho tiempo sin que se contacten con él, para darles alguna clase de respuesta, primero vuelve a llamar el cliente antes que la empresa lo haga.
<b>PARTICIPACION</b>	La empresa tiene la mayor participación del mercado, pero algunos clientes de tradición se trasladaron de aseguradora o compartieron sus clientes entre las diferentes empresas, de hecho las inmobiliarias confrontan el servicio de la empresa con otras aseguradoras y ahora se enfatizan en el en el servicio ofrecido más que por el producto en sí o el precio.
<b>INFORMACION</b>	La empresa cuenta con información general sistematizada desde el año 2000, cuando se instauró el programa que aún se lleva, pero información comercial como estadísticas de crecimiento y datos de clientes se registran desde que se creó el área de mercadeo alrededor del año 2005, por la necesidad de conocer mejor el mercado posteriormente en el año 2008 se crea el área comercial al igual porque se ve la necesidad de poder hacer seguimiento a las inmobiliarias existentes, y de las que están con la competencia, además hacer crecer la participación en el mercado.

**Fuente:** Autoras del proyecto

A continuación se presenta los resultados con sus respectivos análisis con respecto a las encuestas y entrevistas realizadas en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A.

## 9. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas realizadas a los empleados y las entrevistas efectuadas a los directivos, con el objetivo de conocer la percepción del servicio al cliente ofrecido por parte de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

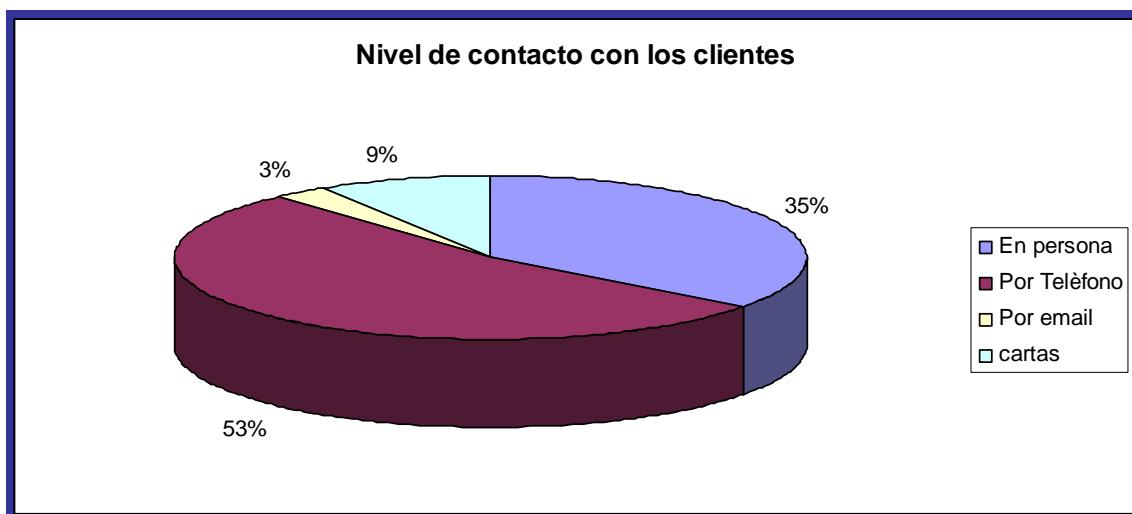
### 9.1 Presentación y Análisis de las Encuestas

Para la aplicación de la encuesta se escogió los empleados que tienen contacto directo con los clientes, dicha encuesta se realizó en su totalidad por las investigadoras del proyecto.

**Tabla 7.** Nivel de contacto con los clientes

<b>1. De acuerdo a su actividad laboral, valore de 1 a 10 el nivel de contacto con el cliente. Siendo 1 ningún contacto y 10 contacto permanente.</b>			
<b>En persona</b>	<b>Por teléfono</b>	<b>Por Email</b>	<b>Otro (carta)</b>
<b>35%</b>	<b>53%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Gráfico 1.** Nivel de contacto con los clientes

**Fuente:** Autoras del proyecto

Con respecto a la primera pregunta se busca evidenciar los medios de contacto mas frecuentes utilizados por los clientes de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador, los resultados generados fueron del 53% contacto telefónico, 35% contacto personal, 9% contacto por correo físico y el 3% por correo electrónico. Teniendo en cuenta los anteriores datos se establece que los clientes acuden a contactar la empresa en mayor porcentaje por vía telefónica, siendo este el índice más alto. Para los clientes es mas eficiente realizar sus consultas utilizando medios que eviten el desplazamiento hasta la empresa, en primera instancia buscan una respuesta inmediata y en segundo lugar acuden a un contacto personalizado.

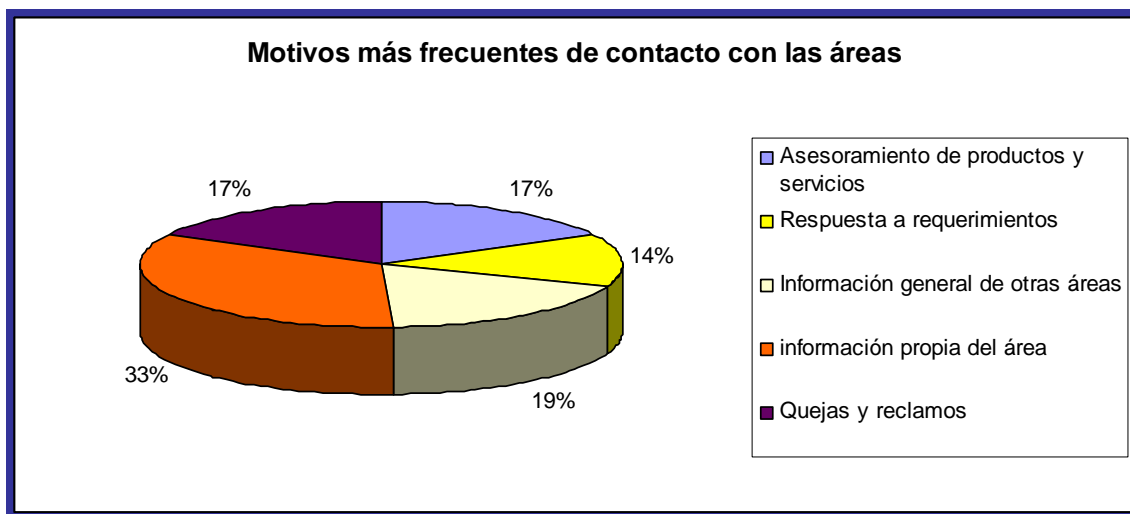
Es importante resaltar que los clientes de la organización son las empresas que prestan servicios inmobiliarios, por tal razón es oportuno que la empresa brinde una buena atención en todos los medios de contacto que tiene con sus clientes.



**Tabla 8.** Motivos más frecuentes de contacto a las áreas

2. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los cuales los clientes contactan su área?				
Asesoramiento de productos y servicios	Respuesta a requerimientos	Información general de otras áreas	Información propia del área	Quejas y reclamos
<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 2.** Motivos más frecuentes de contacto a las áreas

Fuente: Autoras del proyecto

De la anterior pregunta con respecto a los motivos más frecuentes por los cuales los clientes contactan las áreas, los empleados contestaron que el 33% busca información concerniente a su propia área, el 19% el cliente solicita información general de otras áreas, el 17% solicita asesoramiento de productos y servicios, con un porcentaje igual al anterior de 17% correspondiente a quejas y reclamos, y un 14% para solicitar respuesta a sus requerimientos.

Al respecto conviene decir que los anteriores aspectos se tomaron con base a las respuestas suministradas por los empleados, la pregunta por ser abierta arrojó diferentes variables las cuales se direccionaron de forma concerniente a su propia área con un consolidado del 64% que corresponden a:

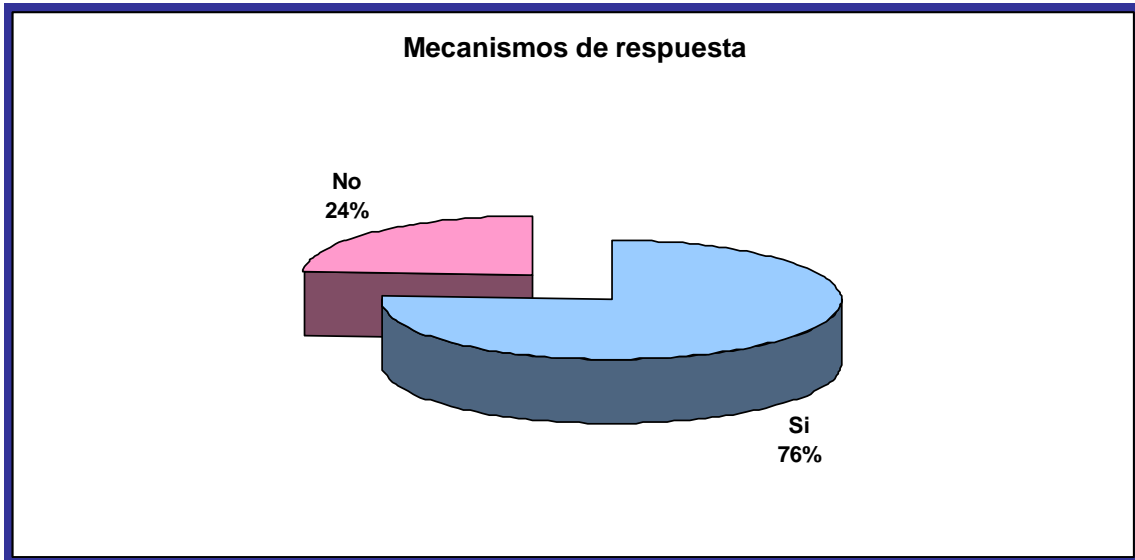
- ✓ 33% a Inquietudes que los clientes hacen de forma casual y de respuesta inmediata
- ✓ 17% corresponde exclusivamente a la parte de quejas y reclamos
- ✓ 14 % para solicitar respuesta de requerimientos efectuados anteriormente por los clientes

Los otros dos aspectos como información general y preguntas sobre productos/servicios hacen parte de otras áreas correspondiente al 36% restante. Aquí vale la pena referirse a que las áreas invierten tiempo en dar respuesta a otros temas no relacionados con su área.

**Tabla 9.** Mecanismos de respuesta

<b>3. ¿Considera usted que la empresa tiene mecanismos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los clientes?</b>	
SI	NO
<b>76%</b>	<b>24%</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Gráfico 3.** Mecanismos de respuesta

**Fuente:** Autoras del proyecto

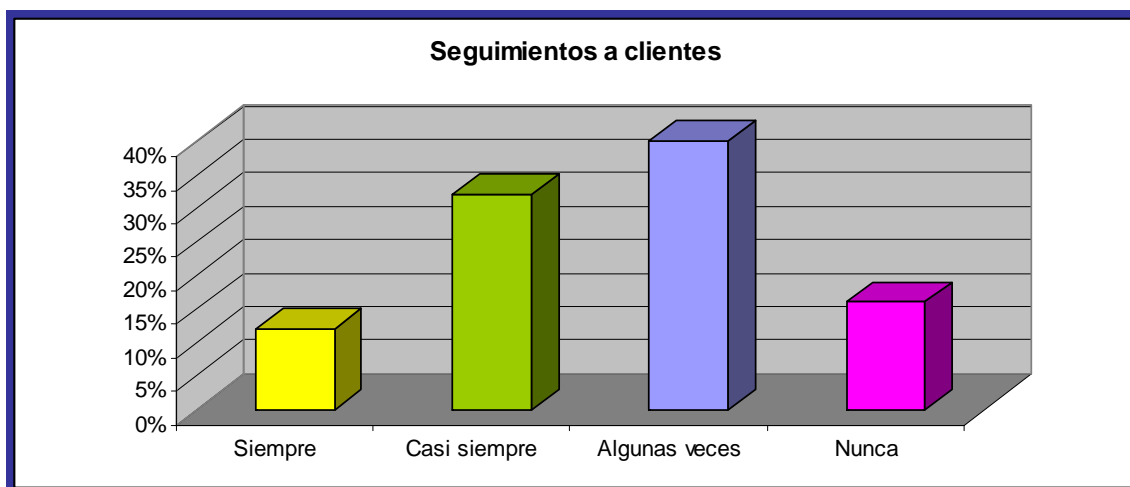
Con esta pregunta se busca identificar si la empresa tiene mecanismos establecidos que le permitan a los empleados dar una respuesta eficiente y oportuna a los requerimientos que realizan los clientes, como resultado se obtuvo que los empleados consideran que sí están establecidos los mecanismos con un porcentaje del 76% y un 24% de los empleados consideran que no hay mecanismos establecidos.

Si bien, el porcentaje de respuestas positivas en esta pregunta es sobresaliente, hay que manifestar que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos formal para dar respuesta a los clientes. Al respecto conviene decir que los empleados por su trayectoria y experiencia laboral tienen un modo de proceder según el caso, por otro lado el porcentaje de respuestas negativas se debe considerar como un indicio importante debido a que los empleados manifiestan que no hay mecanismos claros.

**Tabla 10.** Seguimiento a clientes

4. ¿Se realiza algún seguimiento a los clientes después de haber presentado una queja o reclamo por parte de ellos?			
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
12%	32%	40%	16%

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 4.** Seguimiento a clientes

Fuente: Autoras del proyecto

Al comparar los resultados con relación al seguimiento que se realiza por parte de la empresa cuando el cliente presenta una queja o reclamo, se evidencia que no es una norma general, aquí he de referirse al mayor resultado con el 40% donde algunas veces se hace seguimiento, seguido por el 32% como casi siempre, nunca con el 16% y siempre tan solo un 12%.

Cabe concluir que Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. por ser una empresa de servicios se debe enfocar más en el seguimiento en el servicio,

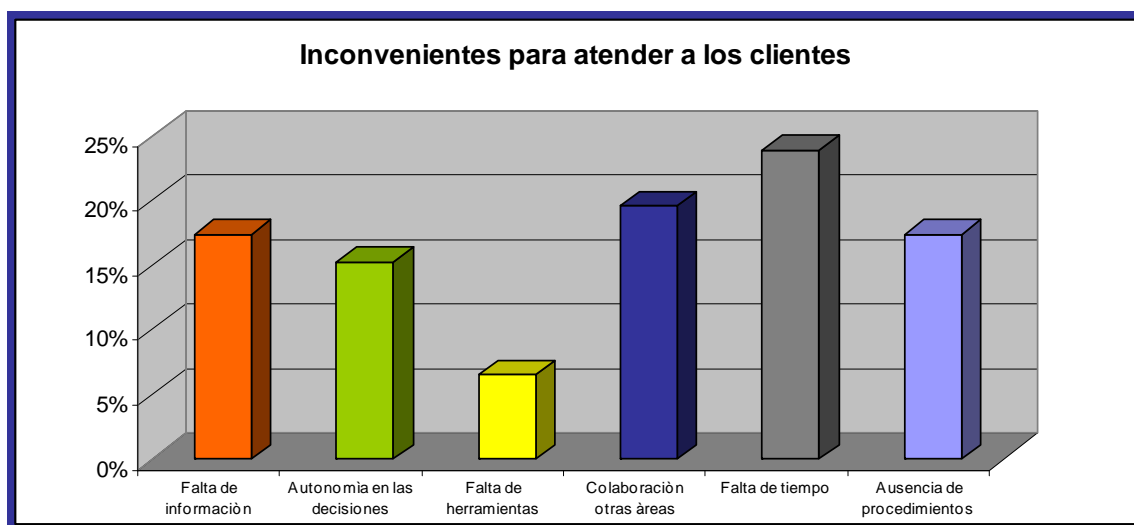
estableciendo políticas de seguimiento le permitirá al empleado tener un parámetro claro en el seguimiento y respuesta a los clientes.

**Tabla 11.** Inconvenientes para atender a los clientes

5. ¿Qué inconvenientes encuentra usted al momento de atender a los clientes?					
Falta de información	Autonomía en las decisiones	Falta de herramientas	Colaboración otras áreas	Falta de tiempo	Ausencia de procedimientos
<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 5.** Inconvenientes para atender a los clientes



Fuente: Autoras del proyecto

En cuanto a los inconvenientes para atender a los clientes, la pregunta arrojó que el 24% es por falta de tiempo, el 20% es por falta de colaboración de las otras áreas, el 17% es por falta de procedimientos claros, con un porcentaje de 17% igual a la pregunta anterior esta la falta de información, el 15% por falta de autonomía y un 7% por falta de herramientas.

Es importante resaltar que los empleados manifiestan como principal inconveniente para atender a sus clientes, la falta de tiempo, esta situación se puede presentar por las funciones que realiza cada empleado teniendo en cuenta que no todos realizan la misma labor, la mayor parte de los cargos son operativos y no hay cargos establecidos para la atención a los clientes

Dentro de este contexto los otros aspectos evidencian la dificultad que presentan los empleados para brindar una atención eficiente a los clientes, la falta de colaboración de las otras áreas, falta de procedimientos claros, falta de información, falta de autonomía y falta de herramientas. Estos aspectos son muy importantes para tenerlos en cuenta en un proceso de mejoramiento en el servicio y así constituir una imagen de seriedad y cumplimiento a los todos los requerimientos y compromisos adquiridos con los clientes.

**Tabla 12.** Dificultades en el desarrollo de labores

<b>6. ¿Dar respuesta a los clientes dificulta el desarrollo cotidiano de sus labores?</b>	
SI	NO
<b>32%</b>	<b>68%</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Gráfico 6.** Dificultades en el desarrollo de labores

**Fuente:** Autoras del proyecto

Los resultados de esta pregunta permite resaltar que para los empleados no es un obstáculo la atención de los clientes con un porcentaje del 68%, se tiene como consecuencia que el 32% de los empleados si exterioriza su dificultad para desarrollar sus actividades cotidianas cuando tienen que dar respuesta a los clientes, valdría la pena evaluar que tipo de actividad desarrolla este 32% dentro de la empresa.

No obstante, si el porcentaje mayor de empleados manifiesta que dar respuesta a los clientes no dificulta el desarrollo cotidiano de sus labores, algunos empleados manifiestan que esta actividad hace parte de su trabajo, pero hay que contrastar esta pregunta con la pregunta No. 5 donde se refiere al mismo tema y se resalta un porcentaje representativo en la falta de tiempo.

A lo anterior se puede sumar que habrá respuestas que no tengan que ver propiamente con el área perteneciente, aunque lo vean como una parte de su

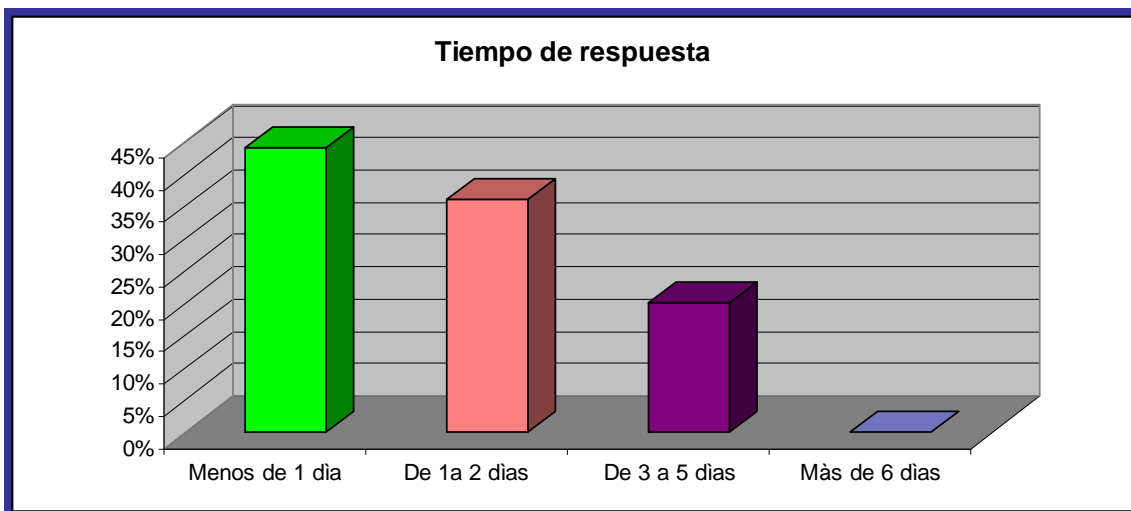
actividad laboral se tendría que medir tiempos versus su función principal y el cumplimiento de sus objetivos laborales.

**Tabla 13.** Tiempo de respuesta

<b>7. De acuerdo a la gestión realizada por usted al recibir una queja o reclamo por parte de los clientes, ¿Cuál es el tiempo de respuesta?</b>			
Menos de un día	De 1 a 2 días	De 3 a 5 días	Más de 6 días
<b>44%</b>	<b>36%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>

**Fuente:** Autoras del proyecto

**Gráfico 7.** Tiempo de respuesta



**Fuente:** Autoras del proyecto

Esta pregunta busca conocer acerca del tiempo que tardan los empleados en dar una respuesta a una queja o reclamo, el resultado evidencia que el 44% tardan



menos de un día, el 36% entre 1 a 2 días, el 20% de 3 a 5 días y ningún porcentaje para más de 6 días.

Es oportuno aclarar que aunque los empleados manifiestan que no tardan más de 6 días en dar respuesta a una queja o reclamo, cabe mencionar que una de las investigadoras ha observado en ciertas áreas tiempos mayores a este parámetro.

Es importante dar solución oportuna a las quejas y reclamos, debido a que este aspecto constituye un elemento vital en el servicio como es el cumplimiento a las respuestas de sus clientes.

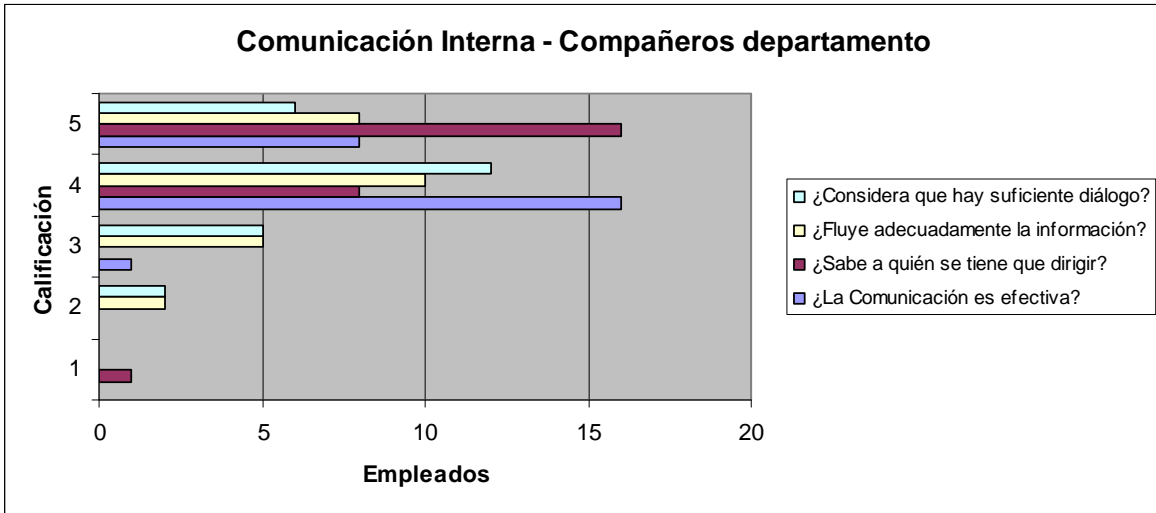
**Tabla 14.** Comunicación interna

**8. Por favor, valore de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, los siguientes aspectos a cerca de la comunicación interna de la empresa para prestar un buen servicio al cliente.**

	Compañeros Departamento										Otros Departamentos									
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
¿La Comunicación es efectiva?	0	0%	0	0%	1	4%	16	64%	8	32%	1	4%	5	20%	10	40%	6	24%	3	12%
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?	1	4%	0	0%	0	0%	8	32%	16	64%	0	0%	3	12%	2	8%	8	32%	12	48%
¿Fluye adecuadamente la información?	0	0%	2	8%	5	20%	10	40%	8	32%	2	8%	8	32%	6	24%	7	28%	2	8%
¿Considera que hay suficiente diálogo?	0	0%	2	8%	5	20%	12	48%	6	24%	1	4%	9	36%	5	20%	7	28%	3	12%

Fuente: Autoras del proyecto

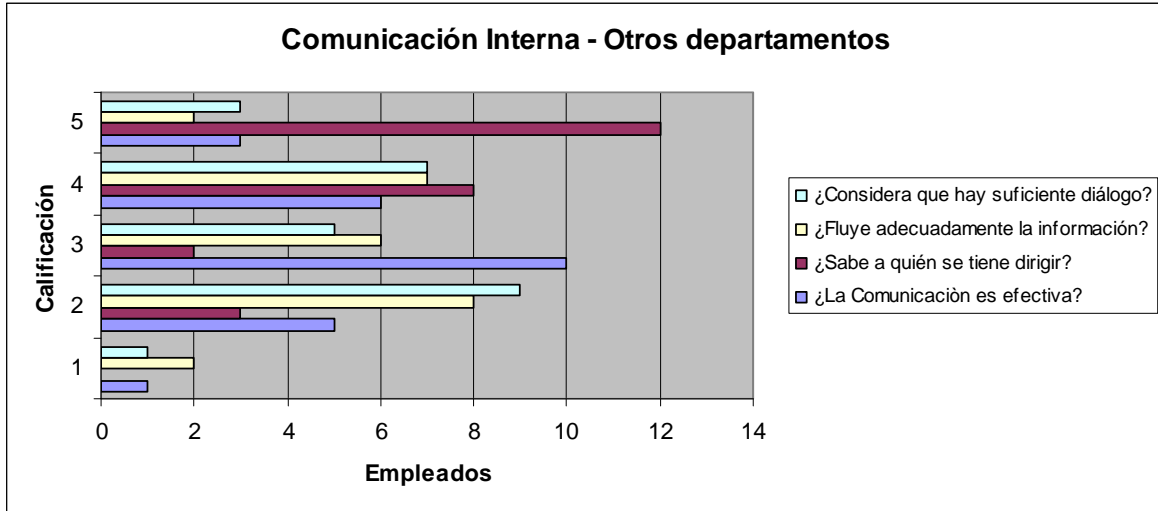
**Gráfico 8. Comunicación Interna – Compañeros Departamento**



**Fuente:** Autoras del proyecto

En esta pregunta se pretende conocer los aspectos más relevantes de la comunicación interna en la empresa, con respecto a los compañeros de departamentos se obtuvo la siguiente calificación; dentro del valor más significativo se obtuvo que la comunicación es efectiva, el 64% de los encuestados calificaron con 4 y un 32% con una calificación de 5, en relación si saben a quién tienen que dirigirse el 64% contestó con una calificación de 5 y 32% calificaron con 4, con respecto a la fluidez adecuada de la información los datos arrojados fueron que un 40% calificaron con 4 y el 32% calificaron con 5, por último se encuentra que el 48% calificó con 4 que si hay suficiente diálogo y el 24% con 5.

Es importante mencionar que la comunicación entre los compañeros del mismo departamento esta entre un rango favorable para la organización, se puede evidenciar que existe buena colaboración entre ellos, un diálogo adecuado e información pertinente, estos aspectos funcionan como complemento para brindar un buen servicio a los clientes.

**Gráfico 9.** Comunicación Interna – Otros Departamentos

**Fuente:** Autoras del proyecto

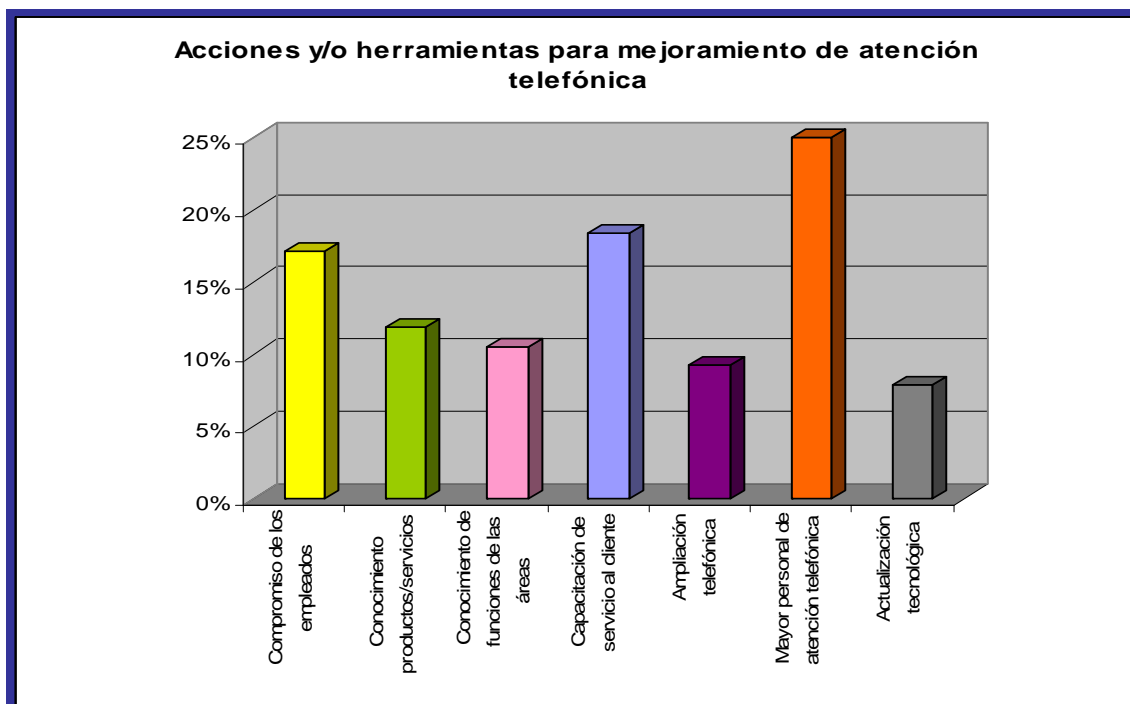
Referente a la comunicación con los demás departamentos de la empresa, se puede mencionar que los resultados varían con respecto a lo ya evaluado con los mismos compañeros de área; los porcentajes se concentran en calificaciones más bajas; en la comunicación efectiva la mayor participación es de 40% con calificación de 3 y seguido con el 24% con calificación de 4, hay que tener en cuenta en este aspecto que el 20% califico con 2, indicando que algo sucede y se debe tener en cuenta para mejorar el servicio; en relación a quienes tienen que dirigirse el 48% contestó con 5 y el 32% con una calificación de 4, en la fluidez de la información los datos se concentran entre calificaciones de 2 a 4, reflejando que el 36% calificó con 2 este aspecto que evidencia la poca colaboración con otras áreas, al igual se ve la misma tendencia con el diálogo en referencia a las otras áreas, el 36% califica con 2 siendo este el mayor porcentaje de participación.

En conclusión se muestra que hay aspectos a mejorar en la comunicación entre los departamentos, representando un punto importante en la evolución del servicio.

**Tabla 15.** Acciones y/o herramientas para mejoramiento de atención telefónica

<b>9. ¿Qué acciones y/o herramientas cree usted que le ayudarían a la empresa para realizar un manejo eficiente de atención y respuesta a las llamadas telefónicas realizadas por los clientes?</b>	
Mayor personal de atención telefónica	<b>25%</b>
Capacitación de servicio al cliente	<b>18%</b>
Compromiso de los empleados	<b>17%</b>
Conocimiento productos/servicios	<b>12%</b>
Conocimiento de funciones de las áreas	<b>11%</b>
Ampliación telefónica	<b>9%</b>
Actualización tecnológica	<b>8%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 10.** Acciones y/o herramientas para mejoramiento de atención telefónica

Fuente: Autoras del proyecto

En la información arrojada a continuación se obtuvo que los empleados proponen como principal aspecto para mejorar el servicio de atención telefónica, el 25% opina que debería contar con mayor personal de atención telefónica, capacitación de servicio al cliente en el segundo lugar con un porcentaje del 18%, otro aspecto que es relevante es el compromiso de los empleados con 17%, conocimientos de productos/servicios con 12%, conocimiento de funciones de las áreas con un 11%, ampliación telefónica con 9% y actualización telefónica con 8%.

De lo anterior se evidencia que los empleados de la empresa consideran como primera medida que no cuentan con el personal suficiente para cubrir la demanda de atención telefónica, por otro lado se puede destacar como otro ítem de gran relevancia para prestar un mejor servicio la capacitación de servicio al cliente para los empleados.

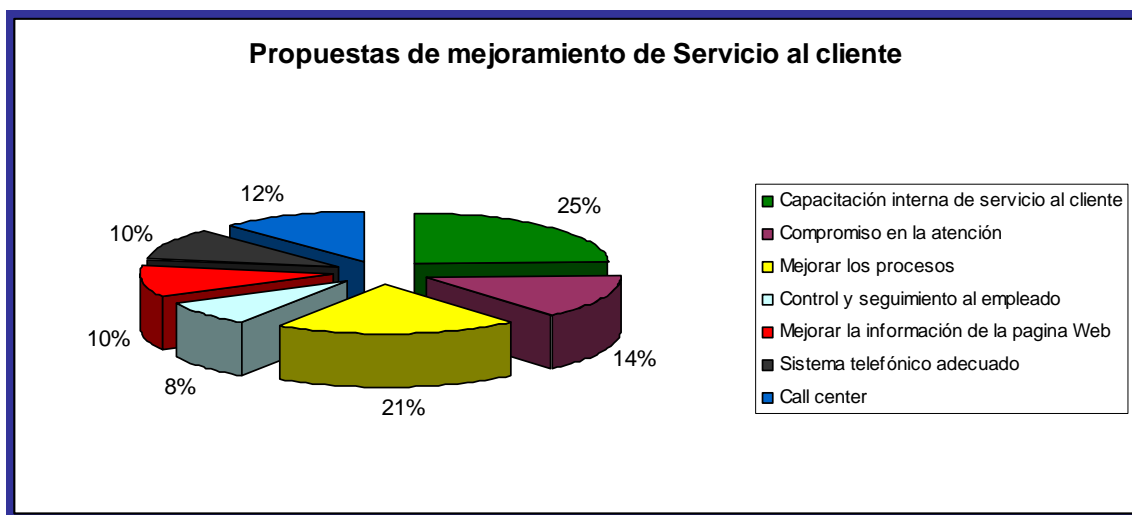
Es importante resaltar que el compromiso de los empleados debe ser mayor y para ello es de vital importancia que haya capacitaciones en productos/servicios, conocimiento de funciones de las áreas y se contemplen herramientas como ampliación y actualización telefónica, representando todas estas variables un 60% del total de todas las propuestas hechas por los empleados. Por esta razón se evidencia la importancia de establecer acciones encaminadas a mejorar la atención telefónica.

**Tabla 16.** Propuestas de mejoramiento de servicio al cliente

<b>10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?</b>	
Capacitación interna de servicio al cliente	<b>25%</b>
Mejorar los procesos	<b>21%</b>
Compromiso en la atención	<b>14%</b>
Call center	<b>12%</b>
Mejorar la información de la página Web	<b>10%</b>
Sistema telefónico adecuado	<b>10%</b>
Control y seguimiento al empleado	<b>8%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 11.** Propuestas de mejoramiento de servicio al cliente



Fuente: Autoras del proyecto

En esta pregunta se busca conocer que propuestas hacen los empleados para mejorar el servicio al cliente en general, se tiene como resultado que el 25% sugiere que se realice capacitación interna de servicio al cliente, el 21% mejorar los procesos, el 14% que haya mayor compromiso en la atención por parte de los empleados, el 12% implementar un Call center, con el 10% mejorar la información de la página web y tener un sistema telefónico adecuado, por último realizar control y seguimiento al empleado con un porcentaje del 8%.

En este punto es importante resaltar que los empleados con estas propuestas consideran de manera repetitiva aspectos mencionados en la pregunta anterior, direccionándose en temas que competen a un área de servicio al cliente.

## 9.2 Presentación y Análisis de las Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a los directivos de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., se aplicaron con el fin de conocer la percepción que tienen los directivos de la empresa con respecto al servicio que prestan a los clientes.

### ENTREVISTA No. 1

#### Objetivo de la Entrevista:

Conocer la percepción que tienen los directivos sobre el servicio al cliente que ofrece la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador.

DATOS DEL ENTREVISTADO	
Nombre del entrevistado:	Alirio Chaur Bernal
Cargo:	Gerente de Mercadeo y Ventas
Fecha de entrevista:	28 de Octubre de 2009

**1. ¿Cuales considera usted que son los factores de éxito en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador?**

- ✓ Respaldo de Seguros Bolívar
- ✓ Conocimiento del negocio
- ✓ Políticas que están diseñadas para el manejo del seguro por ejemplo: El pago de siniestros, que se paga en momento que la inmobiliaria realiza las reclamaciones y después se evalúa si efectivamente si aplica el pago del siniestro. (No con esto quiere decir que todos los clientes estén satisfechos).
- ✓ La confiabilidad: Los clientes creen en calidad del análisis que se da por parte de nuestra compañía.
- ✓ Los programas de acompañamiento y comercial que la empresa ofrece a los inmobiliarios son todos aquellos valores agregados.

**2. ¿De los factores mencionados anteriormente que grado de importancia le da a cada uno de ellos?**

1. Respaldo
2. conocimiento del negocio
3. Políticas que están diseñada
4. confiabilidad
5. Programas de acompañamiento (valores agregados)

**3. ¿Qué porcentaje representa el servicio al cliente en el éxito de la empresa?**

Considero que representa un 40% y el 60% restante son todos los factores anteriormente mencionados.



**4. ¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente de la empresa?**

Le falta mucho, las otras áreas piensan que los únicos que tienen que ofrecer servicio son las personas de servicio

**5. ¿Actualmente la empresa realiza actividades enfocadas a mejorar el servicio al cliente?**

Si, hacemos actividades encaminadas a mejorar el servicio partiendo de encuestas presenciales que se realizan 2 veces al año, precisamente ahora acabamos de recibir las respuestas del primer semestre donde se medían factores de servicio. Pero todavía falta realizar más actividades encaminadas a mejorar el servicio al cliente.

**6. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos en cuanto a la atención de los clientes?**

La empresa cuenta con ciertos procedimientos, pero hace falta detallar más los procedimientos para que las personas sepan que hacer en caso de las diferentes situaciones que se presenten sea más claros para los empleados.

**7. ¿Qué actividades o mecanismos realiza la empresa para retener y hacer seguimiento a los clientes?**

Esta toda la parte comercial que está encaminada a retener y hacer seguimiento a los clientes porque cada director comercial tiene un grupo asignado de inmobiliarias a las cuales visita periódicamente.

**8. ¿Con respecto al servicio al cliente, cree usted que la competencia puede llegar a superar en algún aspecto a la empresa el Libertador?**

Si, la competencia tiene la paciencia y resistencia en cuanto a poder atender todas las solicitudes que lleguen a ellos con mayor dedicación, por ser empresas pequeñas.

**9. ¿La empresa cuenta con información concreta acerca de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por los clientes?**

Si, se tiene la información pero no está estructurada en un área, sería importante trabajar para organizar dicha información y se pueda llevar estadísticas y datos pertinentes a cada área.

**10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?**

Trabajar para que la gente este comprometida, dejar la comodidad, poner al cliente ante los procesos y que la gente sienta placer por servir.

**ENTREVISTA No. 2****Objetivo de la Entrevista:**

Conocer la percepción que tienen los directivos sobre el servicio al cliente que ofrece la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>	
Nombre del entrevistado:	Paola Mora
Cargo:	Directora Comercial a Nivel Nacional
Fecha de entrevista:	26 de Octubre de 2009

**1. ¿Cuales considera usted que son los factores de éxito en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador?**

- a. Capital Humano
- b. Experiencia en el mercado
- c. Desarrollo de programas que permiten al cliente crecer como empresa.

**2. ¿De los factores mencionados anteriormente que grado de importancia le da a cada uno de ellos?**

Considero como factor importante:

- 1. La experiencia en el mercado
- 2. Capital Humano
- 3. Desarrollo de programas que permiten al cliente crecer como empresa.

**3. ¿Qué porcentaje representa el servicio al cliente en el éxito de la empresa?**

80%, teniendo en cuenta que si tenemos la gente pero existen algunos procesos que son demorados y eso hace que el cliente no se sienta del todo satisfecho.

**4. ¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente de la empresa?**

Buena, Pero es importante que se revisen algunos procesos que presentan alguna demora y afectan directamente al cliente, esto genera que no demos una respuesta eficiente y oportuna a las diferentes objeciones presentadas por el cliente en cada una de las áreas de El Libertador.

**5. ¿Actualmente la empresa realiza actividades enfocadas a mejorar el servicio al cliente?**

Se han realizado algunas actividades a nivel general, sin embargo este año no se ha realizado actividad alguna.

**6. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos en cuanto a la atención de los clientes?**

No directamente, a través de Seguros Comerciales Bolívar se mantienen algunos procedimientos que se ejecutan en El Libertador. Encuestas etc.

**7. ¿Qué actividades o mecanismos realiza la empresa para retener y hacer seguimiento a los clientes?**

El Libertador cuenta con una estructura comercial la cual permite atender al cliente nuevo y ya existente, a través de visitas, llamadas y seguimiento continuo. El área comercial es un canal de comunicación con las demás áreas de la Compañía, es así como estamos permanentemente actualizados de lo que pasa con el cliente.

**8. ¿Con respecto al servicio al cliente, cree usted que la competencia puede llegar a superar en algún aspecto a la empresa el Libertador?**

A veces suele suceder que nos comparan con otras Compañías porque allí mantienen un acercamiento continuo con el cliente, pero es importante tener en cuenta que somos líderes en el mercado y nuestro volumen de clientes es bastante grande, no con ello quiero decir que no tengamos ese acercamiento solo que nos falta estructurar nuevos mecanismos para atender al cliente.

**9. ¿La empresa cuenta con información concreta acerca de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por los clientes?**

Claramente no existe un área encargada de recibir las inquietudes, quejas o reclamos.

**10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?**

Considero importante crear un área o un mecanismo que se encargue directamente de las inquietudes de se presentan en general con la empresa.

**ENTREVISTA No. 3****Objetivo de la Entrevista:**

Conocer la percepción que tienen los directivos sobre el servicio al cliente que ofrece la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>	
Nombre del entrevistado:	Magda Rocío Ramírez González
Cargo:	Directora Comercial
Fecha de entrevista:	15 de Octubre de 2009

**1. ¿Cuales considera usted que son los factores de éxito en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador?**

Dentro de los factores de éxito de la compañía se pueden resaltar el liderazgo, el respaldo financiero que tiene por ser del grupo Bolívar, la experiencia que durante más de 50 años ha tenido, la confiabilidad que les da a los clientes el pertenecer a unos de los grandes grupos financieros del país.

**2. ¿De los factores mencionados anteriormente que grado de importancia le da a cada uno de ellos?**

De los factores que mencione anteriormente me parece que todos son importantes, debido a que cada uno de ellos aporta para tener a la empresa posesionada en el mercado de los seguros de arrendamiento.

En primer lugar colocaría el Liderazgo, como segundo el Respaldo de Bolívar, en tercer lugar La experiencia y por último la confiabilidad.

**3. ¿Qué porcentaje representa el servicio al cliente en el éxito de la empresa?**

Considero que actualmente le daría un porcentaje del 40%, la empresa no tiene un total direccionamiento del servicio, le falta mayor proactividad en este aspecto tanto en procedimientos como al nivel de personal.

**4. ¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente de la empresa?**

Es un servicio bueno, aunque se tienen que mejorar en muchos aspectos.

**5. ¿Actualmente la empresa realiza actividades enfocadas a mejorar el servicio al cliente?**

Actualmente no, se realizó un programa de servicio al cliente el año pasado, para este año lo único que se ha realizado fue un cine foro para los empleados de la empresa donde se trato el tema de servicio.

**6. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos en cuanto a la atención de los clientes?**

Formalmente no existe ningún procedimiento, por la experiencia de las áreas ya esta estandarizado por parte de los empleados.

**7. ¿Qué actividades o mecanismos realiza la empresa para retener y hacer seguimiento a los clientes?**

Desde hace un año aproximadamente se formo el grupo comercial, una de sus funciones es hacer seguimiento a las inmobiliarias, pero por sus mismas funciones

este seguimiento no ha sido tan frecuente ni completo, no se ha logrado dar cobertura a todos los clientes, por esta razón dicho proceso requiere de un soporte adicional de seguimiento a los clientes, adicional a esto los clientes llaman directamente a las áreas a que los atiendan.

**8. ¿Con respecto al servicio al cliente, cree usted que la competencia puede llegar a superar en algún aspecto a la empresa el Libertador?**

Si, pienso que en el servicio al cliente puede llegar a superar al Libertador, por ser empresas más pequeñas pueden dar una atención más personalizada, y dar respuestas más oportunas, El libertador por la cantidad de clientes se prolongan los tiempos y no puede atender a los clientes al mismo tiempo y uno de los puntos que los clientes nos ha comparado con la competencia es la atención personalizada.

**9. ¿La empresa cuenta con información concreta acerca de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por los clientes?**

No, la empresa no cuenta con ninguna clase de información, porque no hay mecanismos establecidos en los cuales se determine que se deban llevar archivos, estadísticas, bases de datos o información acerca de estos aspectos, para posteriormente tener puntos referencia de cuales son los aspectos más frecuentes de PQRS y posteriormente tomar medidas correctivas.

**10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?**

Como primera medida es evaluar el personal que atienden clientes, muchos de estas personas no tienen el perfil adecuado para la atención a los clientes, como segunda medida es capacitarlas para tratar de que desarrollen esas habilidades y



que haya un mejor servicio y que no haya tanta indiferencia en la prestación del servicio, Adicionalmente, debe existir un mayor compromiso por parte de los gerentes, directivos, jefes de área para brindar un buen servicio, que no haya distinción para los clientes, que se traten todos de igual manera, que se tomen medidas para las diferentes situaciones de indiferencia y de falta de compromiso en la parte de atención telefónica.

## 10. APLICACIÓN DE MATRICES PCI, POAM, DOFA

### 10.1 Perfil de capacidad Interna PCI de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

El desarrollo del PCI de la empresa se hizo con base a la observación directa que realizó una de las investigadoras, por medio de los resultados de las encuestas y las entrevistas que se aplicaron a los directivos y empleados de la empresa.

**Tabla 17.** Perfil de capacidad directiva de investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen Corporativa Responsabilidad Social.	x						x		
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico.		x					x		
3. Evaluación y pronóstico del medio.			x					x	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.					x		x		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.		x						x	
6. Comunicación y control gerencial.		x					x		
7. Orientación Empresarial.	x						x		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.			x					x	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.				x			x		
10. Habil. para manejar inflación.		x						x	

11. Agresividad para manejar la competencia.		X						x	
12. Sistema de control.		X						x	
13. Sistemas de toma de decisiones.				x			x		
14. Sistema de coordinación.			x				x		
15. Evaluación de Gestión.			x					x	

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Acerca del Perfil de Capacidad Directiva se refleja que la empresa tiene como fortalezas la imagen corporativa y orientación empresarial, por otra parte se encuentran las debilidades en la habilidad para responder a la tecnología cambiante y el sistema de toma de decisiones.

Dentro este contexto se puede mencionar que la imagen corporativa y orientación empresarial de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador es uno de sus puntos fuertes debido al respaldo del grupo Bolívar al cual pertenece, por otro lado encontramos que dentro de sus debilidades no tiene un sistema efectivo en la toma de decisiones y refiriéndose a la tecnología no se encuentra a la vanguardia de esta (Véase tabla 17).

**Tabla 18.** Perfil de Capacidad Competitiva de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Fuerza de los productos, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.			X				X		
3. Participación del mercado.	X						X		
4. Bajos Costos			X						X
5. Uso de la curva de experiencia.	X							X	
6. Uso del ciclo de vida del Producto y del ciclo de reposición.		X					X		
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.			X					X	
8. Concentración de consumidores.	X						X		
9. Administración de clientes.		X					X		
10. Acceso a organismos privados o públicos.					X			X	
11. Portafolio de productos.				X				X	
12. Programas Post – venta.			X				X		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Para el perfil de capacidad competitiva observamos que la empresa tiene como fortalezas la fuerza de los productos, calidad, exclusividad, participación del mercado, uso de la curva de experiencia y concentración de consumidores, lo anterior se presenta por tener una amplia experiencia, solidez y respaldo, que le ha permitido a lo largo de su existencia tener un reconocimiento en el mercado.

Por otra parte se evidencia que la empresa cuenta con una debilidad que se refiere al portafolio de productos debido a que se enfoca únicamente en el seguro de arrendamiento y no posee otras opciones para sus clientes (Véase tabla 18).

**Tabla 19.** Perfil de Capacidad Financiera de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere.		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.		X					X		
3. Facilidad para salir del mercado.		X					X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.		X						X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	x						X		
6. Comunicación y control gerencial.		X						X	
7. Habilidad para competir con precios.					x			X	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	x						X		
9. Estabilidad de costos.		X						X	
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.	x							X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.		X					X		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Basándose en el perfil de capacidad financiera se resalta la liquidez, disponibilidad de fondos internos, inversión de capital - capacidad para satisfacer la demanda y la habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica, ante lo anteriormente mencionado la empresa posee una gran solidez económica para poder soportar toda la actividad de la compañía, conviene distinguir que la empresa con respecto a este perfil presenta una debilidad media referente a la habilidad para competir con precios (véase tabla 19).

**Tabla 20.** Perfil de Capacidad Tecnológica de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Habilidad Técnica y de servicio.				X			x		
2. Capacidad de Innovación				X				x	
3. Nivel de tecnología utilizada en productos.			x					x	
4. Fuerza de procesos		X						x	
5. Efectividad de la producción y programas de entrega.				X			x		
6. Valor agregado del producto / servicio			x					x	
7. Intensidad de mano de obra en el producto/servicio.	x							x	
8. Nivel tecnológico			x					x	
9. Aplicación de tecnología.			x					x	
10. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.					X			x	

11. Flexibilidad de la producción				X				x	
-----------------------------------	--	--	--	---	--	--	--	---	--

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Con respecto al perfil de capacidad tecnológica se constituye como fortaleza la intensidad de mano de obra en el producto/servicio, se evidencia desde la vinculación de una inmobiliaria y en la relación con las diferentes áreas pasando por análisis, operaciones, cartera, jurídico.

Se observa como debilidades la habilidad técnica y de servicio, y la capacidad de innovación, estos aspectos se pueden dar por la falta de independencia en la parte tecnológica debido a que están sujetos al departamento de tecnología e innovación que maneja directamente Seguros Bolívar, siendo así menos ágiles en el soporte técnico a los inmobiliarios y de igual forma hace que los cambios innovadores no se logren en un corto plazo. En cuanto a la efectividad de la producción y programas de entrega, se requiere un proceso más eficiente en la entrega de pólizas de seguro para clientes nuevos (véase tabla 20).

**Tabla 21.** Perfil de Capacidad Talento Humano de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del Talento.		X						X	
2. Experiencia técnica.	X						X		
3. Estabilidad.	X						X		

4. Rotación.		X						X	
5. Ausentismo.		X					X		
6. Pertenencia.		X						X	
7. Motivación.		X						X	
8. Nivel de remuneración.		X						X	
9. Accidentalidad.	X							x	
10. Retiros.		X						X	
11. Índices de desempeño.				X			X		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Para finalizar se observa que en el perfil de capacidad de talento humano, las fortalezas predominan en el total de factores analizados, que corresponden a la experiencia técnica, estabilidad y accidentalidad, esto le permite a la empresa contar con personal trabajando de una manera más comprometida. Por otra parte la empresa tiene una sola debilidad referente a los índices de desempeño, debido a que no maneja un proceso establecido para tal fin (véase tabla 21).

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que las fortalezas fundamentan la trayectoria de la empresa a lo largo del tiempo, las debilidades reflejan que se deben implementar mecanismos de mejoramiento y redireccionamiento para lograr resultados que se enfoquen a la satisfacción del cliente.

A continuación se enuncian los aspectos más sobresalientes que se evidencian en las diferentes capacidades analizadas:



**Tabla 22.** Capacidades sobresalientes del PCI

<b><u>Capacidades</u></b>	<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<b>Directiva</b>	Imagen corporativa, Responsabilidad social.	Sistema de toma de decisiones.
<b>Competitiva</b>	Fuerza de los productos, calidad, exclusividad – Participación del mercado.	Portafolio de productos.
<b>Financiera</b>	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda.	Habilidad para competir con precios.
<b>Tecnológica</b>	Intensidad mano de obra en el producto/servicio.	Habilidad técnica y de servicio – Capacidad de innovación.
<b>Talento Humano</b>	Experiencia técnica - Estabilidad.	Índices de desempeño.

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

## **10.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.**

En la elaboración del POAM se utilizó la misma metodología que fue aplicada en la matriz PCI, se tomaron los factores pertinentes para evaluar el medio y se evaluó según el impacto correspondiente.

**Tabla 23.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM – Factores Económicos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Creación de nuevos Impuestos.				X				X	
2. Estabilidad de Política Monetaria.		x						X	
3. Tendencia a reducir la Inflación.	X						X		
4. ley de Entidades Financieras	X						X		
5. Tendencia al ingreso per. cápita vital				X			X		
6. Dependencia de la economía de Ingreso/petróleo				X			X		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

En cuanto a los factores económicos la empresa puede tener oportunidades en la tendencia a reducir la inflación, este factor puede mejorar las condiciones de las personas, en cuanto a la existencia de alguna ley en entidades financieras, regularía empresas que prestan el servicio de fianza (servicio similar a una aseguradora), logrando así que entren dentro de las mismas condiciones legales o se liquiden este tipo de empresas.

Es importante resaltar que la creación de nuevos impuestos, la tendencia al ingreso Per. Cápita vital y dependencia de la economía de ingreso/petróleo son amenazas importantes, viéndose así la capacidad de adquisición que tendrían las personas de forma negativa, por ende los clientes inmobiliarios se verían afectados en su actividad (Véase tabla 23).

**Tabla 24.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM – Factores Políticos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	POLITICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Política del país.	X						x			
2. Participación más activa de nueva gerencia.			X							X
3. Incremento de la participación.	X						X			
4. Incremento de la responsabilidad Pública.		X						X		
5. Renovación clase dirigente.			X					X		
6. Falta de madurez en la clase política del país.				X				X		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

En el POAM de factores políticos visualizamos que dentro de las oportunidades con mayor relevancia se encuentran la política del país y el incremento de la participación, debido a que las decisiones que se tomen en el país pueden llegar a beneficiar la empresa, tomando más participación en el mercado de aquellas actividades que se encuentren funcionando informalmente. En el caso de las amenazas se encuentra la falta de madurez en la clase política del país, que en la tomar de decisiones perjudique al sector de arrendamientos en general (Véase tabla 24).

**Tabla 25.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM – Factores Sociales

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	SOCIALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Paz Social		X					X			
2. No hay discriminación Racial			X							X
3. Presencia de clase media		X						x		
4. Estructura Socio - económica				x			X			
5. Incremento del índice de desempleo.				X			X			
6. Política Salarial		X						X		
7. Incremento de migración a las ciudades principales	x						X			

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Examinando los factores sociales en relación al incremento de migración a las ciudades principales lo anterior sería una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, en lo que concierne a amenazas la estructura socio-económica y el incremento del índice de desempleo, afectaría las condiciones económicas de la población dando como resultado un cambio en las prioridades de las personas y se vería excluida probablemente la parte de seguros de arrendamientos (véase tabla 25).

**Tabla 26.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM - Factores Tecnológicos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Telecomunicaciones.	x							X	
2. Facilidad de acceso a Tecnología			X					X	
3. Comunicaciones Deficientes				x			x		
4. Velocidad en el desarrollo tecnológico					x			X	
5. Resistencia a cambios tecnológicos					x			X	
6. Síndrome de la Tecnología					x				X

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Podemos observar que para los factores tecnológicos la empresa resalta como oportunidades las telecomunicaciones y se tienen como amenazas las comunicaciones deficientes, se puede deducir que por ser una empresa de servicios el no contar con un adecuado manejo de las comunicaciones dificulta el proceso de servicio al cliente, adicionalmente encontramos que la empresa presenta un proceso lento de actualización en lo referente a la tecnología (véase tabla 26).

**Tabla 27.** Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio POAM - Factores Geográficos

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Las condiciones climáticas y ambientales					X			X	
2. Diseño de rutas claves para el acceso al lugar			X						x
3. Visibilidad adecuada del sitio		X						X	
4. Ubicación geográfica adecuada	x						x		
5. Excelente estado de vías			X						x
6. Facilidad de transporte		X						X	

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000)

Dentro de los factores geográficos la empresa tiene una oportunidad importante en la ubicación geográfica adecuada, porque de ampliar la cobertura en zonas del país donde no la hay, los clientes tendrían mayor posibilidad de acceder al seguro de arrendamiento y se incrementaría el mercado (véase tabla 27).

**Tabla 28.** Perfil de Oportunidades y amenazas en el medio POAM Factores Competitivos.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Desregulación del sector financiero				x			x		

2. Alianzas Estratégicas	x						x		
3. Nuevos Competidores				x			x		
4. Inversión Extranjera en el sector financiero			X				x		
5. Formación de conglomerados				x			x		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (2000).

En el caso de los factores competitivos permitiría a la empresa tener oportunidades si se realizan alianzas estratégicas, por el contrario se vería amenazada por la desregulación del sector financiero, permitiendo que las empresas que no están regidas por la ley se vean aún más beneficiadas; permitiendo la creación de nuevos competidores y así también la formación de conglomerados en el sector (véase tabla 28).

Según el planteamiento de los factores analizados anteriormente se evidencia que las oportunidades representan un punto de partida importante para realizar acciones que le permitan crecer en el mercado, mejorar los procesos de atención al cliente y ampliar la cobertura de funcionamiento por parte de la empresa.

De acuerdo a lo analizado en las tablas anteriores se enuncian los factores más sobresalientes de cada categoría:

**Tabla 29.** Factores sobresalientes del POAM

<b><u>Factores</u></b>	<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
<b>Económicos</b>	Tendencia a reducir la inflación – Ley de entidades financieras.	Creación de nuevos impuestos -Tendencia al ingreso Per. Cápita vital.
<b>Políticos</b>	Política del país – Incremento de la participación.	Falta de madurez en la clase política del país.
<b>Sociales</b>	Incremento de migración a las principales ciudades.	Incremento del índice de desempleo.
<b>Tecnológicos</b>	Telecomunicaciones.	Comunicaciones deficientes.
<b>Geográficos</b>	Ubicación geográfica adecuada.	Las condiciones climáticas y ambientales.
<b>Competitivos</b>	Alianzas estratégicas.	Nuevos competidores.

**Fuente:** Autoras del proyecto

### 10.3 Análisis DOFA

Para realizar el análisis DOFA se tuvo en cuenta la información que posee la empresa; por otro lado se utilizaron instrumento de análisis como lo fueron las matrices PIC y POAM, en las cuales se analiza la empresa a nivel interno y a nivel externo esto con el fin de determinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que posee la empresa en diferentes ámbitos.



### 10.3.1 DOFA Consolidado

**Tabla 30.** DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Posee una imagen corporativa consolidada en el mercado.	1	La empresa no cuenta con un sistema adecuado en la toma de decisiones.
2	Cuenta con una fuerza de producto con calidad y exclusividad.	2	Fortalecimiento en la calidad de servicio
3	Conocimiento y experiencia del negocio	3	No existe manual de procedimientos para las diferentes áreas.
4	Tiene una amplia participación en el mercado.	4	Comunicaciones telefónicas deficientes
5	Confiable de los clientes hacia la empresa.	5	Comunicación y/o retroalimentación de los procesos a nuestros clientes
6	Respaldo de Seguros Bolívar	6	Efectividad en la entrega de las pólizas
7	Liderazgo en el mercado	7	Dependencia tecnológica de Seguros Bolívar
8	Capacidad para satisfacer la demanda en cumplimiento efectivo de los pagos por indemnizaciones	8	Habilidad para responder a la tecnología cambiante
9	Valores agregados a los clientes (capacitaciones y apoyo comercial).	9	No hay un soporte técnico y de servicio adecuado para brindarle a los clientes.
10	Estabilidad y pertenencia de los empleados en la empresa.	10	La empresa no tiene establecidos índices de desempeño de los empleados.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Alianzas estratégicas.	1	Nuevos competidores.
2	Conocer a fondo a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y deseos	2	Incorporación agresiva al mercado de otras aseguradoras
3	Campañas de fidelización	3	Formación de conglomerados
4	Incremento de la participación.	4	Comunicaciones tecnológicas deficientes
5	Incremento en las tasas por parte de algunos competidores	5	Velocidad en el desarrollo tecnológico
6	Telecomunicaciones.	6	Estructura Socio-económica
7	Ubicación geográfica adecuada.	7	Incremento del índice de desempleo
8	Incremento de migración a las principales ciudades.	8	Tendencia al ingreso Per. Cápita vital.
9	Política del país	9	Creación de nuevos impuestos
10	Ley de entidades financieras		

**Fuente:** Las Autoras con base en Serna (1996)

10.3.2 DOFA – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 31. DOFA- Estrategias

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Alianzas estratégicas.	1	Nuevos competidores.
2	Conocer a fondo a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades y deseos	2	Incorporación agresiva al mercado de otras aseguradoras
3	Campañas de fidelización	3	Formación de conglomerados
4	Incremento de la participación.	4	Comunicaciones tecnológicas deficientes
5	competidores	5	Velocidad en el desarrollo tecnológico
6	Telecomunicaciones.	6	Estructura Socio-económica
7	Ubicación geográfica adecuada.	7	Incremento del índice de desempleo
8	Incremento de migración a las principales ciudades.	8	Tendencia al ingreso Per. Cápita vital.
9	Política del país	9	Creación de nuevos impuestos
10	Ley de entidades financieras		

FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1	Posee una imagen corporativa consolidada en el mercado.				
2	Cuenta con una fuerza de producto con calidad y exclusividad.	1	Generar una ventaja competitiva a través de la imagen, calidad y servicio para garantizar la fidelización de los clientes.	1	Desarrollar estrategias comerciales y de capacitación a los clientes para diferenciarse de la competencia
3	Conocimiento y experiencia del negocio	2	Fortalecer los vinculos existentes entre la empresa y los clientes, estableciendo relaciones duraderas y acrecentado la satisfacción de los clientes.	2	Estructurar nuevos procedimientos de servicio, acorde con las necesidades y expectativas de los clientes.
4	Tiene una amplia participación en el mercado.	3	Centralizar la información concernientes a los clientes, creando una base de datos que sea soporte para dar respuesta eficiente a los clientes		
5	Confiable de los clientes hacia la empresa.				
6	Respaldo de Seguros Bolívar				
7	Liderazgo en el mercado				
8	Capacidad para satisfacer la demanda en cumplimiento efectivo de los pagos por indemnizaciones				
9	Valores agregados a los clientes (capacitaciones y apoyo comercial).				
10	Estabilidad y pertenencia de los empleados en la empresa.				

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	La empresa no cuenta con un sistema adecuado en la toma de decisiones.				
2	Fortalecimiento en la calidad de servicio	1	Implementar un sistema de servicio al cliente que permita mejorar el servicio brindado por parte de la empresa	1	Crear programas de capacitación dirigidos a los empleados con énfasis en servicio al cliente
3	No existe manual de procedimientos para las diferentes áreas.	2	Elaborar un manual de funciones que le permita a los empleados tener lineamientos claros para dar respuesta a los clientes.	2	Optimizar las herramientas tecnológicas existentes (página Web) para una mayor comunicación y manejo de la información con los clientes.
4	Comunicaciones telefónicas deficientes	3	Aprovechar las telecomunicaciones como apoyo comercial a la labor de las inmobiliarias	3	Establecer técnicas de comunicaciones telefónicas adecuadas para optimizar el servicio ofrecido por parte de la empresa.
5	Comunicación y/o retroalimentación de los procesos a nuestros clientes	4	Desarrollar propuestas tecnológicas independientes		
6	Efectividad en la entrega de las pólizas	5	Diseñar un sistema de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta competencias de servicio		
7	Bolívar				
8	Habilidad para responder a la tecnología cambiante				
9	No hay un soporte técnico y de servicio adecuado para brindarle a los clientes.				
10	La empresa no tiene establecidos índices de desempeño de los empleados.				

Fuente: Las Autoras con base en Serna (1996)

Después de haber observado y analizado la estructura de la empresa, se evidencio que existen falencias en cuanto a:

- ❖ No existe un área específica de servicio al cliente.
- ❖ No hay políticas, ni procedimientos formales de servicio.
- ❖ La cultura de servicio existente no esta fortalecida.
- ❖ Falta de compromiso por parte de los empleados.
- ❖ Mal direccionamiento de la información y requerimientos de los clientes.
- ❖ Los empleados no tienen pleno conocimiento de las funciones y procesos de otras áreas de la empresa.
- ❖ No se cuenta con un enfoque adecuado de las labores realizadas por los empleados, su tiempo se ve involucrado en atender requerimientos no correspondientes a su área.
- ❖ Falta de apoyo entre áreas para dar respuestas ágiles a los clientes.
- ❖ Mejoramiento en herramientas de comunicación para prestar un buen servicio a los clientes.
- ❖ Ausencia de programas enfocados al servicio al cliente.
- ❖ Falta de seguimiento a los clientes en cuanto al servicio.

Estos aspectos son los más sobresalientes que se deben tener en cuenta en un proceso de estructuración del servicio, viéndose reflejado en un resultado positivo, tanto para los miembros de la organización como para los clientes.

## **11. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN**

En este punto se presentan los aspectos concernientes con la propuesta de estructuración del área de servicio al cliente, tomando como base la información obtenida en los diferentes temas y análisis realizados en el desarrollo del presente trabajo, soportado de las entrevistas, encuestas y observaciones realizadas por las investigadoras.

Dentro de este contexto se plantearán los diferentes procesos, estrategia y acciones dirigidos al mejoramiento del servicio al cliente en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. Con el resultado de la propuesta se busca optimizar las relaciones con los clientes, como también se pretende que todos los miembros de la empresa conozcan y se involucren en las diferentes actividades pertenecientes al servicio, las cuales se verán reflejadas en la participación y fortalecimiento del mercado.

Es preciso aclarar que la propuesta que se presenta en este capítulo tiene un alcance por parte de las investigadoras hasta el planteamiento del área de servicio al cliente, todos los procesos, lineamientos, estrategias, la toma de decisiones y la implementación de la misma estará a disposición de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A.. En relación a lo mencionado anteriormente se presenta la siguiente propuesta:

### **11.1 Estructuración Área de Servicio al Cliente**

Con la estructuración del área de servicio al cliente se facilitaría el control del manejo de los procesos y personal que interviene directamente con el cliente,

cabe mencionar que se debe realizar un análisis profundo del flujo de trabajo, para así determinar las asignaciones equilibradamente.

### **11.1.1 Beneficios:**

Con la estructuración del área de servicio al cliente se obtendría los siguientes beneficios:

- ❖ Fidelizar a los clientes teniendo una relación a largo plazo.
- ❖ Conocer las percepciones, necesidades y expectativas que tienen los clientes para desarrollar programas enfocados a servicio al cliente.
- ❖ Mejorar la calidad en los procesos de la empresa para cumplir con los requerimientos de los clientes.
- ❖ Conocer en detalle al cliente para diseñar estrategias dirigidas a un mercado específico.
- ❖ Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del sostenimiento y crecimiento de los clientes.
- ❖ Aumentar la participación en el mercado.
- ❖ Trabajo en equipo y compromiso por parte de los empleados para la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.
- ❖ Generar diferenciación frente a las empresas que desarrollan la misma actividad económica.
- ❖ Capacidad de respuesta al mercado cambiante.
- ❖ Mayor eficiencia en la resolución de quejas y reclamos realizada por los clientes.
- ❖ Mayor posicionamiento de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.
- ❖ Centralizar la información, para contar con datos pertinentes de los clientes.

- ❖ Reducción en la pérdida de los clientes por insatisfacción en el servicio recibido.

## **11.2 Aspectos generales para la estructuración del Área de Servicio al Cliente**

Para la puesta en marcha del área, es preciso definir su estructura y los diferentes aspectos que lo conforman:

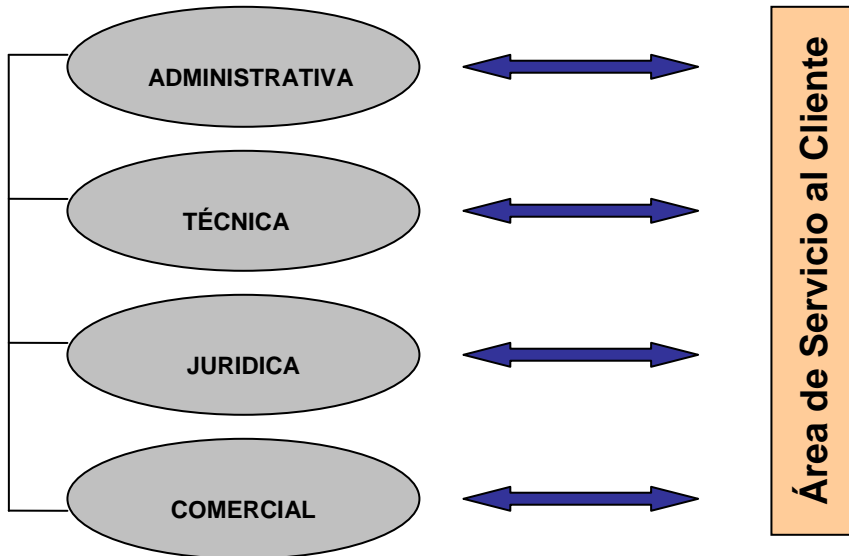
### **11.2.1 Objetivo:**

Brindar el apoyo y soporte necesario para dar soluciones oportunas, con los niveles más altos de satisfacción y así mismo fortalecer las relaciones con los clientes, siendo esta área el eje central para la empresa en cuanto al servicio ofrecido; con un equipo humano profesional y comprometido con la misión y visión de la empresa.

### **11.2.2 Dependencia**

#### **Modelo descentralizado**

Heredia (2007) se refiere a “una unidad independiente en cada departamento, división o área de la empresa, donde se hacen las adquisiciones respectivas según las necesidades propias previamente establecidas y cuya relación se pasa finalmente se pasa al centro de costo correspondiente” (p. 4).

**Figura 8. Diagrama de Proceso.** Áreas de la empresa Vrs. Servicio al Cliente

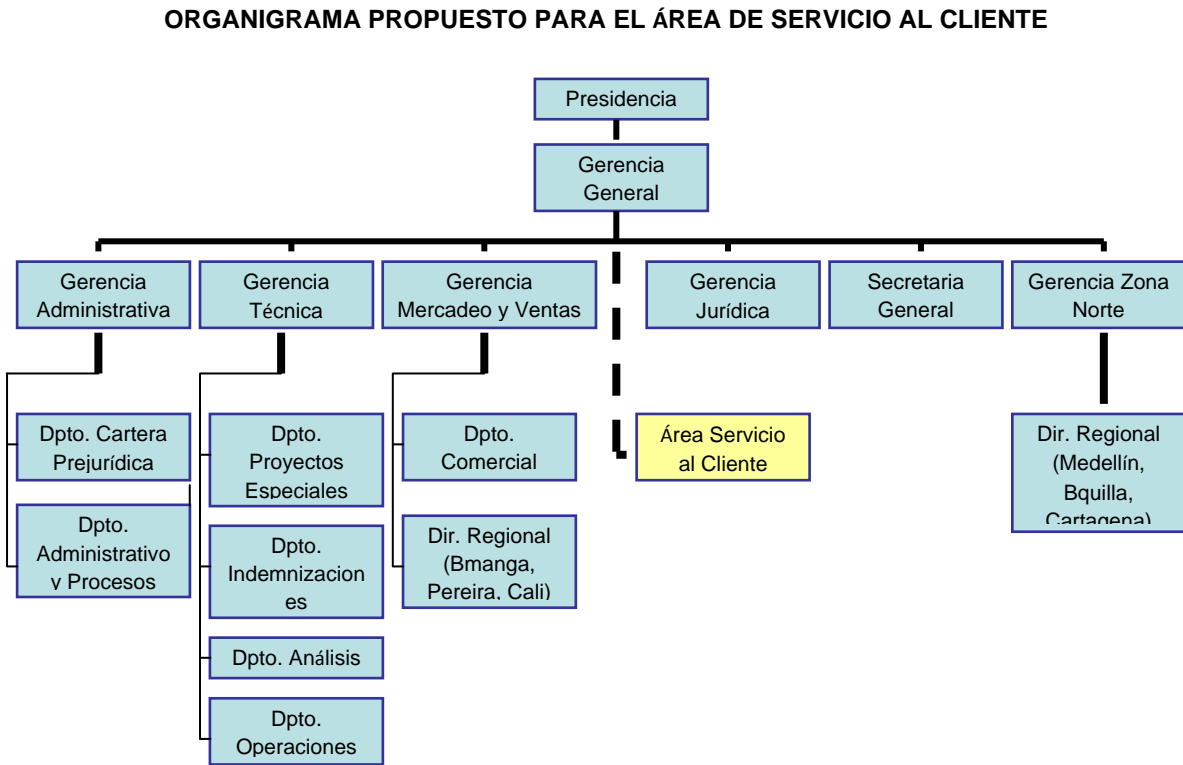
**Fuente:** Autoras del proyecto

De acuerdo con lo anterior el modelo que se plantea en esta propuesta es un modelo descentralizado debido a que el área de servicio al cliente va actuar directamente con las otras áreas de la empresa sin tener un nivel jerárquico del cual dependan las respuestas a los clientes y poder tomar decisiones de una manera mas eficiente.

El área de servicio al cliente dependerá directamente de la Gerencia General, para facilitar la toma de decisiones, por consiguiente a continuación se presenta el organigrama propuesto para el área de servicio al cliente de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.



**Figura 9.** Organigrama propuesto para el área de Servicio al Cliente



**Fuente:** Las Autoras con base en el organigrama de la empresa El Libertador S.A.

### 11.2.3 Funciones del área de servicio al cliente

El área de servicio al cliente tiene como funciones facilitar los procesos de atención, utilizarse como una herramienta de control para las áreas y al mismo tiempo manejar la información de los procesos de la empresa y de sus clientes.

Las principales funciones que realizaría esta área son:

- ✓ Mantener y promover buenas relaciones comerciales con los clientes y entidades que se relacionen con la actividad de la empresa.
- ✓ Analizar los reclamos que se presentan por los clientes a nivel interno y externo.
- ✓ Brindar atención a proyectos especiales del servicio con iniciativas originales.
- ✓ Dar atención y apoyo a información de solicitudes de pólizas colectivas, iniciando una adecuada relación comercial con los clientes.
- ✓ Generar estadística de cifras y datos que evidencien el comportamiento comercial de los clientes, de esta forma los empleados que así lo requieran tengan acceso a ellas, lo que facilitaría la toma de decisiones en algunas circunstancias.

#### 11.2.4 Infraestructura del área de servicio al cliente

Para llevar a cabo la propuesta de estructuración del área de servicio al cliente es necesario contemplar los siguientes elementos:

**Tabla 32.** Elementos para el área de servicio al cliente

<b>ELEMENTOS INDISPENSABLES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>Recurso Humano</b>	Este es uno de los aspectos más importantes para poner en marcha el área, debido a que este personal debe cumplir con un perfil específico enfocado al servicio, que estarán conformados por un Coordinador de área que estará

	encargado del direccionamiento y control de la misma, tres auxiliares de servicio que realizaran las funciones de apoyo en las labores propias del área.
<b>Tecnológicos</b>	En la parte tecnológica se deben considerar todos los elementos que se utilizaran en la implementación del área de servicio al cliente, tales como: 4 computadores con los software necesarios para el buen funcionamiento de la información, 1 impresora, 4 teléfonos con multilínea programados para receptionar las llamadas en primera instancia al área de servicio al cliente y 1 fax.
<b>Espacio Físico</b>	Adecuación de un espacio dentro de la empresa para ubicar los elementos tecnológicos, papelería y recurso humano.

**Fuente:** Autoras del proyecto

#### **11.2.5 Descripción de cargos, requisitos, competencias y funciones del área de Servicio al Cliente de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S A.**

<b>CARGO:</b>	Coordinador Área de Servicio al Cliente (1)
<b>ÁREA:</b>	Servicio al Cliente
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerencia General

#### **REQUISITOS DEL CARGO:**

- **Perfil profesional:**

Profesional en Administración de Empresas, Comunicador Social o Economista, cursos complementarios en sistemas y bases de datos, experiencia en Servicio y Atención al Cliente mínimo de 2 años, dominio de Office, bases de datos.

▪ **Competencias:**

Comunicación asertiva y efectiva, puntualidad, liderazgo, orientación al cliente, proactivo, gran capacidad de análisis, Iniciativa, creatividad, autoformación, trabajo en equipo, planificación, resolución de conflictos, capacidad de establecer buenas relaciones con los clientes, excelente manejo de grupos y toma de decisiones.

▪ **Funciones:**

- ✓ Dirigir y organizar las funciones del área de servicio al cliente.
- ✓ Responder por el manejo de los recursos físicos y humanos establecidos en el área de Servicio al Cliente.
- ✓ Implementar métodos para el mejoramiento continuo de las relaciones con el cliente.
- ✓ Realizar seguimiento de las situaciones comerciales de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- ✓ Realizar y sustentar las estadísticas de quejas, reclamos y soluciones presentadas, con el fin de conservar óptimas relaciones con los clientes.
- ✓ Ser parte en la planeación, elaboración y puesta en marcha de los diferentes planes estratégicos que sean necesarios para implementar en el área comercial y servicio al cliente.
- ✓ Suministrar informes que sean requeridos por la Gerencia General.
- ✓ Supervisar las actividades del área de Servicio al Cliente con el fin de cumplir las metas establecidas por la Gerencia General.
- ✓ Implementación de Alianzas Estratégicas.
- ✓ Programas de capacitación a los clientes tanto internos como externos.

- ✓ Evaluar la gestión realizada por cada uno de los miembros del área de servicio.
- ✓ Analizar los PQRS que presentan los clientes por servicio y posteriormente darles una respuesta oportuna.

<b>CARGO:</b>	Auxiliar del Área de Servicio al Cliente (3)
<b>ÁREA:</b>	Servicio al Cliente
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Coordinador Área de Servicio al Cliente

#### **REQUISITOS DEL CARGO:**

- **Perfil profesional:**

Estudiante Administrador de Empresas, Comunicador Social, Economista o Mercadeo, estudios complementarios en sistemas y bases de datos, experiencia en Servicio y Atención al Cliente mínimo de 1 año.

- **Competencias:**

Comunicación asertiva y efectiva, puntualidad, orientación al cliente, proactivo, gran capacidad de análisis, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo, planificación, resolución de conflictos, capacidad de establecer buenas relaciones con los clientes.

▪ **Funciones:**

- ✓ Servir de enlace entre los clientes y la empresa.
- ✓ Prestar atención personalizada a cada uno de los clientes que lo requieran.
- ✓ Dar tramite oportuno y eficiente a los requerimientos presentados.
- ✓ Recibir y atender las llamadas realizadas por los clientes dando solución a sus requerimientos.
- ✓ Realizar seguimiento a los clientes para poder determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ Tener conocimiento de todos los productos y servicios que posee la empresa para así poder brindar un servicio óptimo a los clientes.
- ✓ Analizar los reclamos que presentan los clientes por servicio y posteriormente darle una respuesta oportuna.
- ✓ Canalizar los requerimientos a las demás áreas dependiendo de los requerimientos de los clientes.
- ✓ Otras funciones que le sean asignadas por el Coordinador de servicio al cliente concernientes al proceso de servicio.

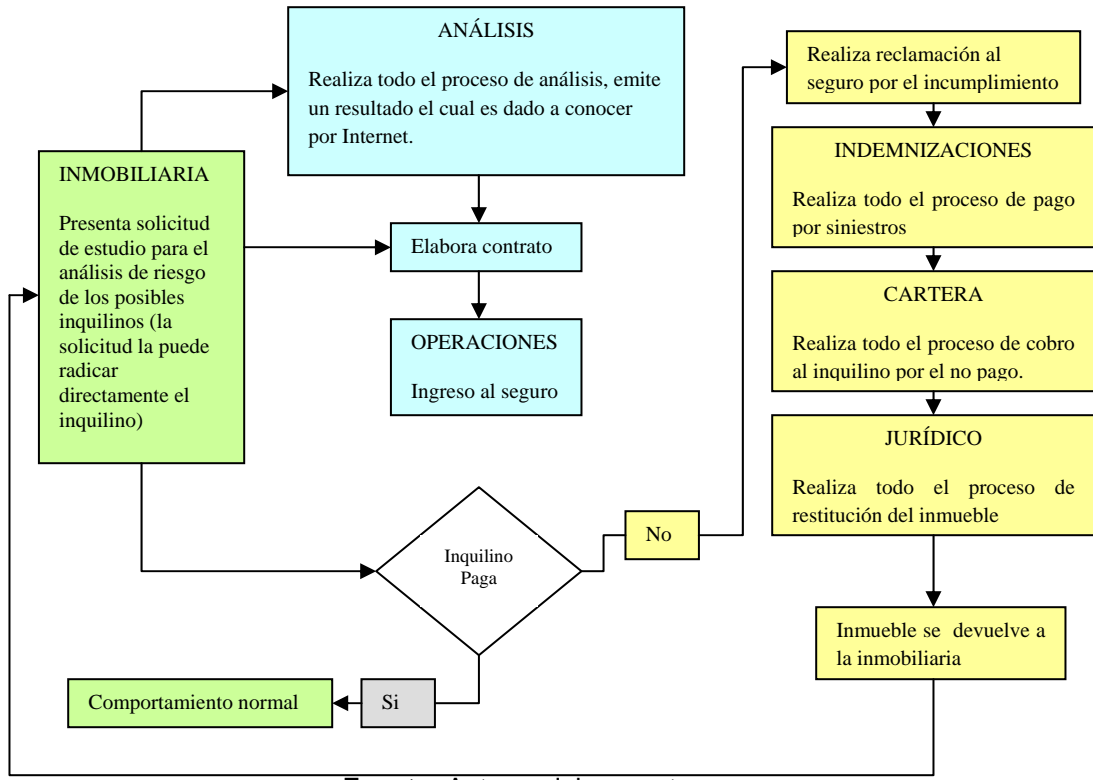
### **11.3 Responsabilidades del área de servicio al cliente**

Para determinar las responsabilidades del área de servicio al cliente es preciso dirigir esta estrategia con los objetivos de la organización, se debe establecer procedimientos formales e involucrar personal con los perfiles adecuados y actitudes de servicio.

Esta área será vínculo directo con las áreas funcionales para obtener respuestas efectivas para los clientes y para que esto ocurra es primordial tener claro las funciones y los procedimientos pertinentes del área. Por tal razón se presenta el

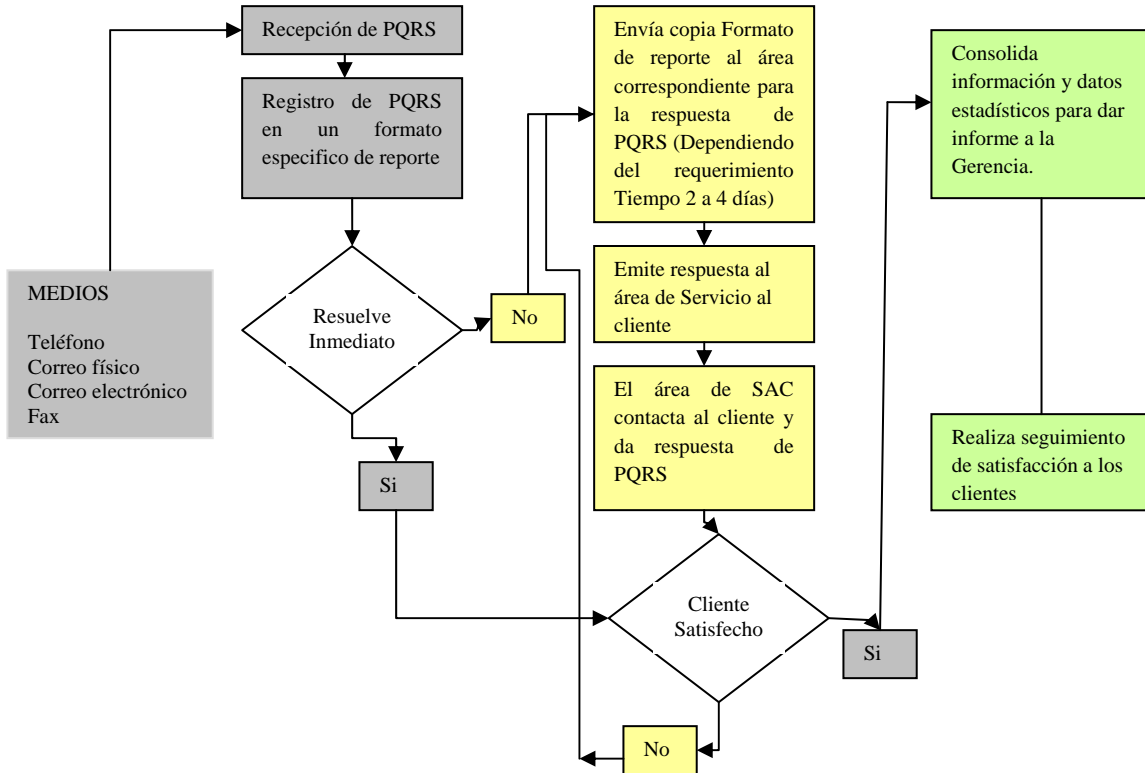
proceso general de la empresa, entendiendo la interacción de los clientes con las diferentes áreas de la compañía.

**Figura 10.** Proceso general de Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.



Cumpliendo con el objetivo del área de Servicio al cliente se deberá realizar procedimientos formales para la resolución de PQRS preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias; a continuación se plantea el proceso a seguir:

**Figura 11.** Proceso de servicio al cliente



**Fuente:** Autoras del proyecto

1. Una vez recibido una PQRS pregunta, queja, reclamo y sugerencia, se registra dicha información en un formato diseñado para tal fin teniendo en cuenta fecha, cliente, motivo, tiempo de respuesta, responsable, etc.
2. El personal de servicio al cliente debe estar en la capacidad de resolver inquietudes e información general y tener las herramientas para poderlo hacer, en el caso de no poder responder al cliente, se identifica el área responsable de respuesta.



3. Se entrega copia del formato de reporte al área asignada, dicha área tendrá un tiempo de respuesta dependiendo del tipo de requerimiento que haya realizado el cliente, este tiempo se determinará entre 2 a 4 días.
4. El área determinada entregará la respuesta al área de Servicio al cliente.
5. El área de servicio al cliente contacta al cliente para transmitirle la respuesta correspondiente.
6. Si el cliente queda satisfecho con la respuesta dada, el área SAC registrará la información y el nivel de satisfacción del cliente, para posteriormente presentar información y estadísticas de los clientes a la Gerencia.
7. En el caso de que el cliente no quede satisfecho con la respuesta recibida ya sea por parte del área de servicio al cliente o del área que emitió respuesta, se envía el formato de reporte para sustentar mejor la respuesta, dándole al cliente una respuesta más completa y satisfactoria.
8. Al obtener respuesta afirmativa de satisfacción, se procede como el paso seis (6), para posteriormente hacer seguimiento y mantenimiento de servicio a los clientes.

Es primordial resaltar la comunicación entre las áreas, es por eso que cualquier suceso extraordinario con respecto a quejas y reclamos que se den en las diferentes áreas es preciso darlas a conocer al área de servicio al cliente; para

poder complementar información de los clientes y tener bases a las respuestas suministradas a los clientes.

De la misma manera se generaran reportes donde se registre información precisa de los clientes, tipos de reclamos, frecuencia, fechas de requerimientos, respuestas, segmentos de los clientes, estadísticas, etc., siendo soporte de información para la toma de decisiones de la empresa.

Dentro de este contexto, es de gran importancia que de la información suministrada por los clientes se evalúen datos frecuentes para así poder establecer formas de mejora en las diferentes áreas y se puedan tomar decisiones con la gerencia para optimizar el servicio, para ello se realizaran programas especiales de servicio como: auditorías internas y externas de servicio para medir el grado de satisfacción de los clientes, estableciendo parámetros para la eficiencia en el servicio.

Paralelamente el área de servicio al cliente buscará el mejoramiento continuo y la excelencia en el servicio, haciéndolo parte esencial de las políticas de la empresa. Para esto enfatizara en mantener la motivación general de la empresa hacia los clientes a través de programas de capacitación, reuniones en busca del mejoramiento del servicio, controles y demás medidas que se contemplen para el logro de los objetivos.

### **11.3.1 Proceso Telefónico**

Uno de los aspectos mas relevantes que se evidencio en el análisis general fue la deficiencia en la atención telefónica por parte de la empresa, por consiguiente se propone el mejoramiento en el contacto que se tiene con el cliente, esto a través

de la centralización de las llamadas en un área de servicio al cliente, lo anterior con el fin de obtener un contacto eficiente con los clientes y las diferentes áreas de la empresa, es por esta razón que como primera medida se propone cambiar el menú de llamadas en el cual en el conmutador la opción 1 sea la opción de servicio al cliente, esto con el fin de que los clientes tengan una alternativa ágil de contacto para la solución de sus PQRS. Por consiguiente es importante contar con un soporte telefónico que permita efectuar bajo la misma red telefónica asociada la recepción de llamadas tanto a nivel interno como externo. Con esta implementación se busca minimizar las quejas que se presentan por no atención a los teléfonos, por la demora en las respuestas, el paseo telefónico que se da de extensión en extensión entre otros.

#### **11.4 Manual de servicio al cliente como guía para prestar un buen servicio.**

Para todo el contexto que concierne al área de servicio al cliente es fundamental considerar un manual de servicio al cliente para formalizar las acciones que se deben llevar a cabo orientado por el cumplimiento de las metas del área en conjunto con las de la empresa.

##### **Objetivo:**

Divulgar las normas y funciones del área de servicio al cliente SAC de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A.

De lo que se presente en este manual se debe aplicar al proceso de servicio al cliente, considerándola como otra área funcional de la organización.

## **Introducción.**

El área de Servicio al cliente SAC se creó como soporte interno para mejorar el servicio ofrecido por la empresa, es el vínculo de unión con el cliente, centralizando preguntas, quejas, reclamaciones, sugerencias y comentarios; canalizando toda esta información como base para la toma de decisiones de la empresa.

## **Desarrollo del proceso.**

Para el buen desarrollo del proceso de servicio se compromete toda la organización debido a que de esto depende la gestión que va dirigida hacia los clientes, es de allí donde se construye el camino hacia la excelencia en el servicio.

A continuación se describe el proceso:

1. El área de Servicio al cliente SAC una vez recibida una PQRS pregunta, queja, reclamo y sugerencia, registra dicha información en un formato diseñado para tal fin teniendo en cuenta fecha, cliente, motivo, tiempo de respuesta, responsable, etc.
2. El personal de servicio al cliente debe estar en la capacidad de resolver inquietudes e información general y tener las herramientas para poderlo hacer, en el caso de no poder responder al cliente, se identifica el área responsable de respuesta.

3. Se entrega copia del formato de reporte al área asignada, dicha área tendrá un tiempo de respuesta dependiendo del tipo de requerimiento que haya realizado el cliente, este tiempo se determinará entre 2 a 4 días.
4. El área determinada entregará la respuesta al área de Servicio al cliente SAC.
5. El área de servicio al cliente contacta al cliente para transmitirle la respuesta correspondiente.
6. Si el cliente queda satisfecho con la respuesta dada, el área SAC registrará la información y el nivel de satisfacción del cliente, para posteriormente presentar información y estadísticas de los clientes a la Gerencia.
7. En el caso de que el cliente no quede satisfecho con la respuesta recibida ya sea por parte del área de servicio al cliente o del área que emitió respuesta, se envía el formato de reporte para sustentar mejor la respuesta, dándole al cliente una respuesta más completa y satisfactoria.
8. Al obtener respuesta afirmativa de satisfacción, se procede como el paso seis (6), para posteriormente hacer seguimiento y mantenimiento de servicio a los clientes.

Adicionalmente el área SAC debe mantener registros de los clientes, realizar reportes de información concreta y estadísticas para remitirla a la Gerencia.

## **Donde contactar al área de Servicio al Cliente SAC**

Los clientes pueden contactar al área de servicio al cliente por medio de [www.invesa.com.co](http://www.invesa.com.co), el cual ofrece la posibilidad de enviar correos electrónicos a fin de tramitar sus preguntas, quejas, reclamos y/o sugerencias; también se pueden contactar a través de la línea telefónica correspondiente al área.

## **Modificaciones al Manual**

El presente manual sufrirá modificaciones oportunas en función de las necesidades de los clientes y cambios de la empresa que así lo requiera. Dichas modificaciones estarán avaladas por la Gerencia General y serán dadas a conocer a todos los empleados de la empresa y si se requiere a los propios clientes.

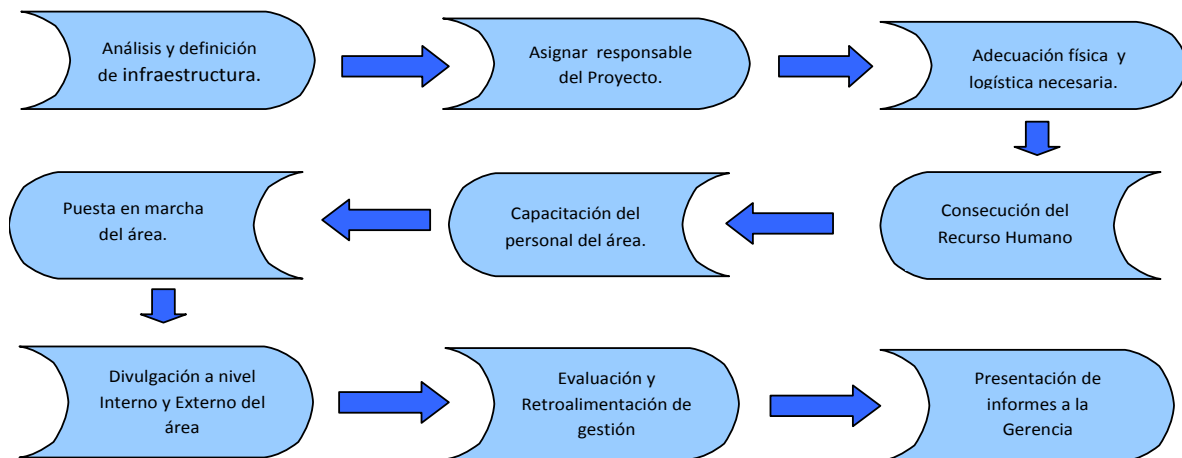
### **11.5 Pasos para la implementación del área de servicio al cliente**

Para la implementación del área de servicio al cliente es importante tener en cuenta una serie de pasos utilizando las herramientas necesarias que son la base para el éxito de la misma, inicialmente se analizará y se definirá los recursos físicos, humanos, tecnológicos y económicos (ubicación, escritorios, computadores, teléfonos, personal, presupuesto, etc.) que le permiten a la empresa tener un punto de referencia para el desarrollo del área, posteriormente se debe asignar el responsable del proyecto, seguido de la adecuación física y logística necesaria, se continúa con la consecución del recurso humano con los perfiles y competencias adecuados para el desarrollo de los cargos, de igual manera se debe capacitar a los empleados del área con respecto al proceso que se va a implementar, el sistema a operar, las herramientas a utilizar, etc., con esto

cumplido se llevara a cabo la puesta en marcha y divulgación del área a los clientes internos (otros departamentos) dando a conocer su objetivo, su interacción con las áreas y el manual de funciones, para que tenga un impacto positivo se realizara un evento de lanzamiento donde se involucre a todos los empleados; por otro lado se realizará una campaña de información a los clientes externos para dar a conocer el área a través de correo directo con volantes donde se de a conocer los servicios del área, al igual se presentará en la página web de la empresa y se colocará información visual por medio de pendones, afiches y acompañamiento de llamadas para reforzar la labor de conocimiento al cliente, después de realizadas las anteriores actividades se pone en marcha las funciones propias del área para posteriormente realizar una evaluación y retroalimentación de la gestión efectuada por esta para dar informe a la gerencia, para así poder cumplir con los objetivos propuestos del área y lograr un funcionamiento exitoso.

A continuación se proponen los pasos para la implementación del área de servicio al cliente en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

**Figura 12.** Pasos para la implementación del área de servicio al cliente



**Fuente:** Autoras del proyecto

En el transcurso del funcionamiento del área se debe efectuar programas de capacitación a los empleados en diferentes temas concernientes al servicio, al igual realizar evaluación, control y seguimiento a los procesos realizados en el área, logrando que haya continuidad y permanencia con respecto al servicio al cliente de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

### **11.6 Programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente**

La calidad en el servicio es proporcionada por los empleados en su desempeño en el momento de atender a los clientes, es allí donde es primordial enfatizar este aspecto en los empleados, en el curso de esta búsqueda se puede generar programas de capacitación a nivel general y otros específicos; con respecto a este punto se resalta el resultado de las encuestas realizadas a los empleados, donde se refleja que hace falta mayor conocimiento en la empresa, al negocio en sí y en cuanto a las funciones de las demás áreas, por eso es importante diferenciar dos clases de capacitación:

**Capacitación general:** Realizada a todos los empleados, es necesario recalcar que aunque la responsabilidad de respuesta a clientes estaría centrada en el área de servicio al cliente, es importante destacar el compromiso que tiene toda la organización para prestar un excelente servicio y en este orden se resalta los siguientes temas para dar a conocer a los empleados:

- Refuerzo de información general de la empresa, productos/servicios
- Cursos de atención al cliente.
- Cursos de autoconocimiento, destrezas y motivación del empleado.

**Capacitación específica:** Se realizará a los empleados que trabajaran directamente en el área de servicio al cliente, se enfocará en temas más específicos de funcionamiento del área como:



- Conocimiento del manejo del sistema operado por Investigaciones y Cobranzas El Libertador (SAI – Sistema elaborado específicamente para el manejo de datos de la empresa y STAROFFICE)
- Conocimiento de las funciones de las áreas de la empresa
- Conocimiento de productos y servicios ofrecidos por la empresa

Es de resaltar que las personas que integran el área de Servicio al cliente cuentan con el perfil necesario para la atención a clientes, conviene distinguir que el Coordinador de esta área realizaría acompañamiento de servicio a los empleados.

### **11.7 Evaluación, control y seguimiento del servicio al cliente**

Con base en la propuesta, para que se obtengan resultados favorables y lo más importante que sean duraderos, es primordial crear sistemas de evaluación, control y seguimiento, a este propósito se descompone estos tres aspectos:

#### **Evaluación**

Con respecto a las evaluaciones es importante establecer parámetros claros para medir los resultados y perfeccionar los procesos logrando la excelencia en el servicio, para ello es necesario crear indicadores de desempeño del área, estableciendo índices que midan la eficiencia y eficacia de las respuestas otorgadas a los clientes y de esta manera ir proponiendo opciones de mejora para aquellos resultados no óptimos para la empresa.

Cabe señalar que es primordial evaluar la atención al cliente que prestan los empleados de la empresa, para tal caso se establecerán encuestas para que los

clientes den sus percepciones del servicio, enfatizadas en aspectos propios del negocio y direccionadas según el tipo de cliente, así teniendo más asertividad en las alternativas de aplicación para el proceso de mejoramiento del servicio.

Cabe resaltar que el área de servicio al cliente tendría la responsabilidad de la capacitación en el tema de servicio en la organización, evaluando el desarrollo de los empleados con respecto a la atención a los clientes.

### **Control**

El propósito de controlar es asegurar que los objetivos propuestos se cumplan, permitiendo que se identifiquen los errores en el proceso de servicio y se puedan corregir, el coordinador del área de servicio al cliente será la persona de supervisar y controlar los procesos de servicio, es preciso soportar dichos controles con documentos físicos para posteriormente realizar seguimientos y medir el desarrollo de cada una de las actividades implicadas en el proceso de servicio.

Controlar es una tarea de gran valor dentro de un contexto administrativo por ello se deberá proporcionar alternativas que establezcan políticas claras para definir los resultados de la empresa y tener información precisa sobre lo controlado.

### **Seguimiento**

El seguimiento resulta de gran importancia para darse cuenta si los planes y estrategias han dado los resultados esperados, para saber donde se debe mejorar, en que área se debe trabajar más y conocer de primera mano las

acciones eficientes que han ayudado el logro de los objetivos, al igual reconocer cuales son los puntos débiles en los cuales se debe reforzar el servicio.

Mediante esta práctica es preciso reconocer la calidad en la prestación del servicio y para esto se debe realizar seguimiento a todo el proceso, desde el mismo momento que los clientes hacen alguna clase de requerimiento; realizando llamadas, en la respuesta a los clientes, creando relaciones mas cercanas con los empleados haciendo acompañamiento respecto al progreso como resultado de las capacitaciones realizadas y todo lo concerniente al servicio ofrecido por la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A.

### **11.8 Consecuencias de no implementar el área de servicio al cliente**

Como se expuso en el diagnóstico, la perdida de contratos para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A. se ha venido incrementando en los últimos 5 años, esto debido a causales como la insatisfacción que presentan los clientes en el servicio recibido por la empresa entre otras; para el periodo comprendido entre 2004 y 2008 la perdida asciende a 7.748 contratos, esta situación representa una amenaza importante para la empresa, en cuanto al crecimiento, posicionamiento, imagen y estabilidad económica.

De no tomar medidas que permitan contrarrestar esta situación la empresa puede llegar a perder un porcentaje mayor de clientes, permitir que la competencia tenga mayor participación en el mercado y que el incremento de la pérdida de contratos sea más progresivo en un menor tiempo.

A modo de ejemplo; se puede estimar que los contratos perdidos equivalgan un promedio de \$1'000.000 de valor asegurado, la prima correspondiente a 2.5% su

cálculo es igual a \$25.000 valor mensual que paga al cliente (inmobiliario) a Investigaciones y Cobranzas El Libertador S. A., esto quiere decir que si multiplicamos la prima mensual por un año que son los términos generales de los contratos y al resultado le multiplicamos el número de contratos que se perdieron en el año, resultan los siguientes valores para el periodo del 2.004 al 2.008 de la siguiente manera:

Para el año 2.004, contratos perdidos por 2.138 equivalentes a un valor de \$641.400.000, en el año 2.005, contratos perdidos por 1.287 equivalentes a un valor de \$386.100.000, en el año 2.006, contratos perdidos por 1.324 equivalentes a un valor de \$397.200.000, en el año 2.007, contratos perdidos por 1.368 equivalentes a un valor de \$410.400.000 y para el año 2.008, contratos perdidos por 1.631 equivalentes a un valor de \$489.300.000.

Con las anteriores cifras se puede mencionar que se dejó de percibir valores de primas en los cinco años por un valor total de \$2.324.400.000 teniendo en cuenta que se calculo por año cada contrato.

Por otra parte de seguir así el servicio ofrecido por la empresa seguirá deteriorándose, el compromiso por parte de los empleados será menor al no contar con lineamientos claros y procedimientos establecidos de servicio y los resultados económicos se verán afectados negativamente.

### **11.9 Presupuesto para la implementación del área de servicio al cliente.**

Para la puesta en marcha de la propuesta de estructuración del área de servicio al cliente se tienen estimados unos costos que se relacionan a continuación. (Ver Tabla 33).

**Tabla 33.** Presupuesto implementación de la propuesta de estructuración

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO (Estimado en 1 AÑO)</b>
<b>Recurso Humano</b>	
Coordinador de Servicio (1)	\$14,400,000
Auxiliares de Servicio (3)	\$30.600,000
<b>Tecnológicos</b>	
Computadores (4)	\$5,600,000
Conmutador (1) - Teléfonos multilínea (3)	\$2,800,000
Impresora (1)	\$400,000
Fax (1)	\$400,000
<b>Infraestructura</b>	
Adecuaciones de la oficina	\$2,500,000
Sillas (4)	\$480,000
Escritorios (4)	\$1,600,000
<b>Sistemas de capacitación</b>	
Capacitación de servicio al cliente a empleados (2)	\$2,700,000
Capacitación otros temas (3)	\$4,200,000
<b>Papelería</b>	
Papelería (varios)	\$ 2.900.000
<b>Eventos</b>	
Lanzamiento de área	\$3,000,000
Publicidad - folletos - pendones	\$6,000,000
<b>Costo Total</b>	<b>\$77,580,000</b>

Fuente: Costos estimados por las autoras

Al evaluar el costo de esta inversión se puede considerar que es baja si se compara con los valores que se han dejado de ganar por la pérdida de los clientes, debido a todos los factores que se han mencionado a través de esta investigación, donde se reflejan las consecuencias de no tener un área de servicio

al cliente definida; si se confronta el valor de la pérdida de contratos del año 2008 que a modo de estimado llega a un monto de \$410.400.000 con respecto al costo de la inversión que es de \$77.580.000 representando tan solo un 19% del total de la pérdida de los contratos, lo cual significa que el costo es muy bajo con relación al beneficio que se va a recibir al recuperar los clientes y por ende los ingresos que se han dejado de percibir a causa de no tomar decisiones oportunas a las situaciones que se han presentado con respecto al servicio.

## 12. CONCLUSIONES

Con la investigación realizada como resultante de las diferentes herramientas aplicadas, se realizó el diagnóstico para la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., conociéndose la empresa de una manera integral, profundizando en la situación actual, ahondando en los diferentes aspectos que influyen en el servicio al cliente, el cual fue el objeto de dicha investigación.

Con la construcción de matrices administrativas se evidencio las falencias que existen en la empresa en aspectos internos y externos, permitiendo evidenciar las opciones de mejora, contrarrestando las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades que nos concierne al tema de servicio al cliente de la empresa.

Se evidencia que la empresa es líder en el sector de seguros de arrendamiento, pero ha perdido participación en el mercado por la falta de brindar un servicio de alta calidad, es preciso resaltar que la empresa por pertenecer al Grupo Bolívar cuenta con todo el respaldo financiero, de imagen y confiabilidad para poder realizar estrategias dirigidas a mejorar cada día y llevar a la empresa a seguir liderando en el mercado, ganando clientes nuevos y recuperando los clientes que se encuentran en empresas de la competencia.

En busca de lo anteriormente mencionado se elaboró la propuesta de estructuración del área de servicio al cliente, la cual servirá para mejorar la situación de servicio que se presenta actualmente, como es el inconformismo por parte de los clientes por la falta de atención, por el no adecuado asesoramiento y la falta de compromiso por parte de algunos empleados.

Con la propuesta se proporciona a la empresa instrumentos necesarios para un direccionamiento de servicio, administrando eficientemente las relaciones con los clientes; proponiendo un proceso para el área de servicio al cliente, un manual de funciones, los perfiles y competencias pertinentes para los empleados de la respectiva área.

Con todo el planteamiento propuesto se busca que toda la empresa se redireccione en un solo sentido de servicio al cliente con resultados de calidad, por ello el área de servicio al cliente será el vínculo directo con las áreas para poder generar soluciones inmediatas y efectivas para los clientes.

La puesta en marcha del área de servicio al cliente permitirá apoyar todo el proceso de capacitación interna en busca del mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando competencias propias de servicio, generando autoconocimiento y crecimiento personal de los empleados.

Todos los lineamientos presentados contribuyen a mejorar en los componentes del servicio, permitiendo desarrollar planes y programas encaminados a mejorar aspectos del recurso humano, tecnológicos, procedimentales, logrando con ello los objetivos de la empresa a nivel de organización, mercado y por ende los económicos.



### 13. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico y análisis de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A., se evidenciaron aspectos por mejorar en el servicio al cliente. A continuación sugerimos que se realicen las siguientes acciones:

- ✚ Estructurar el área de servicio al cliente como una herramienta de competitividad para mejorar el servicio; permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y llevará a la empresa al crecimiento económico y de mercado, de esta manera se fortalecerá la imagen de la empresa ante el sector inmobiliario.
- ✚ Realizar la adecuación física y tecnológica para la puesta en marcha de la propuesta, suministrando las herramientas necesarias que le permitan al área tener un buen desempeño y así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para esta.
- ✚ Contratar personal adecuado con competencias de servicio al cliente que se ajusten a los cargos establecidos para realizar las funciones propias del área de servicio, que le permitan al área desarrollar actividades encaminadas al buen funcionamiento del mismo.
- ✚ Dar a conocer e implementar la información que se encuentra en el manual de funciones sugerido para el área de servicio al cliente, esto con el fin de que los empleados tengan claras las funciones y procedimientos que deben seguir en la prestación del servicio; y así lograr un óptimo desempeño y control de los procesos que se desarrollan en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador S.A.

- ✚ Desarrollar programas de capacitación a todos los empleados relacionados con atención a clientes, conocimiento de productos y servicios ofrecidos por la empresa entre otros temas.
  
- ✚ Establecer mecanismos de seguimiento a los resultados obtenidos por el área, esto con el fin de conocer el impacto e información que sirve como referencia para posteriormente tomar decisiones en pro del mejoramiento continuo del servicio.
  
- ✚ Comprometer a todos los miembros de la empresa, empezando por los directivos, que representan una fuerza importante en el control y manejo de todas las áreas de la empresa, en el cumplimiento de los procedimientos, como también la colaboración entre las áreas de la empresa para dar solución a las PQRS que realicen los clientes y así satisfacer las necesidades, expectativas y mejorar las relaciones que se tienen con los clientes.

## BIBLIOGRAFIA

Acceso y costo de las pólizas de arrendamiento. (2009). Recuperado el: 03 de Noviembre, 2009, en: <http://www.metrocuadrado.com>.

Albrecht, Karl. (1998). *La revolución del servicio*. Bogotá: 3R Editores.

Albrecht, K. y Bradford L. J. (2004). *La revolución del servicio*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Albrecht, K y Zemke R. (1999). *Gerencia del Servicio ¡Cómo hacer negocios en la Nueva Economía*. Bogotá: 3R Editores.

Albrecht, K y Zemke R. (2004). *Gerencia del Servicio ¡Cómo hacer negocios en la Nueva Economía*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Autoempleomujer. (2009). Recuperado el: 05 de Agosto, 2009, en: <http://www.autoempleomujer.com/diccionario.htm>.

Berry, L. Leonard. (1997). *Un buen servicio ya no basta*. Bogotá: Editorial Norma.

De Canales, F., Alvarado, E., y Pineda, E. (1994). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa Noriega Editores.

Diccionario Administración y Marketing. (2009). Recuperado el 05 de Agosto, 2009, de:  
<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=ACTITUD>

Heredia, V. Nohora L. (1991). *Gerencia de Compras, La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Horovitz, Jacques. (1991). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. Madrid: McGRAW-HILL.

La Administración de empresas. (2006). *Elementos de la administración*. Recuperado el 05 de Agosto, 2009, disponible en:  
[http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_administracion\\_de\\_empresas-elementos\\_de\\_la\\_administracion/11860-8](http://www.wikilearning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-elementos_de_la_administracion/11860-8)

López, L. (2008). *Atención al cliente interno y externo*. Recuperado el 05 de Agosto, 2009, de:  
<http://atencionalclienteexterno.blogspot.com/2008/07/los-aspectos-esenciales-que-pueden.html>

Méndez, Carlos E. (2002). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Editorial Nomos.

Méndez, Carlos E. (2006). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: Editorial Nomos.

Pinto, José. (1994). *Servicio al cliente*. Cali: Ediciones Cenford.

Rodríguez, M. y Escobar R. (1996). *Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGRAW-HILL.

Serna, Humberto. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica: Teoría - metodología*. Bogotá: RAM Editores.

Serna, Humberto. (1997). *Planeación Estratégica: Planeación y gestión - Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, Humberto. (1999). *Gerencia Estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, Humberto. (2000). *Gerencia Estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, Humberto. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. Recuperado el 05 de Agosto, 2009, de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

Vavra, Terry G. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Madrid: FC Editorial.

**ANEXO A. Formato encuesta aplicada a empleados**



**ENCUESTA DE SERVICIO**

**Fecha de Encuesta:** \_\_\_\_\_

**Área:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Objetivo**

El objetivo de la presente encuesta es conocer la percepción del servicio al cliente ofrecido por parte de la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por las estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

1. De acuerdo a su actividad laboral, valore de 1 a 10 el nivel de contacto con el cliente. Siendo 1 ningún contacto y 10 contacto permanente.

	Valor	
En persona	_____	
Por teléfono	_____	
Por Email	_____	
Otro (por favor especifique)	_____	¿Cuál? _____

2. Enumere los motivos mas frecuentes por los cuales los clientes contactan su área?  
Siendo 1 la más importante y 5 la menos.

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

3 ¿Considera usted que la empresa tiene mecanismos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los clientes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4 ¿Se realiza algún seguimiento a los clientes después de haber presentado una queja o reclamo por parte de ellos?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

5 ¿Qué inconvenientes encuentra usted al momento de atender a los clientes? Señale con una X según corresponda.

Falta de información	
Autonomía en las decisiones	
Falta de herramientas	
Colaboración otras áreas	
Falta de tiempo en general	
Ausencia de procedimientos claros	
Otros	

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Dar respuesta a los clientes dificulta el desarrollo cotidiano de sus labores?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---



---



---

7. De acuerdo a la gestión realizada por usted al recibir una queja o reclamo por parte de los clientes, ¿Cuál es el tiempo de respuesta?

- Menos de un día
- De 1 a 2 días
- De 3 a 5 días
- Más de 6 días

8. Por favor, valore de 1 a 5 siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta, los siguientes aspectos a cerca de la comunicación interna de la empresa para prestar un buen servicio al cliente.

	<b>Con mis compañeros de departamento</b>	<b>Con los otros departamentos</b>
¿La comunicación es efectiva?		
¿Sabe a quién se tiene que dirigir?		
¿Fluye adecuadamente la información?		
¿Considera que hay suficiente diálogo?		

9. ¿Qué acciones y/o herramientas cree usted que le ayudarían a la empresa para realizar un manejo eficiente de atención y respuesta a las llamadas telefónicas realizadas por los clientes?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**ANEXO B. Formato entrevista a directivos de área****ENTREVISTA No.****Objetivo de la Entrevista:**

Conocer la percepción que tienen los directivos sobre el servicio al cliente que ofrece la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador.

<b>DATOS DEL ENTREVISTADO</b>	
Nombre del entrevistado:	
Cargo:	
Fecha de entrevista:	

- 1. Cuales considera usted que son los factores de éxito en la empresa Investigaciones y Cobranzas El Libertador?**
- 2. ¿De los factores mencionados anteriormente que grado de importancia le da a cada uno de ellos?**
- 3. ¿Qué porcentaje representa el servicio al cliente en el éxito de la empresa?**
- 4. ¿Cómo evalúa usted el servicio al cliente de la empresa?**
- 5. ¿Actualmente la empresa realiza actividades enfocadas a mejorar el servicio al cliente?**

- 6. ¿La empresa cuenta con procedimientos establecidos en cuanto a la atención de los clientes?**
- 7. ¿Qué actividades o mecanismos realiza la empresa para retener y hacer seguimiento a los clientes?**
- 8. ¿Con respecto al servicio al cliente, cree usted que la competencia puede llegar a superar en algún aspecto a la empresa el Libertador?**
- 9. ¿La empresa cuenta con información concreta acerca de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) realizadas por los clientes?**
- 10. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente que se presta actualmente en la empresa?**