

**PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO EN
COMPUIN SERVICIOS LTDA.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2010**

**PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO EN
COMPUIN SERVICIOS LTDA.**



DESARROLLADO POR:

JORGE ANDRÉS BOTIA PARRA

TUTOR DE GRADO:

DORA ACOSTA TRUJILLO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2010**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.1 Formulación del Problema.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1 MARCO TEÓRICO APLICADO.....	14
2.1.1 Departamento de Mercadeo.....	14
2.1.2 Liderazgo en Servicio.....	16
2.1.3 Sistema de información sobre la Calidad del Servicio.....	19
2.1.4 Metodología SERVQUAL.....	23
2.1.5 Creación de una Estrategia de Servicio.....	25
2.1.6 Estructura para implementar la Estrategia de Servicio.....	33
2.1.7 Implementación de la Estrategia de Servicio a partir de la tecnología.....	36
2.1.8 Implementación de la Estrategia de Servicio por medio de empleados...	42
2.1.9 Marketing Interno.....	47
2.1.10 Marketing de Relaciones.....	49
2.1.11 Estrategias de Retención.....	51

2.1.12 Naturaleza y Mezcla del Marketing de Servicios.....	54
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	56
CAPÍTULO 3: MEZCLA DE MARKETING DE SERVICIOS EN COMPUIN SERVICIOS LTDA.....	
3.1 Servicio.....	65
3.2 Precio.....	66
3.3 Distribución.....	66
3.4 Promoción.....	67
3.5 Proceso.....	68
3.5.1 Proceso de Operación Técnica.....	68
3.5.2 Procedimientos para Servicios Internos.....	69
3.6 Evidencia Física.....	71
3.7 Personas.....	75
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	
4.1 Propósito de la Investigación.....	77
4.2 Objetivo de la Investigación.....	77
4.2.1 Objetivos Específicos.....	77
4.3 Diseño de la Investigación.....	78
4.3.1 Enfoque de la Investigación.....	78
4.3.2 Métodos de recolección de Datos.....	78
4.3.3 Cuestionario de la Investigación.....	79
4.3.4 Plan de Muestreo de la Investigación.....	82
4.4. Resultado de la Investigación.....	83
4.4.1 Tabulación de Resultados.....	83
4.4.2 Estadísticas de Resultados.....	83

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2. Recomendaciones.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXO.....	103

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas de servicios son representativas tanto en Colombia como en el exterior, ya que son parte del motor de la economía y contribuyen tanto al desarrollo económico como social de las economías emergentes como la Colombiana, lo anterior, sumando a las condiciones que demanda la globalización en términos de dinámicas de mercado e innovación para el éxito de las empresas. Por consiguiente, es imprescindible que las empresas de servicio planifiquen e implementen estrategias de servicio que garanticen la generación de valor tanto para sus clientes como para la empresa.

Compuin Servicios es una empresa de servicio técnico, que brinda soluciones en mantenimiento tanto preventivo como correctivo a equipos tecnológicos de cómputo e impresión, actualmente, cuenta con una amplia experiencia y con una visión clara de crecimiento a futuro, así mismo, es consciente de sus debilidades en diversos aspectos estratégicos.

Por tanto, el presente trabajo tiene como fin proponer estrategias de servicio que contribuyan a potencializar aún más sus fortalezas al igual que en proponer acciones encaminadas en corregir las falencias que actualmente posee en la prestación de soluciones técnicas a sus clientes, lo anterior, con el fin de consolidar a Compuin Servicios como una empresa altamente competitiva y líder en la generación de valor para sus clientes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía comenzó sus labores en Enero del año 2000, en sus inicios se llamó Procompel Servicios Ltda se dedicó a prestar servicio técnico a equipos de computación, sus clientes estaban constituidos por empresas pequeñas y personas naturales. Su más notable logro fue certificarse como Centro Autorizado de Servicio de Hewlett Packard a mediados del año 2000, tomando garantías de computadores, impresoras, plotters, servidores y periféricos. Tuvo clientes importantes como la Empresa de Energía, el Banco Cafetero, Bancoldex, la Embajada Americana, y Taca, entre otros. Sin embargo, como resultado de la fusión entre Compaq y Hewlett Packard, que hoy en día es HP, la multinacional adoptó una política enfocada en manejar el servicio técnico con un sólo proveedor que tuviese un sólido posicionamiento a nivel nacional. Por tanto, la decisión afectó fuertemente a la compañía ya que quedó manejando servicios para máquinas que estaban fuera de garantía. Posteriormente, en el año 2008 la empresa cambia su razón social a Compuin Servicios Ltda haciendo una reingeniería tanto en sus políticas como en sus procesos organizacionales, a pesar de la recesión económica de los últimos años, Compuin Servicios Ltda ha logrado un sostenimiento satisfactorio y se proyecta un crecimiento para los próximos cinco años.

Compuin Servicios Ltda es una compañía especializada en proporcionar a sus clientes un servicio integral oportuno y de excelente calidad en el área de tecnología, buscando la continua satisfacción de sus clientes, empleados y socios, contribuyendo así, al desarrollo socioeconómico del país.

Su visión es consolidarse en el mercado nacional como una empresa sólida en la prestación de los mejores servicios tecnológicos, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, soportados en la calidad, la integridad, la honestidad y el respeto.

Compuin Servicios Ltda posee un departamento de Ventas que ha adelantado labores comerciales, tales como: contacto con los clientes, cotización de órdenes de servicio, realiza órdenes de compra a proveedores, hace la gestión de cobro de cartera, lleva acabo el seguimiento de contratos a clientes corporativos, maneja los proveedores de servicio fuera de la ciudad, hace seguimiento a los problemas presentados durante la prestación del servicio, busca nuevos clientes, actualiza datos de la compañía hacia los clientes, y maneja tanto el stock de inventario como la agenda de proveedores.

Sin embargo, Compuin Servicios Ltda no ha llevado a cabo labores que estén encaminadas en diagnosticar, formular e implementar estrategias de servicio con el objetivo de lograr tanto la continua satisfacción de sus clientes como la excelencia en servicio, y por consiguiente, la generación de crecimiento para la empresa. Por tanto, se requiere que Compuin Servicios Ltda planifique e implemente labores de mercadeo con énfasis en la gerencia de servicio, más cuando se trata de una empresa dedicada exclusivamente a la prestación de servicios.

1.1 Formulación del Problema

Partiendo de la situación actual de Compuin Servicios Ltda ¿Qué estrategias de servicio se pueden generar con el fin de contribuir a la satisfacción de sus clientes y a la excelencia en servicio?

Teniendo presente que la empresa cuenta con un departamento de Ventas dedicado particularmente a las labores comerciales del día a día ¿Qué implicaciones tendría planificar en Compuin Servicios Ltda diversas labores de mercadeo orientadas hacia la gerencia de servicio por medio de un departamento de mercadeo, con el objetivo primordial de lograr tanto la continua satisfacción de sus clientes como la generación de valor?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Compuin Servicios Ltda cuenta con un departamento de Servicio Técnico encargado de proporcionar directamente la prestación de los servicios, cerca del 80% de los servicios solicitados por los clientes son atendidos fuera de las instalaciones de la compañía, es decir en Territorio, mientras que el 20% restante son atendidos dentro de las instalaciones de la compañía. Por otra parte, de los clientes activos de Compuin Servicios Ltda, cerca del 25% están vinculados mediante un contrato, aproximadamente un 50% están vinculados por medio de un convenio, y cerca del 25% están por servicios ocasionales.¹

Los resultados financieros de Compuin Servicios Ltda, reflejan que los ingresos generados apenas alcanzan a cubrir los gastos de la compañía, y por tanto, el margen de utilidad es relativamente bajo, así mismo, la utilidad presenta un comportamiento muy variable, de ahí que, la compañía requiere aumentar sustancialmente sus ventas y ser más eficiente con sus egresos. Es importante mencionar que tanto las ventas como el nivel de utilidad son notablemente mayores en Febrero y Octubre en comparación con los demás periodos ya que como se mencionó anteriormente, la empresa maneja contratos con clientes que pagan anualmente, así mismo, el volumen de ventas en los demás periodos es constante no porque los clientes estén solicitando los servicios continuamente, asumiéndolo como sinónimo de fidelización, sino porque van entrando nuevos clientes al igual que otros no vuelven a solicitar los servicios por largo tiempo debido a que no es frecuente que se presenten falencias técnicas a cada momento, al igual que, los clientes posiblemente no vuelven a solicitar el servicio porque quedaron parcialmente insatisfechos con el servicio técnico prestado inicialmente.

Lo anterior, articulado a la demanda por parte tanto de los socios como de su fundador, en enfocarse en el mejoramiento de la calidad del servicio ya que

¹ Cifras tomadas de: Departamento de Servicio Técnico de Compuin Servicios Ltda.

consideran, por su experiencia en el negocio, que es la alternativa más conveniente con el fin de hacer frente al mercado saturado, y lograr así, diferenciarse sustancialmente de sus demás competidores, como una ventaja competitiva.

Conforme a los planteamientos mencionados anteriormente, Compuin Servicios Ltda requiere tanto de la planificación como de la implementación de labores de mercadeo por medio de estrategias de servicio que logren la continua satisfacción de sus clientes y la excelencia en servicio, contribuyendo a que no sólo los clientes vuelvan a solicitar los servicios de la empresa, sino también en atraer los clientes de sus demás competidores, y evidentemente, a clientes nuevos. Por tanto, es primordial para Compuin Servicios Ltda llevar a cabo diversas labores correspondientes a la gerencia de servicio, que estén encaminadas en generar estrategias de servicio, incluyendo también, el desarrollo de un sólido liderazgo en servicio, junto a la creación de un sistema de información sobre la calidad del servicio. De igual forma, la ejecución de las estrategias de servicio planificadas debe llevarse a cabo a través de una estructura de apoyo al servicio, mediante la aplicación de la tecnología, y por medio de los empleados comprometidos con la excelencia en servicio.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Con base en la situación actual de Compuin Servicios Ltda, plantear estrategias de servicio que estén direccionadas hacia el logro tanto de la satisfacción como de la retención de los clientes, al igual que, la excelencia en servicio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Hacer un diagnóstico de la situación actual de Compuin Servicios Ltda desde la perspectiva del servicio por medio del diseño e implementación de una investigación que permita identificar tanto las fortalezas como las debilidades del servicio técnico que actualmente brinda la empresa a sus clientes.
- Planificar un departamento de Mercadeo enfocado en las labores primordiales de la gerencia de servicio, incorporando acciones encaminadas a fortalecer aspectos relacionados con los elementos del marketing de servicios, tales como: Evidencia Física, Procesos, y Talento Humano; articulando prácticas complementarias enfocadas en contribuir a retener a los clientes.
- Proponer un sistema de información en Compuin Servicios Ltda que permita la recolección y análisis de la información de los clientes con relación al servicio, involucrando la aplicación de encuestas de servicio.
- Plantear propuestas dirigidas a utilizar la tecnología como medio para mejorar la calidad del servicio.

- Establecer acciones que promuevan el liderazgo en servicio en Compuin Servicios Ltda encaminando a toda la empresa hacia la excelencia en servicio por medio de prácticas que comprometan a los empleados de la empresa tanto con el logro de la satisfacción de los clientes como con la excelencia del servicio en cada una de las labores a desempeñar.

RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo del presente trabajo, se recurrió a la investigación de diversas teorías, modelos, y conceptos de Mercadeo haciendo énfasis en la Gerencia de Servicio, con el fin de articular la teoría a la práctica, de ahí que, se desarrolló un marco teórico y conceptual donde no sólo se mencionan las teorías pertinentes para la realización del trabajo sino también se aplican inicialmente a la situación de Compuin Servicios.

Posteriormente, se planificó e implementó una investigación acerca de la satisfacción de los clientes que actualmente posee la empresa, con el fin de diagnosticar a fondo tanto las fortalezas como las debilidades del servicio que brinda Compuin Servicios, donde se evaluaron diversos elementos del servicio, tales como: evidencia física, calidad del servicio, garantía del servicio, confiabilidad del servicio, fidelización, capacidad de respuesta del servicio, compromiso de los empleados hacia los clientes, y satisfacción de nuevas expectativas del servicio técnico que necesitan los clientes de Compuin Servicios.

Finalmente, con base en la consolidación y análisis de los resultados obtenidos de la investigación referente al servicio técnico de la empresa, se procedió a plantear diversas soluciones estratégicas tanto a las falencias que actualmente Compuin Servicios presenta como al fortalecimiento de los aspectos que los clientes evaluaron como positivos del servicio técnico que les ha suministrado la empresa.

CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO APLICADO

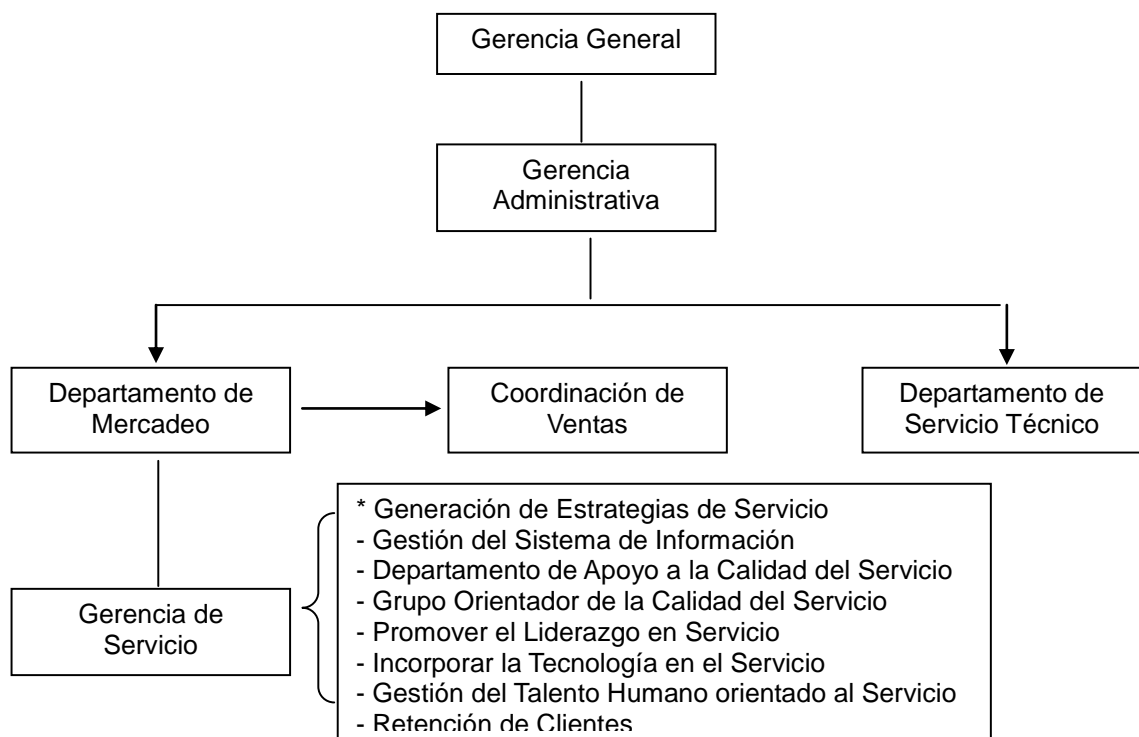
2.1.1 Departamento de Mercadeo

Partiendo de que el mercadeo es un área determinante para el éxito de una compañía ya que cumple la función primordial de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes mediante la planificación e implementación de estrategias que generen valor, es imprescindible para Compuin Servicios Ltda la creación de un departamento de Mercadeo. Así mismo, es importante tener presente que un departamento de Mercadeo en una empresa pequeña difiere considerablemente de lo que en la teoría y en la práctica se aplica en compañías grandes, y que para el caso de Compuin Servicios Ltda, no es posible sugerir, por razones de costos y de alcance organizacional, implementar estrictamente un departamento de Mercadeo organizado ya sea de forma funcional o geográfica o por producto, como es aplicado en las grandes compañías, por tanto, es relevante considerar que “La empresa debe diseñar un departamento de marketing que pueda poner en práctica las estrategias y planes de marketing. Si la empresa es muy pequeña, una persona podría realizar todo el trabajo de marketing: investigación, ventas, publicidad, servicio a clientes y otras actividades. A medida que la empresa se expande, surge una organización de departamento de marketing para planear y poner en práctica las actividades de marketing. En las empresas grandes, este departamento contiene muchos especialistas”². Por consiguiente, Compuin Servicios Ltda debe crear un departamento de Mercadeo orientado exclusivamente a la gerencia de servicio, que genere estrategias de servicios orientadas a la generación de valor, a la satisfacción de los clientes, y a la excelencia en servicio, incorporando las funciones que desempeñaba el departamento de Ventas al nuevo departamento de Mercadeo a partir de un área de Ventas, mientras que el departamento de Servicio Técnico sigue con

² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta ed. México : Pearson Educación, 2003. 67 p.

sus funciones, y se optará por generar una comunicación directa entre el nuevo departamento de Mercadeo y el Departamento de Servicio Técnico, con el fin de lograr la excelencia en servicio. A continuación, se muestra la estructura organizacional propuesta para Compuin Servicios Ltda:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA
COMPUIN SERVICIOS LTDA



La creación del nuevo departamento de Mercadeo, supone la realización de labores específicas de la gerencia de servicio, tales como: ejercer un liderazgo en servicio, crear un sistema de información acerca de la calidad del servicio, planificar y ejecutar estrategias de servicio, implementar la estrategia de servicio a partir de la estructura y de la tecnología, llevar acabo la estrategia de servicio mediante los empleados de la compañía, y ejecutar acciones orientadas hacia la retención de los clientes, en la figura No.1 se presenta un esquema de las funciones mencionadas que deben ser ejercidas por el departamento de Mercadeo de Compuin Servicios Ltda. Finalmente, es

importante anotar que a medida que la compañía vaya creciendo es factible que el departamento de Mercadeo asuma una clara estructura formal, ya sea funcional para el caso que requiera apoyo específico en actividades de mercadeo, o geográfica para el caso de que se expanda nacional o internacionalmente, al igual que, por producto o mercado si incursiona a través de un nuevo servicio o segmento distinto.³

2.1.2 Liderazgo en servicio

Es indiscutible que para lograr el éxito de cualquier tipo de compañía es esencial la existencia de un liderazgo que contribuya a que todos los miembros de la organización aporten a partir de sus habilidades y labores al cumplimiento de las metas propuestas, en especial cuando se trata de compañías comprometidas con la excelencia en servicio. Cuando se hace referencia a empresas exclusivamente de servicios, como es el caso de Compuin Servicios Ltda, es importante tener presente que “Las empresas que prestan servicios necesitan una visión de su trabajo en la cual valga la pena creer, una visión desafiante que proporcione energía emocional y genere compromisos. Esas personas necesitan sentir que forman parte de un equipo y pertenecen a una organización que los respalda en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con personas que sirvan de ejemplo, fijen altas normas y señalen el camino. Deben probar el elixir que proviene de verse uno obligado a pensar en el trabajo, a ser creativo y a arriesgarse a romper la rutina. Necesitan sentir el estímulo del avance, del progreso, de la realización tanto personal como de la organización. Éstos son los frutos del liderazgo en servicio”⁴, por tanto, para que Compuin Servicios Ltda proporcione un servicio de excelencia es fundamental fomentar el desarrollo de valores y destrezas para lograr el liderazgo en servicio, un líder en servicio se caracteriza por ser visionario, por su empatía, así mismo, tiene altas expectativas y sólidos conocimientos, al

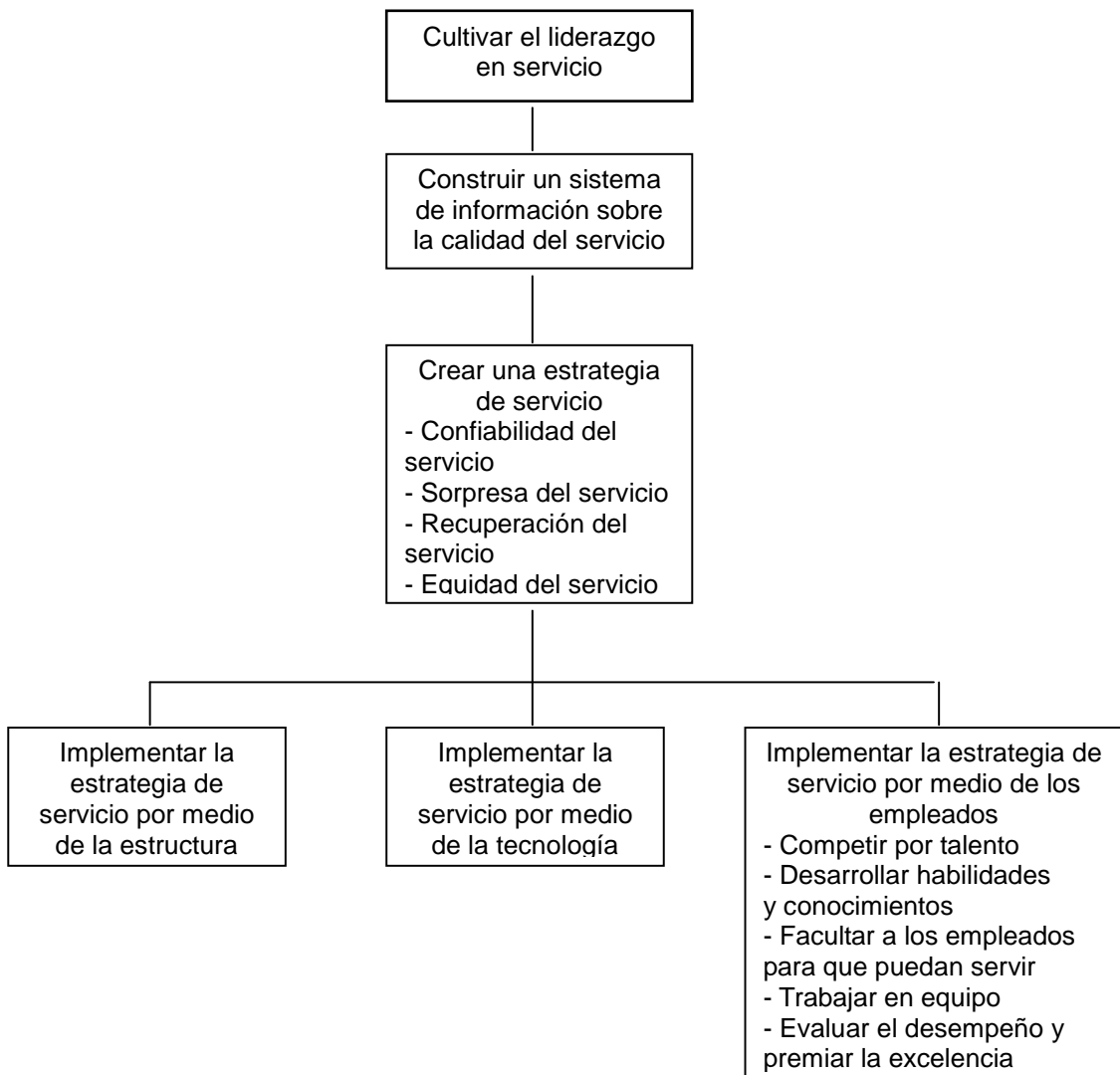
³ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 6 p.

⁴ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 9 - 10 p.

igual que, posee capacidad de persuasión y se caracteriza por su integridad. A la vez, es indispensable poseer cualidades que fomenten constantemente el deseo de la compañía por ofrecer un servicio de excelencia, que son cualidades muy concretas del liderazgo en servicio.

Figura No.1

MARCO PARA UN SERVICIO EXTRAORDINARIO



Fuente: BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 6 p.

La primera es la visión de servicio, donde los líderes en servicio establecen la visión de servicio de su compañía mediante sus propias actuaciones en vez de regirse únicamente por una declaración escrita, por tanto, generan por medio del buen ejemplo un ambiente de servicio excepcional que motiva a los demás empleados a seguir el objetivo de la excelencia en servicio para con todos los clientes de la compañía, distinguiéndose de los demás competidores. Así mismo, la visión de servicio facilita identificar las oportunidades que los competidores podrían determinar como triviales, al igual que, el líder en servicio piensa y manifiesta que la forma en que la compañía maneja las cosas pequeñas marca la pauta para manejar lo demás. Ahora bien, la segunda cualidad del líder en servicio es creer en otros, donde es importante que el líder confíe en los demás empleados considerando la comunicación como una herramienta fundamental para el logro en la excelencia del servicio ya que promueve la generación de ideas innovadoras al igual que facilita la participación de los empleados en temas relevantes o problemas relacionados con los clientes que podrían surgir, de ahí que, el líder en servicio no es un jefe sino un instructor, ya que es fundamental servir a quien sirve. La tercera cualidad del líder de servicio es el amor al negocio, que es considerado como el catalizador hacia el éxito en la excelencia en servicio ya que el líder en servicio que ama su negocio genera evidentemente entusiasmo y vitalidad que se va a ver reflejado en los empleados y por ende en el logro de la satisfacción de los clientes, por tanto, el líder asume las diversas complejidades que pueda presentar la compañía en cualquier momento y siente el deseo profundo de no sólo hacerla crecer sino también de enseñar el funcionamiento, de dar ejemplo de su estilo, sus valores y su excelencia, y de dar a conocer el arte de manejarlo. Con respecto a la cuarta cualidad del líder de servicio, que es la integridad, es importante mencionar que es la que genera indiscutiblemente confianza en la compañía, de ahí que, el líder en servicio se caracteriza por hacer siempre lo correcto donde para él en primer lugar esta la justicia, la coherencia y la veracidad para con los clientes, empleados, proveedores, y con el entorno mismo. Por consiguiente, para Compuin Servicios Ltda es primordial tener un liderazgo en servicio, que posea las cualidades mencionadas

anteriormente ya que es lo que garantiza la excelencia en servicio y por ende el éxito de la compañía, por tanto, es imprescindible que el líder en servicio de Compuin Servicios Ltda esté encaminado en lograr que los empleados se comprometan con la excelencia, que confíe en la capacidad de los demás para el logro de la meta primordial en servicio, que tenga y manifieste su pasión por la compañía en cada una de sus labores a realizar, que esté comprometido con el continuo aprendizaje en todos los niveles de la organización, que establezca canales de comunicación tanto con los empleados como con los clientes con el fin de promover e implementar ideas que contribuyan a la innovación y mejoramiento de la calidad en el servicio tecnológico que actualmente presta Compuin Servicios Ltda, y finalmente, que el líder en servicio esté totalmente comprometido con la integridad que es la que genera confianza en la compañía.⁵

2.1.3 Sistema de Información sobre la calidad del servicio

Para las compañías comprometidas con la excelencia en servicio es una prioridad escuchar al cliente ya que es lo que permite encaminar los esfuerzos por lograr la calidad del servicio prestado, justificando que “El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. Se aprende a invertir sabiamente en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de las expectativas y las percepciones de los clientes y de quienes no son clientes”⁶, por tanto, la construcción de un sistema de información sobre la calidad del servicio es imprescindible porque permite a partir de la investigación de los clientes conocer concretamente tanto las fortalezas como las debilidades del servicio, en este caso del servicio técnico prestado por Compuin Servicios Ltda, desde la perspectiva de quienes lo han experimentado, como se puede analizar en la Figura No.2. Por otra parte, el sistema permite investigar a quienes no

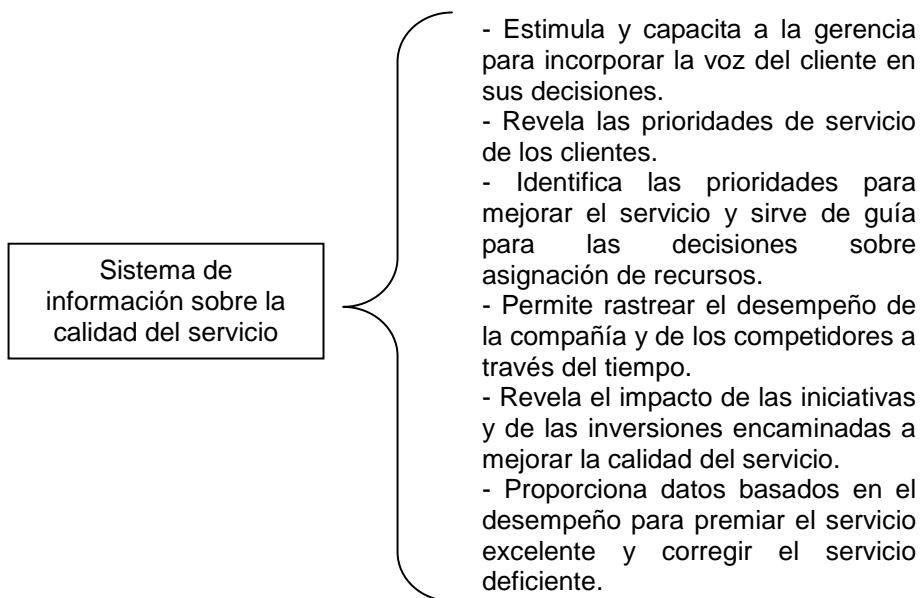
⁵ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 11 - 20 p.

⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 40 - 41 p

son clientes ya que son los que aportan información relevante acerca del desempeño de los competidores de la empresa sirviendo como base de comparación. Así mismo, el sistema información sobre la calidad del servicio permite no sólo proporcionar a los directivos de la empresa una visión completa sobre la calidad del servicio sino también les permite conocer cuáles atributos del servicios son revelantes para los clientes, al igual que, permite identificar tanto los aspectos del sistema del servicio como las inversiones en servicio que están efectivamente generando excelentes resultados.⁷

Figura No.2

PRINCIPALES BENEFICIOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



Fuente: BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 43 p.

Ahora bien, para desarrollar un sistema de información sobre la calidad del servicio existen nueve enfoques de investigación que permiten la implementación del sistema: Encuestas transaccionales, Encuestas del

⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 42 p

mercado total, Compradores de incógnito, Revisiones de servicio, Juntas de clientes asesores, Encuestas tanto a los clientes nuevos como a los clientes menos asiduos y a los que ya no son clientes, Entrevistas con grupos focales, Informes de los empleados de campo, Encuestas a los empleados. Sin embargo, las compañías no utilizan los nueve enfoques en un mismo sistema de información ya que se puede saturar y se dificulta la obtención de información específica necesaria para el mejoramiento continuo de la calidad del servicio, de ahí que, se sugiere utilizar más de dos enfoques que respondan a las necesidades de información de la compañía con relación a la calidad del servicio. En primer lugar, para Compuin Servicios Ltda es importante realizar encuestas transaccionales, ya que permite una vez finalizado el servicio técnico saber si efectivamente el cliente quedó satisfecho con el servicio, permitiendo identificar con base en lo que expresa el cliente los factores que contribuyeron o no a la calidad en el servicio técnico prestado. En segundo lugar, es primordial que la empresa implemente encuestas del mercado total, que consiste fundamentalmente en medir la forma en que los clientes evalúan el servicio global, cuando un cliente evalúa una experiencia reciente de servicio difiere necesariamente de su percepción global sobre la calidad del servicio ya que los servicios son desempeños, y por ende, una sola experiencia de servicio no garantiza la posterior, por tanto, para desarrollar correctamente una encuesta del mercado total Compuin Servicios Ltda debe involucrar preguntas que permitan obtener información referente a: las expectativas y percepciones de los clientes sobre el servicio técnico, la importancia relativa de las dimensiones del servicio, si tiene la intención de volver a solicitar el servicio técnico, y si recomendaría el servicio a las personas que conoce. También es importante mencionar que la encuesta de mercado total sirve para medir la calidad del servicio de los competidores, que implica indispensablemente incluir a los no clientes con el fin de conocer sus percepciones acerca del servicio que les proporcionan las demás compañías de servicio técnico, lo cual es necesario ya que “La investigación entre quienes no son clientes revela el desempeño de los competidores con respecto al servicio y sirve de base para comparar. Las expectativas de servicio importantes que los competidores saben cómo

satisfacer adecuadamente no se deben pasar por alto en los planes para la mejora del servicio”⁸. A la vez, dentro de las encuestas del mercado total es conveniente utilizar la metodología SERVQUAL que sirve para medir las expectativas de los clientes con relación a la categoría de servicio y sus percepciones sobre cada una de las demás empresas que prestan el servicio, posteriormente se analizará de forma detallada la aplicación de la metodología SERVQUAL. En tercer lugar, es necesario que en Compuin Servicios Ltda se desarrolle el enfoque de revisiones del servicio porque busca por medio de visitas periódicas a los clientes, realizadas por un directivo de la empresa, evaluar la satisfacción de los clientes con relación al servicio técnico y permite conocer a partir de la visión del cliente aspectos que pueden contribuir a mejorar el servicio técnico que se esta proporcionando. Se debe tener presente que “Las revisiones del servicio debe ser un proceso formal en el cual se utilicen una serie estándar de preguntas, un registro escrito de las respuestas y correspondencia de seguimiento con el cliente para resumir las conclusiones fundamentales y las prioridades acordadas”⁹. Finalmente, en cuarto lugar es recomendable instaurar en Compuin Servicios Ltda el enfoque de encuestas a los empleados, ya que permite medir la calidad del servicio interno por medio de los empleados contribuyendo al mejoramiento de la calidad externa del servicio porque son los empleados quienes interactúan con los clientes al momento de prestar un servicio técnico, por tanto la gerencia debe conocer, con base en la evaluación, las prioridades del servicio interno, por tanto, es relevante para la empresa las encuestas a los empleados ya que se afirma que “Estudiar las experiencias de los empleados como clientes internos también es vital para mejorar el servicio. Al fin y al cabo, los empleados son los que prestan los servicios evaluados por los clientes; hasta cierto punto, los empleados son el servicio para los clientes.”¹⁰ Cabe mencionar, que por medio de las encuestas a los empleados se conoce específicamente las causas que generan

⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 47 p.

⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 52 p.

¹⁰ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 63 p.

problemas en el servicio y lo que se debería cambiar para mejorarlo, al igual que, sirve como medio para predecir posibles falencias del servicio antes de que las perciban los clientes, facultando tanto a los empleados como a los directivos para actuar con prudencia.¹¹

2.1.4 Metodología SERVQUAL

La metodología SERVQUAL parte por definir la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones del cliente sobre el servicio y las expectativas que esperaba del servicio, de ahí que, la metodología SERVQUAL es vista como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”¹² Por tanto, es imprescindible para Compuin Servicios Ltda comprometerse en lograr superar las expectativas de sus clientes, que parte por identificar las percepciones acerca del servicio y en formular e implementar acciones encaminadas a ofrecer más de lo que el cliente esperaba por la prestación de un servicio técnico, logrando también, un nivel óptimo de calidad del servicio, ya que la metodología SERVQUAL busca constatar que la calidad del servicio percibido está determinada por la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones.

Por consiguiente, la metodología SERVQUAL está conformada por cinco dimensiones que conducen a definir la calidad del servicio de una compañía con base en las percepciones y expectativas de los clientes, cada dimensión posee varias categorías que deben ser evaluadas por parte de Compuin Servicios Ltda, las dimensiones son¹³:

¹¹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 43 - 67 p.

¹² HOFFMAN, Douglas. Marketing Principles & Best Practices. Thomson, 2005. 336 p.

¹³ HOFFMAN, Douglas. Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos. Segunda Edición. México : Thomson, 2002. 335 – 338.

- Dimensión de los Tangibles

Hace referencia a aspectos de la infraestructura de la empresa, tales como: apariencia de las instalaciones físicas, dotaciones, personal de la empresa y materiales de comunicación.

- Dimensión de la confiabilidad

Se refiere a la medición de la consistencia y confiabilidad del desempeño de la empresa, que incluye identificar si la compañía brinda el mismo nivel de servicio y de calidad en diversos momentos, así mismo, evalúa si la empresa cumple con sus compromisos para con sus clientes, es así como, la SERVQUAL permite establecer la brecha existente con respecto a la confiabilidad del servicio técnico:

- Dimensión de la capacidad de respuesta

Permite identificar si la compañía está comprometida por brindar el servicio a la hora establecida, es decir permite conocer si los empleados cuentan con la voluntad y la disposición para prestar el servicio técnico a los clientes, así mismo, indica si la empresa está preparada para prestar el servicio.

- La dimensión de las garantías

Se refiere a la competencia de la empresa entendida como los conocimientos y las habilidades que posee Compuin Servicios Ltda para proporcionar su servicio técnico, que incluye aspectos como la cortesía hacia sus clientes, es decir si el empleado trata con educación y amabilidad al cliente tanto telefónicamente como al momento de realizar la asesoría técnica, y la seguridad de sus operaciones, es decir que Compuin Servicios Ltda le

garantice la confiabilidad de sus datos, el no robo, y el cumplimiento cabal de las garantías del servicio técnico proporcionado.

- La dimensión de la empatía

La dimensión de la empatía consiste en identificar la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como si fueran propios, de ahí que, una empresa que tenga empatía no ha dejado de lado lo que se siente ser cliente, y posee la capacidad de comprender las necesidades de sus clientes.

Por consiguiente, la aplicación de la metodología SERVQUAL contribuye a identificar y evaluar el servicio técnico conforme a las dimensiones anteriormente explicadas, y permite con base en los resultados obtenidos, analizar específicamente la brecha que existe actualmente en los clientes de Compuin Servicios Ltda entre sus percepciones y expectativas de servicio técnico.

2.1.5 Creación de una estrategia de servicio

Es de vital importancia que todas las compañías comprometidas verdaderamente con prestar un servicio extraordinario posean una estrategia de servicio claramente definida, ya que no sólo define su principal objetivo organizacional sino también define qué se entiende por servicio y cómo se cumple la excelencia en servicio, que se traduce en las formas en que las personas de la compañía satisfacen a sus clientes y clarifica la toma de decisiones por parte de los directivos de acciones orientadas hacia el logro de un servicio extraordinario. Por tanto, en Compuin Servicios Ltda es necesario definir a fondo una estrategia de servicio que es una misión, que no es sólo plantearla, sino que se debe articular la declaración con el accionar de la compañía, es decir con todos los miembros de la empresa, ya que es una meta, una dirección y un accionar que debe estar claramente dirigido hacia el

logro de un servicio extraordinario, de ahí que, Compuin Servicios Ltda debe proceder con la identificación de su estrategia de servicio técnico hacia sus clientes, de la cual se deben apropiar todos los miembros de la empresa.¹⁴ A continuación, en la Figura No.3 se muestra un esquema de los puntos esenciales para la identificación de una estrategia de servicio.

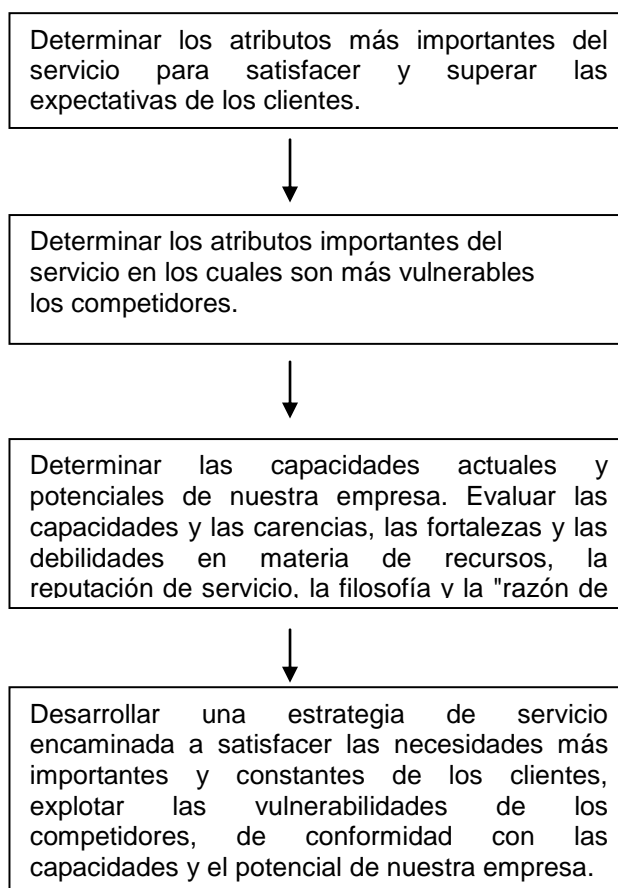
Por consiguiente, para la generación de la estrategia de servicio en Compuin Servicios Ltda es fundamental definir prioritariamente en cuanto al servicio técnico qué atributos le aportan competitividad en el mercado a la empresa y en cuáles no es fuerte y su competidor si, logrando como resultado, analizar e identificar qué necesidades de los clientes no están siendo satisfechas por la competencia y que Compuin Servicios Ltda puede satisfacer, evaluando rigurosamente tanto sus fortalezas como debilidades en aspectos tales como: financieros, organizacionales, de conocimiento, tecnológicos y de recursos humanos, así mismo, es indispensable la innovación en el servicio analizando qué es esencial para el cliente y qué le generaría admiración en el servicio, de ahí, la importancia de aplicar el sistema de información propuesto anteriormente, el cual contribuye, por medio de la obtención de información específica sobre los competidores y sobre la empresa misma acerca del servicio, a la generación de la estrategia de servicio de Compuin Servicios Ltda.¹⁵

¹⁴ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 78 - 79 p.

¹⁵ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 87 - 90 p.

Figura No.3

IDENTIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO



Fuente: BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 91 p.

Ahora bien, es imprescindible tener presente el papel fundamental de un servicio de calidad como parte de la estrategia de servicio de la empresa, ya que un servicio de calidad es parte integral de la creación de valor para los clientes, como se explica al afirmar que “El servicio de calidad es el soporte de la creación de valor; es el fundamento indispensable de todas las demás cosas que la estrategia de servicio podría comprender. A la vez, la confiabilidad, la recuperación, la sorpresa, la recuperación y la equidad son los cimientos de un servicio de calidad; son los principios sobre los cuales se construye el servicio

extraordinario.”¹⁶, por tanto, con el fin de que Compuin Servicios Ltda logre la excelencia en el servicio técnico que ofrece a sus clientes, debe involucrar dentro de su estrategia de servicio los siguientes cuatro principios esenciales:

- Confiabilidad del servicio

Se refiere a la capacidad de proporcionar el servicio prometido con exactitud y seriedad, siendo la dimensión más importante para el logro de la calidad del servicio debido a que al ser los servicios intangibles, donde resulta difícil para el cliente evaluarlos antes de la compra, los clientes están comprando una promesa y por tanto confían en que la empresa la cumpla. Por consiguiente, es vital para la empresa proporcionar un servicio técnico que genere una sólida confianza al cliente, por tanto, Compuin Servicios Ltda debe construir una estrategia de servicio que tenga como base la generación de confianza en la prestación de sus servicios porque “El servicio exacto y serio aumenta la confianza de los clientes en la compañía; los errores frecuentes destruyen la confianza. La mayoría de los clientes aprecian una disculpa sincera cuando experimentan un problema de servicio, pero la verdad es que la disculpa no borra el recuerdo de la falla. Si llega a desarrollarse un patrón de errores de servicio, los clientes acaban por concluir que no se puede confiar en que la empresa preste el servicio prometido”¹⁷. Cabe mencionar que, los desafíos que impone la confiabilidad del servicio dista considerablemente de la confiabilidad de los productos manufacturados ya que en aspectos tales como la mano de obra, el servicio proporcionado por los seres humanos varía de la actividad mecánica para el caso de la producción, ya que los empleados que prestan los servicios poseen diversas habilidades, actitudes y personalidades que difieren frente a los demás, y que tiene una repercusión directa sobre la calidad del servicio hacia el cliente, de ahí que, representa un desafío para Compuin Servicios Ltda al tratarse de la interacción directa entre empleado y cliente al

¹⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 100 p.

¹⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 102 - 103 p.

momento de realizar el servicio técnico. Junto a este desafío, la empresa debe comprometerse en lograr una actitud de servicio por parte de los empleados, es decir querer ser confiable, debido a que las compañías que cultivan día a día valores como la exactitud y la seriedad tienen menor posibilidad de concurrir en falencias con respecto al servicio. Por último, el diseño del servicio es determinante para el logro de la excelencia en el servicio porque es el esquema que posee la compañía para poder prestar a sus clientes un servicio extraordinario, incluyendo: subprocesos del servicio, contactos específicos del cliente con el personal de servicio directo, al igual que, muestra los servicios internos relacionados con los que el cliente no ve, los cuales proporcionan apoyo a los servicios directos, finalmente, el diseño de servicio contiene la evidencia física acerca del ambiente de servicio.¹⁸

- Sorpresa del servicio

Es importante mencionar, que los clientes no sólo esperan confiabilidad en el servicio prestado sino también desearían que el servicio logre satisfacer más allá de los límites de las expectativas que ellos esperan. Por tanto, las compañías que sorprenden a los clientes por medio de una atención esmerada, reciben evidentemente reconocimiento adicional por parte de sus clientes. Es así como, en Compuin Servicios Ltda es indispensable que el servicio técnico ofrezca un valor agregado, es decir sorprendiendo al cliente durante el proceso de servicio técnico, involucrando acciones como la construcción de lazos emocionales con sus clientes, que se logra aprovechando las diversas oportunidades para impresionar durante el proceso del servicio técnico, a la vez, la empresa debe tener presente que los clientes más que valorar los obsequios, valoran la inspiración y el esfuerzo que se le proporciona durante la prestación del servicio con el fin de satisfacerlo más de lo que esperaba por la reparación o asesoría sobre una máquina. Por consiguiente, es indispensable para Compuin Servicios Ltda tener presente que tanto un auténtico interés por

¹⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 101 - 111 p.

los clientes y por la excelencia contribuyen a la generación de lazos emocionales con sus clientes, es también importante, promover y favorecer las iniciativas innovadoras por parte de todos los empleados para complacer a sus clientes durante la prestación del servicio técnico. Un componente adicional, es ratificar que los clientes recuerdan a los empleados de una empresa cuando se esmeran y demuestran su compromiso incondicional por hacer más de la cuenta para ayudarlos, que implica no darse por vencidos hasta tener la solución correcta al servicio que se está prestando, haciendo esfuerzos extraordinarios, logrando superar aún más las expectativas del servicio.¹⁹

- Recuperación del servicio

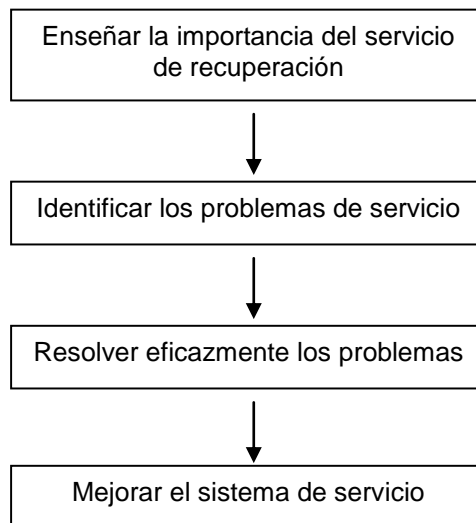
Una empresa comprometida con el servicio extraordinario posee necesariamente acciones de recuperación de servicio para la solución de diversas falencias que se pueden presentar en la prestación del servicio, de no ser así, es completamente claro que se pierde la confianza del cliente para con la empresa, específicamente cuando el problema de servicio se vuelve un patrón de errores habitual, cuando la falla generada es imposible de remediar, y cuando los esfuerzos de recuperación del servicio son débiles agravando aún más el problema, de ahí que, es indispensable que Compuin Servicios Ltda diseñe un mecanismo de recuperación de servicio eficaz porque una recuperación satisfactoria del servicio genera la voluntad por parte de los clientes de recomendar a la empresa y contribuye al mejoramiento de su percepción sobre la calidad global del servicio. Por otra parte, los clientes son más tolerantes con las dificultades que pueda presentar el servicio siempre y cuando la empresa imparta un esfuerzo sincero y concertado para solucionar el problema concreto.²⁰ En la figura No.4 se proporciona una guía de cuatro pasos para la construcción de una estrategia de servicio de recuperación:

¹⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 114 - 120 p.

²⁰ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 120 - 122 p.

Figura No.4

PASOS ESENCIALES PARA RECUPERAR EL SERVICIO



Fuente: BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 127 p.

Con respecto al primer paso, es importante que en Compuin Servicios Ltda se opte por hacer entender a los empleados, especialmente a los que proporcionan directamente el servicio técnico, las virtudes del servicio de recuperación como una estrategia rentable con el fin de mantener a los clientes, una de las maneras de lograrlo es mediante el establecimiento de reuniones periódicas con el fin de establecer canales de comunicación entre los técnicos y los directivos de cada departamento con el fin de divagar acerca de los problemas de servicio más frecuentes, sugiriendo soluciones innovadores y oportunas para los clientes de Compuin Servicios Ltda. En el segundo paso, se incluye la identificación de los problemas de servicio que consiste en hacer uso de métodos proactivos para establecer los problemas del servicio como es el diseño y entrega de formatos donde el cliente exprese sus comentarios con respecto a la dificultad presentada, al igual que, contar con una línea telefónica que comunique directamente con el departamento de Mercadeo de la empresa, para así garantizar mayor confiabilidad, logrando que el cliente sienta que para Compuin Servicios Ltda sus sugerencias y problemas

presentados con el servicio técnico verdaderamente importan con el fin de hacer cuanto antes los correctivos necesarios. En tercer lugar, es esencial resolver los problemas con eficacia ya que los clientes buscan una solución oportuna a sus problemas, que implica solucionarlos por parte de los empleados en el momento en que se está prestando el servicio, para el caso de Compuin Servicios Ltda se trataría de los servicios en territorio que corresponde al 80% de sus clientes actuales, de ahí que, es tan importante generar en los empleados la importancia de la estrategia de recuperación del servicio ya que son los que están en contacto con los clientes no satisfechos con el servicio y que deben responder con responsabilidad, prudencia y prontitud. Por último, el cuarto paso se refiere al compromiso por mejorar el sistema de servicio, ya que no sólo un error en el servicio significa otra oportunidad para hacer que el cliente deposite nuevamente su confianza por el servicio técnico, sino también, es una oportunidad para que la empresa mejore sustancialmente su desempeño, concretamente el departamento de Mercadeo debe estar encaminado en detectar y clasificar las fallas del servicio con el fin de analizar sus causas específicas, y posteriormente, tomar las decisiones de forma acertada y objetiva.²¹

- Equidad del servicio

Una empresa comprometida con un servicio extraordinario es una empresa comprometida con la equidad del servicio que presta, ya que para los clientes la equidad y la calidad del servicio son aspectos inseparables debido a que la intangibilidad de los servicios produce mayor sensibilidad por parte de los clientes hacia la equidad porque los clientes esperan de parte de la empresa: un trato justo, cumplimiento de las promesas del servicio, instalaciones adecuadas, prestación de un servicio oportuno, empleados competentes, y un servicio técnico personalizado. Por tanto, es importante para Compuin Servicios Ltda cuestionarse entorno a las siguientes preguntas que lograrán que la

²¹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 126 - 137 p.

empresa se comprometa de raíz con la equidad del servicio: ¿La empresa se esfuerza por demostrarle al cliente su compromiso con el juego limpio? ¿Hace el mismo esfuerzo por demostrarle al empleado su compromiso con la equidad? ¿El juego limpio hace parte de la filosofía de Compuin Servicios Ltda? ¿La empresa conoce cuáles prácticas de la industria tiene una mayor probabilidad de crear la impresión de inequidad? ¿Se han enfrentado problemas de inequidad a fondo y sistemáticamente? Por otra parte, es importante incorporar a la estrategia, la garantía como mecanismo de respaldo de un servicio extraordinario ya que “La impresión de inequidad suele crearse cuando el servicio primario sale mal y la compañía no responde como debiera. La equidad implica respaldar el servicio. Una manera muy eficaz de lograr ese respaldo es mediante la estrategia de garantía. Los clientes descontentos con el servicio pueden apelar a la garantía y recibir compensación por la carga que les ha sido impuesta. Bien ejecutadas, las garantías de servicio pueden simbolizar el compromiso de la compañía para con el juego limpio y facilitar la diferenciación con respecto a la competencia. Las garantías también obligan a la organización a mejorar la calidad del servicio para evitar el costo y la vergüenza de tener que pagar con frecuencia”²². Por consiguiente, Compuin Servicios Ltda debe integrar a la estrategia de servicio la equidad, ya que la equidad involucra directamente las expectativas de los clientes con respecto al servicio técnico, aparte de tener en cuenta los puntos anteriores, los directivos deben ir más allá de lo legal en la toma de sus decisiones y cuestionarse si realmente sus decisiones han sido justas.²³

2.1.6 Estructura para implementar la estrategia de servicio

Es imprescindible para la prestación de un servicio extraordinario que la estrategia de servicio formulada por la compañía determine la estructura que va a garantizar la correcta implementación de la estrategia de servicio, por tanto,

²² BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 150 p.

²³ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 138 - 153 p.

Compuin Servicios Ltda debe establecer una estructura que le permita prestar un servicio de excelencia al cliente facilitando el cumplimiento de prioridades que contribuyan al mejoramiento continuo del servicio, tales como: Liderazgo cultura, direccionamiento y coordinación de diversas iniciativas, conocimientos y recursos técnicos, soluciones o recomendaciones referentes a problemas específicos de la calidad del servicio, prestación del servicio garantizando más de lo que esperan los clientes, y recuperación del servicio ante posibles falencias.²⁴

Ahora bien, existen varias formas estructurales utilizadas para fomentar el liderazgo, formalizar las responsabilidades, solucionar los problemas, proporcionar coordinación y aplicar conocimientos, con el objetivo primordial de mejorar continuamente el servicio proporcionado por la compañía al cliente, de ahí que, Compuin Servicios Ltda necesita planificar y ejecutar las siguientes formas de estructuración:

En primer lugar, un grupo orientador de la calidad del servicio, permite a la empresa orientar la calidad del servicio proporcionando un punto de referencia con el objetivo de lograr un constante mejoramiento del servicio prestado y como fuerza de cambio cultural. Por consiguiente, Compuin Servicios Ltda debería implementar funciones propias del grupo orientador de la calidad mediante: el diseño de un plan de acción que permita el cumplimiento de las metas de servicio, promover el desarrollo de iniciativas de servicio como por ejemplo la planificación y mejoramiento constante de un sistema de información acerca de la calidad del servicio técnico prestado a los clientes de Compuin Servicios Ltda, fomentar la generación de ideas dirigidas al mejoramiento continuo del servicio mediante propuestas que promuevan la eficiencia y eficacia durante la prestación del servicio técnico, garantiza que las iniciativas generadas estén dirigidas al mejoramiento continuo del servicio, realiza informes internos sobre el desempeño de Compuin Servicios Ltda en la

²⁴ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 154 - 155 p.

prestación de sus servicios por medio de informes periódicos de gestión incluyendo cumplimiento de prioridades de servicio, por último, se encarga de reconocer el cumplimiento de logros por parte de la empresa referentes a la excelencia del servicio. Es importante mencionar, que en Compuin Servicios Ltda es recomendable que el grupo orientador de la calidad del servicio este conformado por uno de los altos directivos con amplia experiencia y mentalidad de servicio garantizando el cumplimiento de objetivos y proporcionando al grupo credibilidad, así mismo, se hace imprescindible la presencia de gerentes de línea como es el caso del área de servicio técnico y del área de ventas, ya las unidades operativas son centros de influencia y es mucho más probable que la mejora del servicio se logre cuando los gerentes de línea hacen parte del grupo orientador de la calidad ya que son ellos los que coordinan la implementación de la estrategia. ²⁵

En segundo lugar, es esencial para lograr la excelencia en servicio que Compuin Servicios Ltda tenga un departamento de apoyo a la calidad del servicio, ya que es el encargado de cumplir con el objetivo primordial de garantizar el proceso de mejoramiento del servicio proporcionando apoyo a todo el personal de la empresa para lograrlo, de ahí que, el departamento de apoyo al servicio no sustituye al grupo orientador sino que le brinda información relevante y le hace el seguimiento a los diversos problemas de servicio e implementa sus ideas. Así mismo, en Compuin Servicios Ltda el departamento de apoyo a la calidad del servicio debe ser pequeño porque, aparte de tener claro que la mejora del servicio es responsabilidad de toda la organización y la función del departamento es de apoyo, facilita también que las labores de mejoramiento de la calidad del servicio se lleven acabo en la organización específicamente tanto en el área de servicio técnico como en el área de ventas, así mismo, promueve la generación de ideas y la innovación en lo referente al desarrollo de nuevos servicios por parte de Compuin Servicios Ltda que es vital para la fidelización de sus clientes y para ser mucho más competitiva en el

²⁵ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 156 - 158 p.

mercado. Es importante anotar, que el departamento de apoyo a la calidad del servicio también está facultado para manejar las quejas de los clientes, permitiendo a Compuin Servicios Ltda poseer información veraz y relevante acerca de sus clientes en lo relacionado a la calidad del servicio técnico prestado facilitando a la empresa hacer las correcciones pertinentes y generando ideas de mejoramiento continuo. Por otra parte, el departamento facilita el marketing interno al servir de apoyo a los empleados transmitiéndoles el significado tanto de la importancia como de la aplicación de la calidad del servicio.

Finalmente, es recomendable que un alto ejecutivo de Compuin Servicios Ltda, como es el caso del gerente administrativo, lidere el departamento de apoyo ya que es necesario no sólo contar tanto de una amplia trayectoria en la empresa como de una sólida credibilidad, sino también, contar con la pasión personal por un servicio de calidad ya que los desafíos son considerables y de vital importancia para Compuin Servicios Ltda. ²⁶

2.1.7 Implementación de la estrategia de servicio a partir de la tecnología

Dentro de un servicio extraordinario, la tecnología resulta ser el medio mediante el cual es posible ejecutar una estrategia de servicio orientada a la excelencia, un aspecto importante es que las empresas de servicio que más se ven favorecidas son las que articulan las tecnología con el fin de mejorar los materiales, los métodos y la información que respaldan el servicio, en Compuin Servicios Ltda el uso de tecnologías puede genera varios beneficios como es el caso de la reducción de costos, aumento de la productividad, y evidentemente mejora el servicio que se está prestando al cliente, sin embargo, el logro de éstos beneficios dependen en gran parte de la forma como se utiliza o maneja la tecnología en la empresa, de ahí que, se plantea la necesidad de tener

²⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 158 - 160 p.

presente las siguientes pautas para el uso de la tecnología vista como una herramienta con el fin de mejorar el servicio:

- Adoptar un enfoque holístico

Para una buena inversión en tecnología es indispensable que los directivos de la empresa tenga una explicación clara y precisa de las necesidades que impulsan a hacer uso de la tecnología como medio para lograr la estrategia de servicio.²⁷

- Automatizar sistemas eficientes

Es necesario evaluar los procesos que actualmente lleva a cabo la compañía en lo referente a la prestación del servicio técnico, ya que es recomendable diseñar nuevamente las operaciones con el fin de recuperar tanto la eficiencia como la eficacia antes de incorporar una tecnología específica porque “Los pasos del proceso de servicio que no aportan un valor consecuente con su costo, que le agregan al servicio demoras innecesarias o complejidad, deben rediseñarse o eliminarse, no automatizarse”²⁸.

- Resolver un problema genuino

Es importante que la tecnología a aplicar beneficie tanto a los clientes internos como externos, para el caso de Compuin Servicios Ltda la tecnología debe contribuir a que los empleados que prestan el servicio técnico puedan desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, confianza, creatividad y conocimiento, que se ve reflejado en un servicio técnico de calidad, oportuno,

²⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 189 - 190 p.

²⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 191 p.

profesional, y seguro. Para tal fin, es necesario que Compuin Servicios Ltda identifique en que medida es posible invertir en tecnología teniendo presente no sólo aspectos financieros de la empresa sino también identificando las necesidades y expectativas de los clientes en lo referente al servicio técnico.²⁹

- Ofrecer más control, no menos

Se debe tener claridad que una tecnología debe ayudar a solucionar un problema específico, debe ser fácil de ejecutar o de aprender a utilizar, y debe proporcionar al usuario un gran control, así mismo, la tecnología debe ser divisible, es decir, que se pueda ensayar o probar sobre una base limitada sin necesidad de adoptarla por completo, donde los usuarios les sea posible controlar tanto el momento como el alcance de la transición entre la tecnología anterior y la nueva, garantizando la ejecución de la tecnología satisfactoriamente.³⁰

- Optimizar las tecnologías básicas

Los directivos al momento de ejecutar una nueva tecnología con el objetivo de mejorar la calidad del servicio deben verificar de que los materiales, los métodos y las máquinas de baja tecnología funcionen y se articulen de forma apropiada con la nueva tecnología, ya que la tecnología inoperante genera un efecto negativo directo en la capacidad de servir e indirecto en la motivación por servir, de ahí que, la forma en que los empleados hacen uso de la tecnología determina necesariamente el mejoramiento de la calidad del servicio, donde “lo apropiado es determinar si la tecnología les ayuda a los empleados de servicios a desempeñar su labor con más eficacia. Las empresas de servicios necesitan una estrategia tecnológica para ayudar a

²⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 191 - 193 p.

³⁰ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 193 - 194 p.

implantar la estrategia de servicios. La estrategia tecnológica debe integrar las tecnologías, las básicas y las avanzadas, permitir la evaluación y dar paso a una mayor eficacia”³¹.

- Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal

En Compuin Servicios Ltda es imprescindible prestar un servicio técnico personalizado, donde la empresa tenga la voluntad y la capacidad para personalizar el servicio y adaptarlo a las necesidades de los clientes y de proporcionar el servicio técnico de forma oportuna y eficiente, que implica orientar al cliente a partir de los pasos del proceso del servicio que dependa de la tecnología, cerrando el círculo de la transacción, de ahí que, los técnicos deben proporcionar un servicio basado en la amabilidad, la sensibilidad y la asesoría, con agilidad y con la precisión que la tecnología permite, logrando una mezcla adecuada entre la tecnología y el servicio técnico personalizado.³²

Ahora bien, es vital que los directivos y empleados conozcan a fondo y definan las funciones de una tecnología en particular, ya que es indispensable para el desarrollo de una estrategia tecnológica con el objetivo de contribuir al éxito de la estrategia de servicio. Por tanto, la articulación de las tecnologías adecuadas en una estrategia cohesiva está determinada por las funciones importantes de la tecnología en la mejora del servicio, que son:

- Multiplicar los conocimientos

Una tecnología indispensable para Compuin Servicios Ltda es la informática que “proporciona un caudal de inteligencia los empleados de servicios de primera línea y a sus clientes y minimiza la necesidad de recurrir a los

³¹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 197 p.

³² BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 197 - 198 p.

supervisores para resolver una inquietud, aprobar excepciones y solucionar problemas”, de ahí que, si Compuin Servicios Ltda posee un personal capacitado, comprometido con la excelencia en servicio, puede articular sus conocimientos, sus criterio y sus valores con la inteligencia integrada en el sistema de información con el objetivo primordial de atender eficazmente a los clientes.³³

- Agilizar el servicio

Es evidente que la tecnología contribuye a lograr un servicio técnico oportuno, que se traduce en la automatización o eliminación de los sistemas manuales que retardan los procesos del servicio generando posibles falencias, así mismo, supone eliminar los obstáculos que no permiten prestar un servicio técnico de una forma mucho más eficaz, y que puede contribuir en disminuir los costos en que incurre la empresa diariamente.³⁴

- Personalizar el servicio y adaptarlo a las necesidades de los clientes

Una forma de lograr el mejoramiento del servicio técnico es personalizándolo, que implica adaptar el servicio conforme a las necesidades de los clientes junto a la tecnología. En Compuin Servicios Ltda se puede hacer uso de la base de datos de los clientes donde se puede conocer información detallada sobre sus datos demográficos, el tipo de servicio técnico que solicita con frecuencia, y las necesidades que demanda, logrando por ejemplo: dirigirse al cliente por su nombre tanto por el personal técnico como del departamento de ventas, al igual que, se le puede proporcionar al cliente información adaptada a sus intereses,

³³ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 199 - 200 p.

³⁴ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 201 p.

y ofrecerles servicios innovadores con base en sus necesidades, logrando así, la personalizar aún más el servicio técnico.³⁵

- Aumentar la confiabilidad

Como se ha mencionado reiteradamente, la confianza es la esencia del servicio de calidad, con respecto a papel de la tecnología, la falta de confiabilidad en el servicio generalmente se debe a que el empleado que proporciona el servicio no tiene acceso a la información o no cuenta con las destrezas necesarias o el tiempo que se requiere para adquirir los de otra fuente ya que “En un sistema manual, lo más probable es que no exista la información necesaria para maximizar la confiabilidad del servicio. La manipulación de los datos cruciales para la exactitud quizás sea tan complicada que esté más allá de la capacidad humana. La tecnología ofrece una respuesta; es la amiga de la confiabilidad del servicio”³⁶

- Facilitar las comunicaciones

Para lograr un servicio de calidad es fundamental la comunicación directa y personalizada entre el empleado y el cliente, de ahí que, la tecnología es un medio para mejorar la comunicación con el cliente, por tanto, los directivos de la empresa deben hacer uso de la tecnología para ampliar el acceso a la información requerida, proporcionar más información pertinente, reducir el tiempo y el esfuerzo para obtener la información. Existen varias tecnologías que no son complejas de implementar y que han sido exitosas, tales como: entregar al cliente un buscapersonas que vibra cuando hay un turno disponible, ejecutar un sistema interactivo vocal para las llamadas recibidas y permitirle al cliente acceso a las bases de datos de servicios, colocar unidades interactivas

³⁵ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 203 - 205 p.

³⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 205 p.

de video en los puntos de servicio o almacenes para proporcionarle al cliente información específica sobre los servicios que ofrece, y una línea donde atiendan oportunamente al cliente o le devuelvan la llamada inmediatamente.³⁷

- Aumentar el servicio

La tecnología también puede facilitar el aumento de los servicios de la empresa, que implica “Complementar el servicio primario con características favorables para los clientes, difíciles de copiar y factibles desde el punto de vista financiero y operativo”³⁸, donde el objetivo primordial es atraer nuevos clientes que desean las características complementarias, al igual que, busca mantener a los clientes actuales que no quieren renunciar al servicio aumentado.

2.1.8 Implementación de la estrategia de servicio por medio de los empleados

Es indiscutible que los empleados juegan un papel esencial en la prestación de los servicios, y son determinantes para poder implementar la estrategia de servicio extraordinario. En principio, es fundamental partir de la idea de que es necesario contar con gente idónea para la prestación del servicio técnico, por tanto, se debe comenzar por competir por talento, que implica ofrecer por parte de Compuin Servicios Ltda, puestos que enriquezcan el espíritu, que desafíen al empleado a aportar todo su potencial a los clientes y que promueva el trabajo en equipo, adicionalmente, la empresa debe tener presente el propósito fundamental del marketing basado en las relaciones con sus empleados que se concentra en desarrollar y conservar a los empleados, de ahí que, los directivos comprenden que la longevidad de los empleados aporta sustancialmente a la

³⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 207 - 208 p.

³⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 208 p.

longevidad de los clientes, y por ende, la construcción de relaciones internas es un paso hacia la construcción de relaciones externas, de ahí que, Compuin Servicios Ltda debe crear perfiles de empleados comprometidos con la excelencia en servicio teniendo presente la visión de que “Las compañías que aspiran a prestar excelentes servicios deben hacer un esfuerzo concertado para reclutar y atraer personas que puedan desempeñar el servicio excelentemente. Aunque es vital desarrollar las destrezas y los conocimientos de los empleados una vez contratados, no todas las características necesarias de servicio se pueden enseñar. Los gerentes deben identificar las cualidades personales que distinguen a los empleados de servicios más eficientes de la compañía y que mejor concuerdan con la estrategia de servicio de ella”³⁹, donde se debe tener en cuenta las cualidades, destrezas, habilidades, conocimientos, actitudes, y valores que van a constituir el perfil requerido para posteriormente llevar a acabo el proceso de reclutamiento y de selección. Una de las posibilidades para llevar acabo el reclutamiento, es por medio de la recomendación o referencias por parte de otros directivos o externamente que generen confianza, no sólo se debe depender de los clasificados o de las bolsas de empleo, también se puede realizar visitas o por medio de pasantías que ofrecen las instituciones tecnológicas o profesionales como medio alternativo para reclutar aspirantes. Con respecto a la selección, es importante tener presente que resulta complejo para los directivos identificar qué aspirante cumple con el perfil que exige un compromiso con la excelencia en servicio, sin embargo, se puede hacer uso del enfoque que implica enfrentar la realidad, que consiste en evaluar a partir de una situación real si el candidato se desenvuelve satisfactoriamente frente a un problema de servicio al cliente, permitiendo a sus directivos conocer más a fondo las actitudes y reacciones por parte del aspirante frente a una situación que es cotidiana en la empresa, igualmente, se puede utilizar el enfoque basado en una entrevista desde muchas perspectivas, que consisten en formular una serie de preguntas orientadas ha identificar aspectos concretos del aspirante, tales como: su nivel de motivación, sus habilidades laborales y personales, su filosofía de servicio,

³⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 225 p.

sus aspiraciones profesionales, y su nivel de autoestima, lo anterior, se logra mediante un proceso consecutivo de entrevistas por parte de directivos pertenecientes a diferentes departamentos, que para el caso de Compuin Servicios Ltda serian: el gerente general, el gerente de servicio, el coordinador de ventas y el gerente de servicio técnico, logrando así, un concepto más objetivo acerca del candidato que requiere Compuin Servicios Ltda.⁴⁰

Posteriormente, la empresa debe prestar importancia al desarrollo tanto de las destrezas como de los conocimientos que requiere el empleado para que puede lograr un servicio extraordinario, que parte de la relación que existe entre la capacidad que posee el empleado de servicio para realizar eficazmente su labor y su voluntad para hacerlo, donde la confianza en sí mismo es un factor de motivación, así mismo, es indispensable para prestar un servicio extraordinario conocer por parte de los empleados los valores, las estrategias, el portafolio de servicios de la empresa, y sus prácticas cotidianas, junto a la necesidad de aprender acerca de las diversas expectativas de los clientes, competidores, los desarrollos de la industria, y sobre el entorno empresarial en el que se desempeña Compuin Servicios Ltda, resaltando la relevancia de la capacitación con el fin de que los empleados desarrollen sus destrezas, al igual que, la educación que permite adquirir conocimientos, de ahí que, “El desarrollo de destrezas y conocimientos es un proceso, no un suceso. El aprendizaje esporádico genera mejoras esporádicas; el aprendizaje continuo produce el mejoramiento continuo. El aprendizaje pertinente para el trabajo es un buen tónico que ayuda a los seres humanos a vencer la rutina, la fatiga, las presiones y la sensación de indefensión que a veces acompaña a muchas funciones de servicio. El crecimiento personal es fuente de amor propio para las personas que desempeñan cargos que consumen ese amor propio como si fuera el combustible de un motor de propulsión a chorro”⁴¹ Por tanto, Compuin Servicios Ltda debe estar encaminada en desarrollar tanto las destrezas como

⁴⁰ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 213 - 236 p.

⁴¹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 243 p.

los conocimientos de los empleados para lograr la excelencia en servicio, ejecutando acciones tales como: concentrarse en las destrezas y los conocimientos críticos, partiendo de una base sólida, formalizando el aprendizaje como proceso, haciendo uso de diversos enfoques de aprendizaje, y comprometerse con el mejoramiento continuo.⁴²

Junto al reclutamiento y selección del personal idóneo, surge la necesidad de facultar a los empleados para servir como medio para lograr la excelencia de servicio. Cuando se habla de facultar al empleado se refiere a generar en el empleado una actitud mental que le permitirá: sentir que tiene el control sobre la forma como debe realizar su trabajo, sentir que posee conciencia del contexto en que desempeña su trabajo, sentirse responsable de sus resultados, le permite compartir la responsabilidad del desempeño de la organización, y sentir que hay equidad en la distribución de las recompensas, determinadas tanto por el desempeño colectivo como individual, teniendo presente que: “En el modelo en que se faculta a los empleados, la alta gerencia marca el rumbo y establece una cultura de logro; la gerencia media orienta el logro y elimina los obstáculos del camino; y los empleados de servicios de primera línea se manejan a sí mismos en gran medida, y crean valor para sus clientes internos y externos. Todo el mundo debe pensar al realizar su trabajo. Todo el mundo ejerce algún control sobre la manera de realizar el trabajo. Cada cual responde por su desempeño y comparte la responsabilidad del desempeño de la organización. Todo el mundo forma parte del mismo equipo”⁴³Es importante, que los directivos de Compuin Servicios Ltda se comprometan con éste tipo de cultura, donde los empleados se hacen responsables de aplicar sus conocimientos, sus habilidades y su creatividad con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes, contribuyendo sustancialmente al éxito de la empresa.⁴⁴

⁴² BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 240 - 245 p.

⁴³ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 268 p.

⁴⁴ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 267 - 276 p.

Es imprescindible para la excelencia en servicio el trabajo en equipo, ya que todo el proceso de servicio que desempeña la empresa es desempeñado conjuntamente por varios empleados, en el caso de Compuin Servicios Ltda, debe existir cooperación entre el personal de ventas, los técnicos, y el gerente de servicio. El trabajo en equipo implica un trabajo conjunto donde se reflejan: valores, actitudes, sentimientos y destrezas, ya que cada empleado debe aportar su potencial, cooperar y tomar decisiones conjuntas con los demás empleados, con el fin de lograr un servicio técnico de excelencia para el cliente, lo anterior, se justifica al afirma que “Se han hecho muchos estudios para investigar el impacto relativo de los comportamientos de cooperación, competencia e independencia en las organizaciones. Los resultados demuestran claramente que la cooperación produce los mayores beneficios. El trabajo en equipo alienta a los empleados a comunicarse directamente, a tener empatía y a apoyarse mutuamente, a discutir distintos puntos de vista de manera constructiva, a resolver los problemas con eficacia, a realizarse en su trabajo y a sentirse seguros y valorados como individuos”⁴⁵.

Finalmente, tanto el trabajo individual como colectivo requiere ser evaluado y recompensado, ya que es claro que la compañía espera de sus empleados todo su potencial para el cumplimiento de las metas, y los empleados saben que serán evaluados por sus resultados, y por tanto, se esfuerzan por aportar lo mejor de si mismos ya que saben que son responsables de la excelencia en servicio y que la empresa los reconocerá por su excelente desempeño. Así mismo, Compuin Servicios Ltda debe entender la importancia de involucrar en la evaluación del desempeño de sus empleados, aspectos tales como: el liderazgo en servicio, compromiso con todos los clientes, trabajo en equipo, compromiso con la cultura de servicio, indicadores de calidad, aporte de ideas innovadoras, y su apoyo en la ejecución de estrategias de servicio. Un buen sistema de recompensa entiende que no sólo debe limitarse a pagar por el

⁴⁵ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 291 p.

deber cumplido, comprendiendo que la compensación monetaria en sí misma no motiva completamente a los empleados, sino que parte por aceptar que “La compensación en sí misma no motiva a la mayoría de los empleados a observar un comportamiento de autorrealización. Para muchos empleados, sus necesidades más sentidas están en esperar para pertenecer, para contribuir al éxito del equipo, para sentirse apreciados por sus pares y sus superiores, para celebrar las victorias y para ser felicitados. Para la mayoría de los empleados, el hecho de ser reconocidos es distinto, y significa más que sencillamente recibir un pago. El hecho de recompensar a la excelencia ayuda a sostenerla”⁴⁶ Por tanto, Compuin Servicios Ltda debe contar con un sistema de recompensa que cuente con información veraz sobre quién merece realmente ser recompensado, que reconozca el desempeño tanto individual como de trabajo en equipo, basado en recompensar por logros, por consiguiente, la empresa puede optar por tres importantes maneras de remunerar la excelencia en servicio: premios en dinero, avance profesional, y mediante reconocimientos no financieros.⁴⁷

2.1.9 Marketing Interno

Ahora bien, la labor de los empleados en la prestación del servicio es imprescindible para la satisfacción de los clientes de Compuin Servicios Ltda, ya que además de desempeñar la función de prestar el servicio, también representan a la empresa e influyen de forma directa sobre la percepción del cliente y sobre su satisfacción con el servicio proporcionado. Así mismo, los empleados influyen directamente sobre la calidad en el servicio, en primer lugar, la confiabilidad se encuentra bajo el control de los empleados de primera línea y son quienes influyen explícitamente sobre las percepciones del cliente acerca de la responsabilidad, por medio de su actitud personal para cooperar y de la prontitud con que prestan el servicio, para éste caso, en Compuin

⁴⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 313 - 314 p.

⁴⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 322 - 328 p.

Servicios Ltda, los técnicos de servicio, quienes son los que prestan el servicio personalizado, deben enfocarse en éstos aspectos, así mismo el personal administrativo. Por otra parte, la destreza de los empleados para impartir credibilidad y confianza son claves para demostrar al cliente seguridad en el servicio que se está prestando. Así mismo, aspectos como la empatía son primordiales para el logro de la satisfacción y lealtad en el servicio al cliente, donde el empleado de Compuin Servicios Ltda, debe tener como premisa escuchar al cliente y ser flexible con el cliente con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente y asegurar de que regrese nuevamente a la compañía. También, es relevante la presentación del empleado al momento de prestar un servicio en territorio, al igual que, la presentación de las instalaciones de la compañía para los servicios que se prestan al cliente en el laboratorio técnico de Compuin Servicios Ltda. Igualmente, es vital para los empleados de la compañía prestar el servicio al cliente basado en un trabajo emocional que consiste en ser caritativo, en mirar al cliente de forma directa con el fin de impartir seguridad y confianza, mostrar interés frente a las necesidades que el cliente tiene, y entablar conversaciones amistosas con el cliente, basadas en el respeto. ⁴⁸

Finalmente, el marketing interno reitera la importancia de que todos los empleados de Compuin Servicios Ltda, se comprometan con la satisfacción de cada uno de los clientes, por otra parte, se propone el desarrollo de estrategias de recursos humanos que incluye contratar personal idóneo, desarrollar a las personas con el fin de que brinden calidad en el servicio, proporcionar los sistemas de apoyo necesarios y retener a los mejores empleados. ⁴⁹

⁴⁸ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 349 - 354 p.

⁴⁹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 361 p.

2.1.10 Marketing de Relaciones

En Compuin Servicios Ltda, es necesario planificar e implementar estrategias encaminadas a lograr la retención de sus clientes, de ahí que, se debe recurrir a la aplicación del marketing de relaciones como un nuevo enfoque en la relación con los clientes, tal y como se afirma “Se ha registrado un cambio en el enfoque del marketing de las transacciones al de las relaciones. Los clientes se transforman en socios y la compañía debe realizar compromisos de largo plazo para mantener esas relaciones por medio de la calidad, el servicio y la innovación”⁵⁰, por tanto, la compañía requiere pasar del primer acto, que no es más que atraer clientes, al segundo acto, que es optar por estrategias dirigidas a retener a los clientes actuales, ya que es mucho más económico mantener al cliente actual que atraer a uno nuevo. Por consiguiente, el emprender una estrategia de marketing de relaciones, implica para Compuin Servicios Ltda, enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con sus clientes.⁵¹

Es importante para la compañía poseer clientes leales, ya que a largo plazo le proporcionan solidez y representan su potencial de crecimiento, que se traduce en una mayor participación en el mercado y en la generación de valor. Por tanto, es imprescindible para Compuin Servicios Ltda, cumplir con las metas del marketing de relaciones respecto al cliente, que incluye: obtener clientes, satisfacer a los clientes, retener a los clientes y reforzar la relación con los clientes, donde evidentemente, el objetivo primordial para la compañía esta en lograr que más clientes proporcionen utilidades, con el fin de que los clientes recientemente atraídos sean clientes fuertemente valorados y por tanto, se refuerce sólidamente la relación existente.⁵²

⁵⁰ WEBSTER, Frederick. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing. (10, 2002)

⁵¹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 172 p.

⁵² ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 173 p.

Los beneficios para los clientes de la compañía, se centran en recibir valor de acuerdo con lo que esperan obtener, es así como de Compuin Servicios Ltda, esperan recibir un servicio oportuno, profesional, amable y de alta calidad, al igual que, le brinden beneficios por su lealtad con la compañía. Por tanto, si la compañía puede proporcionar valor de manera sostenible a sus clientes, considerando las expectativas de sus clientes junto a los costos, va a incentivarlos a permanecer en la empresa.⁵³

Con respecto a los beneficios para la compañía, en primer lugar, se generará un incremento en sus ventas, ya que cuando los clientes conocen la empresa y están satisfechos con el servicio prestado tienden a volver a solicitar el servicio, por tanto, Compuin Servicios Ltda, debe enfocarse en prestar un servicio con altos estándares de calidad y que satisfaga las necesidades de servicio que demandan sus clientes, que se traduce en la innovación de su portafolio de servicios. En segundo lugar, a largo plazo significa para la compañía una disminución en sus costos, ya que se genera más costos cuando la empresa busca nuevos clientes, es decir mayores costos asociados a publicidad y promoción, más costos operacionales, de establecimiento de cuentas y sistemas, y del tiempo que implica para la empresa conocer nuevos clientes. En tercer lugar, para Compuin Servicios Ltda, poseer clientes leales significaría un sólido respaldo por medio de la comunicación voz a voz, siendo un mecanismo mucho más efectivo que cualquier publicidad costosa, logrando así, atraer nuevos clientes, así mismo, los clientes que se basan en las referencias con el fin de vincularse a la empresa tienden a ser clientes más leales que los clientes que son atraídos mediante campañas publicitarias o de precios de promoción. Por último, la retención de los empleados de la empresa es un beneficio indirecto de la retención de clientes ya que a los empleados les agradaría mucho más trabajar cuando la compañía posee clientes satisfechos y leales, donde evidentemente pueden destinar más tiempo a fortalecer las relaciones con los clientes que competir en la búsqueda de nuevos clientes. De

⁵³ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 174 p.

ahí que, los empleados van a permanecer más tiempo en la empresa, la calidad del servicio prestado se mejora, y los costos asociados a la rotación de personal se reducen, y se generaría más utilidades para Compuin Servicios Ltda.⁵⁴

2.1.11 Estrategias de Retención

Ahora bien, con el objetivo primordial de construir relaciones mucho más estrechas con los clientes y de retenerlos, es indispensable para Compuin Servicios Ltda, diseñar e implementar prácticas basadas en los cuatro niveles de estrategias de retención, que buscan el establecimiento de sólidos vínculos que unen al cliente con la empresa progresivamente.

El primer nivel corresponde a Bonos Financieros, es decir incentivos financieros que se le proporcionan al cliente con el fin de retenerlo, como por ejemplo precios más bajos por mayores volúmenes de servicio o descuentos a clientes que han permanecido más tiempo con la empresa, para el caso de Compuin Servicios Ltda, es primordial incentivar mediante bonos de descuento a los clientes que por los menos han tomado más de dos veces el servicio con la compañía, así mismo, se puede diseñar un portafolio de servicios vinculando al cliente por medio de un contrato de servicio ofreciéndole un descuento por aceptar el contrato con Compuin Servicios Ltda, logrando así retener a sus clientes.⁵⁵

El segundo nivel es el de los Bonos Sociales, que se refiere a la comprensión de las necesidades y deseos de cada uno de los clientes que hacen parte de la compañía, como es el caso de estar en contacto con el cliente para evaluar los cambios de sus necesidades, el proporcionar tarjetas y regalos, y compartir

⁵⁴ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 176 – 178 p.

⁵⁵ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 189 p.

información personal, son acciones que contribuyen a retener al cliente. Por tanto, Compuin Servicios Ltda puede establecer entre sus procesos el buscar un contacto personalizado entre la gerencia y los clientes con el fin de lograr que los clientes posean un mayor nivel de confianza y puedan expresar sus quejas o sus satisfacciones con el servicio prestado, y aporten nuevas ideas que contribuyan al desarrollo de servicios innovadores por parte de Compuin Servicios Ltda, que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes, logrando así fidelizarlos.⁵⁶

El tercer nivel aborda los Bonos de personalización, que guardan una estrecha relación con los incentivos financieros y con los vínculos sociales, en este caso es primordial entender que tanto la adaptación masiva como la relación con el cliente son estrategias que determinan que la lealtad del cliente es posible estimularla por medio de un conocimiento mucho más estrecho de cada uno de los clientes y del desarrollo de cada una de las soluciones que respondan a las necesidades individuales de cada cliente de la compañía, de ahí que, Compuin Servicios Ltda debe enfocarse en diseñar servicios a la medida de las necesidades de cada uno de sus clientes, lo cual es posible lograrlo haciendo un constante seguimiento a las solicitudes de servicio y patrones de compra, es importante mencionar, que las bases de datos son de vital importancia ya que es donde se va a almacenar toda la información de cada uno de los clientes de Compuin Servicios Ltda referente a: sus datos personales, las preferencias del cliente, sus expectativas y necesidades de servicio, y los resultados sobre la constante evaluación del servicio que hace el cliente a la empresa. La base de datos se debe actualizar constantemente y debe ser revisada semanalmente por los funcionarios de Compuin Servicios Ltda, con el fin de conocer específicamente al cliente, poder lograr su satisfacción con base a sus necesidades y así fidelizar al cliente.⁵⁷

⁵⁶ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 191 p.

⁵⁷ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 194 p.

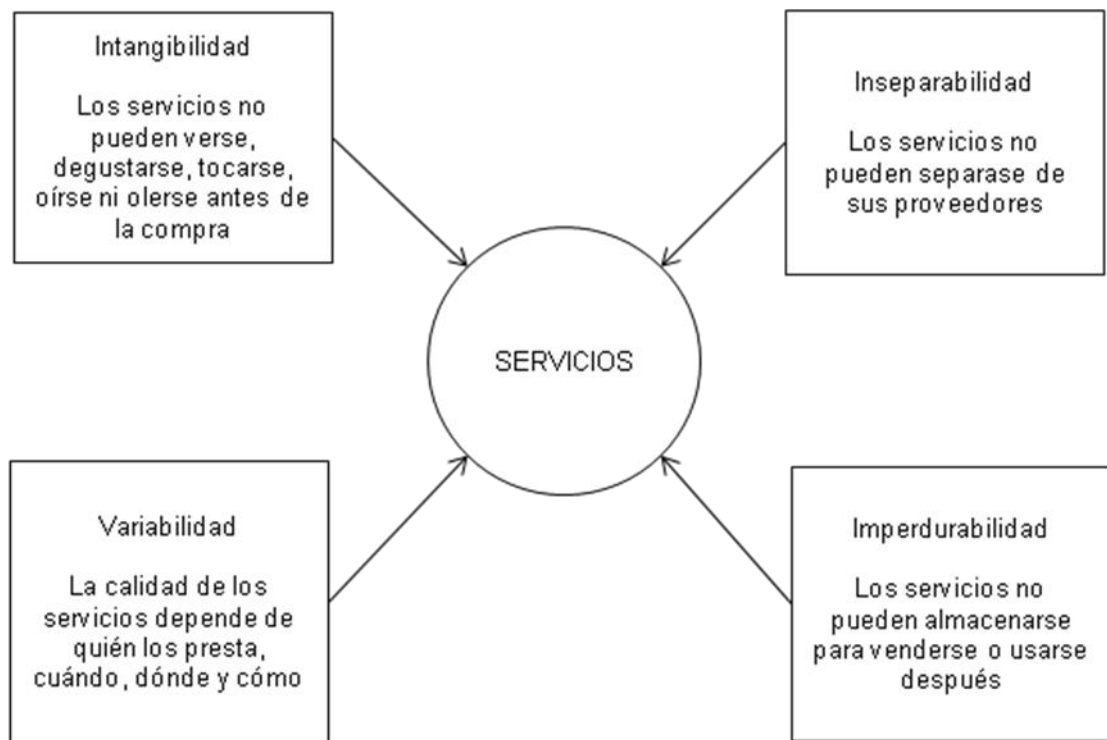
Finalmente, el cuarto nivel son los Bonos estructurales que se diseñan con el fin de personalizar para un cliente los servicios que se basan en recursos tecnológicos y sirven para que el cliente sea más productivo, por tanto, Compuin Servicios Ltda, puede integrar al cliente por medio de su portal de Internet, donde es posible verificar por parte del cliente el proceso del servicio solicitado, la solución proporcionada por la compañía, su estado de cuenta, así como la información proporcionada a la empresa, generando fidelización. ⁵⁸

⁵⁸ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 172 p.

2.1.12 Naturaleza y Mezcla del Marketing de Servicios

Cuando se analizan las empresas de servicios es relevante hacer alusión a la naturaleza de los servicios, es decir, a las características que los generan, tal y como se muestra a continuación:

Figura No. 5
Cuatro características de los Servicios



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta ed. México : Pearson Educación, 2003. 306 p.

Ahora bien, el éxito de una estrategia de servicios está determinada en buena medida por los elementos que componen la mezcla de marketing, como son: producto, precio, plaza, promoción; sin embargo, debido a la naturaleza misma de los servicios, es indispensable incorporar otros elementos ya que "los servicios son intangibles, son heterogéneos, se producen y consumen de

manera simultánea y son perecederos”⁵⁹, por tanto, se afirma que “Además de las cuatro Ps tradicionales, la mezcla del marketing de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso”⁶⁰.

Con relación al primer elemento adicional, son las personas las que interactúan directamente con los clientes, no sólo durante la entrega del servicio sino también influyen en las percepciones del cliente, es así como, para el caso de Compuin Servicios, al momento de prestar un servicio por parte del técnico aspectos como: su presentación personal, su actitud y su comportamiento son fuertemente determinantes para la percepción del cliente sobre el servicio que se le está proporcionando. En segundo lugar, la evidencia física es otros de los elementos influyentes, ya que involucra las diversas representaciones tangibles de la empresa, tales como: tarjetas de presentación, folletos, formatos de reporte, instalaciones y equipos; de ahí que, el ambiente de servicio es fundamental para Compuin Servicios, ya que el servicio no sólo involucra la recepción de la máquina, sino también se desarrolla en sus laboratorios técnicos, de igual forma, se incluye la publicidad y los folletos como elementos de comunicación hacia el cliente, por último en lo referente al servicio prestado en territorio, la funcionalidad y calidad de los equipos de mantenimiento empleados por el técnico también son preponderantes durante la prestación del servicio al cliente. Finalmente, el proceso constituye el tercer elemento adicional, que involucra tanto los procedimientos como los mecanismos utilizados para la prestación del servicio, los cuales resultan ser determinantes en la calidad del servicio, de ahí que, el flujo operacional del servicio proporcionado por Compuin Servicios debe ser flexible para el cliente ya que un servicio altamente burocrático no es bien percibido y puede terminar afectando la calidad del servicio.⁶¹

⁵⁹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 28 p.

⁶⁰ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 23 p.

⁶¹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 22 - 28 p.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Servicio

Los servicios son hechos, procesos y actuaciones, que hacen referencia a todas las actividades económicas cuya producción no es un producto físico, generalmente se consume en el momento en que se produce, y proporciona un valor agregado en aspectos como: comodidad, diversión, puntualidad, confort y salud.⁶²

Calidad

Se define como el conjunto de características y rasgos distintivos ya sea de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes de los consumidores.⁶³

Marketing de Relaciones

Hace referencia a una filosofía para hacer negocios, que es vista como una orientación estratégica que está encaminada en mantener y favorecer a los clientes actuales en vez de buscar clientes nuevos.⁶⁴

Servicio al Cliente

Es el servicio que prestan en apoyo de los principales productos de la empresa, que incluye la respuesta a las preguntas, pedidos, se ocupa de cuestiones de facturación, manejo de quejas, y algunas veces de la programación de

⁶² ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. 3 p.

⁶³ KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 147 p.

⁶⁴ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 172 p.

mantenimiento o reparaciones. La atención al cliente se genera no sólo físicamente sino también telefónicamente o vía Internet.⁶⁵

Liderazgo en Servicio

Se define como un factor determinante de la calidad del servicio porque inspira en sus seguidores una visión de excelencia, cree en la capacidad de sus seguidores para sobresalir, posee amor por el negocio, y está comprometido con la integridad.⁶⁶

Servicio extraordinario

Un servicio extraordinario es una estrategia que implica: creatividad, liderazgo en toda la organización, creer profundamente en el potencial de los empleados con el fin de ser excepcionales, es una actitud, es poseer una razón de ser, es un enfoque integrado para el mejoramiento continuo, es equidad, es respaldar el servicio, y significa ir más allá de las expectativas de los clientes.⁶⁷

Sistema de información sobre la calidad del Servicio

Hace referencia a diversos enfoques con el fin de captar y diseminar sistemáticamente la información acerca de la calidad del servicio que sirva de base para las decisiones.⁶⁸

⁶⁵ ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. 4 p.

⁶⁶ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 38 p.

⁶⁷ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 340 - 341 p.

⁶⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 42 p.

Principios del servicio extraordinario

Permiten lograr la excelencia en servicio, están conformados por: La Confiabilidad que es lograr un servicio tanto exacto como comprometido, la Sorpresa que es ir más allá de lo que el servicio ofrece sorprendiendo al cliente, la Recuperación que implica volverse a ganar la confianza del cliente hacia el servicio después de haber presentado alguna dificultad, y la Equidad que hace referencia a las prácticas transparentes del servicio generando confiabilidad al cliente.⁶⁹

Metodología SERVQUAL

Mide las expectativas de los clientes con relación a una categoría de servicio y sus percepciones acerca del servicio. Define la calidad del servicio percibido como la diferencia existente entre las expectativas del cliente y sus percepciones.⁷⁰

Valor percibido

Se refiere a la evaluación general del cliente acerca de la utilidad de un producto de acuerdo a las percepciones de lo que recibe y lo que entrega, el valor representa un intercambio entre los componentes entregar y recibir.⁷¹

Adaptación masiva

Hace alusión a proporcionar servicios a la medida de las necesidades del cliente que impliquen poco esfuerzo de su parte.⁷²

⁶⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 83 p.

⁷⁰ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 47 p.

⁷¹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 174 p.

Evidencia física

Se define como el entorno en el que se presta el servicio, en donde la empresa y el cliente interactúan, y donde algunos aspectos físicos materiales del entorno facilitan el desempeño o la comunicación del servicio.⁷³

Proceso

Se refiere a los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades que son indispensables para la prestación del servicio.⁷⁴

Satisfacción del Cliente

Hace referencia a la evaluación de los clientes de un producto o servicio en términos de si ese producto o servicio ha cumplido con sus necesidades y expectativas. El incumplimiento de las necesidades y expectativas se supone que es el resultado de la insatisfacción con el producto o servicio.⁷⁵

Fidelización de Clientes

Se define como una filosofía de hacer negocios, es una orientación estratégica que está encaminada en lograr el mantenimiento de los clientes en una compañía, teniendo presente que es mucho más barato mantener a un cliente

⁷² ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 194 p.

⁷³ ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. 25 p.

⁷⁴ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 25 p.

⁷⁵ ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. 86 p.

actual que atraer uno nuevo, por tanto, la fidelización se centra en la atracción, retención y mejora de relaciones con los clientes.⁷⁶

Valor

El valor refleja los beneficios y los costos, tanto tangibles como intangibles, que el cliente percibe a partir de la oferta, es definido como la articulación de calidad, servicio y precio, en donde el valor aumenta con la calidad y el servicio, y disminuye con el precio.⁷⁷

Grupo orientador de la Calidad del Servicio

Es un mecanismo que cumple la función de proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio proporcionado por la organización.⁷⁸

Departamento de apoyo a la Calidad del Servicio

Es un departamento encargado de suministrar apoyo a la calidad del servicio en una compañía comprometida con la excelencia en servicio, cumple con la función de facilitar el proceso de mejoramiento del servicio, y proporciona apoyo al grupo orientador de la calidad del servicio.⁷⁹

⁷⁶ ZEITHAML, Valerie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. p. 157-158.

⁷⁷ KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 25 p.

⁷⁸ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 156 p.

⁷⁹ BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 158 p.

Bases de datos de Clientes

Se refiere a un conjunto organizado de información sobre clientes reales o potenciales que está actualizada, es accesible y modificable con el fin de lograr objetivos de marketing como la generación de clientes, su clasificación, la venta de un producto o servicio y el mantenimiento de relaciones con el cliente.⁸⁰

Trabajo emocional

Es un término definido por Arlie Hochschild para hacer alusión al trabajo que va más allá de las habilidades físicas o mentales indispensables para la entrega de calidad en el servicio.⁸¹

Administración de relaciones con los Clientes (ARC)

Se refiere a un proceso que consiste en manejar información detallada sobre clientes individuales así como sobre los “puntos culminantes” en su relación con la empresa con el objetivo de maximizar su fidelidad. Se denominan puntos culminantes a los momentos en los que los consumidores entran en contacto con una marca o un producto, e incluyen experiencias reales al igual que comunicación interpersonal o masiva, así como la simple observación casual.⁸²

Marketing Interno

Consiste en contratar, entrenar y motivar al personal idóneo con el fin de atender adecuadamente a los clientes. Así mismo, el marketing interno requiere que todos los participantes de la compañía adopten los conceptos y los

⁸⁰ KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 162 p.

⁸¹ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 353 p.

⁸² KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 152 p.

objetivos de marketing, al igual que, participen en la selección, generación y comunicación de valor hacia el cliente.⁸³

Ventaja Competitiva

Es la capacidad que tiene una empresa para lograr resultados que, de una u otra forma, sus competidores no pueden alcanzar, donde para ser sostenible debe generar nuevas ventajas competitivas constantemente, así mismo, toda ventaja competitiva debe considerarse por los consumidores como una ventaja para el cliente, generando valor y satisfacción.⁸⁴

Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria es utilizada para conocer a fondo la naturaleza general de un problema y las posibles alternativas de decisión, así mismo, se centra en conocer las variables pertinentes que necesita considerarse. Los métodos de investigación se caracterizan por ser flexibles y por no estar estrictamente estructurados.⁸⁵

Orden de Trabajo

Documento que posee información de los clientes en lo referente a: datos personales, tipo de servicio solicitado, fecha de solicitud y reparación, técnico que prestó el servicio, repuestos proporcionados, y observaciones.⁸¹

⁸³ KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 697 p.

⁸⁴ KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 150 p.

⁸⁵ AAKER, David; DAY, George, KUMAR, V. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa Wiley, 2005. 73 p.

Mantenimiento Preventivo

Servicio por medio del cual se efectúa la inspección, diagnóstico, ajustes y limpieza externa e interna de los equipos de cómputo con el fin de detectar y establecer anticipadamente sus condiciones antes de que se genere una posible falla.⁸¹

Servicio Correctivo sin inclusión de repuestos

Es el servicio mediante el cual se corrigen fallas en los equipos, por ajuste, calibración o reparación y reemplazo de las piezas defectuosas.⁸¹

Servicio en Territorio

Servicio prestado por la compañía en las instalaciones físicas del cliente.⁸¹

Contrato de Servicio

Es un acuerdo entre el cliente y la compañía que se hace por escrito, donde se estipula un precio fijo y los periodos de pago generalmente son anuales, al igual que, la garantía por el servicio prestado.⁸¹

Convenio de Servicio

Es un acuerdo verbal o escrito entre el cliente y la compañía, donde se establece tarifas de servicio y condiciones (tiempo de respuesta y garantía) del servicio, así mismo, no se pacta una cláusula de permanencia.⁸¹

Servicios Ocasionales

Son los servicios que se prestan de forma ocasional, por lo general son clientes que solicitan servicios de la compañía cuando sólo lo requieren.⁸¹

Servicio de equipo de soporte

Es un servicio que se presta para casos en que por fuerza mayor no es posible resolver una falla considerable en el tiempo establecido donde la compañía le ofrece al cliente un equipo de características similares mientras se corrige la falla en el menor tiempo posible.⁸¹

Procedimiento para Servicios Internos

Consiste en la prestación del servicio en las instalaciones de la compañía, que incluye la recepción de equipos y el proceso de reparación, donde se realiza: la asignación de la Orden de Trabajo al funcionario técnico, el diagnóstico y cotización, la consecución de repuestos, la correcta reparación del equipo, y el procedimiento de facturación y entrega de la máquina al Cliente.⁸¹

Procedimiento de Operación Técnica en Territorio

Se presta el servicio en el lugar donde se encuentra el Cliente y se realiza el proceso establecido que implica: Apertura de la llamada, asignación de llamadas, prestación del servicio al cliente correspondiente, documento de reporte de actividad y el cierre de llamada.⁸⁶

⁸⁶ Conceptos definidos por la Dirección Administrativa de Compuin Servicios Ltda.

CAPÍTULO 3: MEZCLA DE MARKETING DE SERVICIOS EN COMPUIN SERVICIOS LTDA.

3.1 Servicio

El objetivo primordial de Compuin Servicios Ltda es vender soluciones de servicio técnico a sus clientes, que consiste en ofrecer tanto mantenimiento preventivo como correctivo a equipos de computación e impresión, tales como: Servidores, computadores personales, equipos portátil, estaciones de trabajo, equipos de scanner, monitores, impresoras tanto láser como de inyección de tinta, impresoras multifuncionales, y todos los modelos de Plotter. Adicionalmente, el portafolio de servicio técnico incluye otro servicios, como son: Actualización de equipos, cableado estructurado, repuestos originales, garantía por servicios prestados, prestación de equipos temporales cuando la corrección de la falla es considerable, y servicio tanto de recolección como de entrega de máquinas.

El servicio preventivo proporcionado por Compuin Servicios Ltda consiste en realizar la inspección, el diagnóstico, y la limpieza tanto interna como externa de los diversos equipos, lo anterior, con el objetivo de detectar y establecer de forma oportuna cualquier tipo de falla que se le pueda estar presentando al cliente con su equipo en particular. En lo referente al servicio correctivo, se centra en brindarle soluciones al cliente por medio de la corrección de las fallas en los equipos, por ajuste, calibración o reparación y reemplazo de piezas defectuosas. Tanto en los servicios preventivos como correctivos que se le proporcionan a los clientes se lleva a cabo una inspección preliminar, el proceso de reparación respectivo, las pruebas finales, y finalmente la entrega del servicio. Finalmente, es importante mencionar que Compuin Servicios también posee el servicio de Mesa de Ayuda, que ha tenido buena acogida por parte de sus clientes, donde ha logrado hasta asesorar a clientes en el exterior.

3.2 Precio

Compuin Servicios ha establecido para su portafolio de servicios precios competitivos y acordes a los diversos tipos de servicio que requieran sus clientes, en primer lugar, en lo referente a los servicios de mantenimiento preventivo, la empresa ha fijado la siguiente relación de precios por unidad: Computador Portátil - \$78.000, Computador desktop - \$69.000, Impresora Multifuncional - \$84.500, Impresora de Inyección de Tinta - \$69.000, Impresora Láser - \$147.000, Plotter - \$208.000. En segundo lugar, en lo que respecta a los servicios correctivos, los precios son variables ya que depende del tipo de anomalía que esté presentando el equipo o máquina en particular, en términos generales el incremento comparado con el precio del mantenimiento preventivo, que corresponde a mano de obra, es el del costo del repuesto que requiera la máquina para su pleno funcionamiento, así mismo, a los precios mencionados anteriormente se les aplica el IVA.

Por otra parte, es importante mencionar los precios relacionados con los contratos o convenios que también maneja Compuin Servicios con las demás empresas, los cuales varían conforme a las condiciones y requerimientos pactados con el cliente específicamente, tales como: modalidad del servicio, cobertura del servicio, forma de pago del servicio, periodicidad ya sea del servicio preventivo o correctivo, repuestos utilizados para el mantenimiento correctivo, cantidad de equipos y máquinas que cubra el contrato, las condiciones de garantía pactada, y la duración del contrato.

3.3 Distribución

Compuin Servicios Ltda cuenta con dos modalidades para la prestación del servicio técnico a sus clientes, en primer lugar, pone a disposición de sus clientes el servicio en Territorio que consiste en prestar la asesoría y el mantenimiento técnico en el lugar que el cliente lo solicite, lo anterior, con el objetivo de facilitarle a sus clientes mayor comodidad y rapidez en el servicio, el

cual ha sido muy exitoso para Compuin Servicios Ltda, muestra de ello es que cerca del 80% del total de sus operaciones están representadas por el servicio en Territorio, así mismo, éste servicio implica dotar al técnico del equipo necesario para realizar el mantenimiento de forma oportuna y correcta. Con respecto a la cobertura del servicio en Territorio, la compañía cubre los servicios en los diversos sectores de la ciudad y sus periferias, como es el caso de Cundinamarca.

En segundo lugar, Compuin Servicios también presta sus servicios de mantenimiento técnico en su sede principal, donde cuenta con un Laboratorio completamente dotado de la tecnología necesaria para el diagnóstico y mantenimiento de toda clase de equipos de cómputo e impresión, facilitando así, la inmediatez y la solución integral a sus clientes, adicionalmente, la sede principal está ubicada en un área central de la ciudad (Soledad – Park Way), facilitando la llegada y salida a clientes que provienen de lugares estratégicos, tales como: la Zona Industrial, el Centro, el Parque Central, y áreas tanto empresariales como residenciales del Norte de la Capital, cabe mencionar, que la ubicación de la sede principal resulta ser una ventaja para los servicios en Territorio ya que facilita la prontitud del servicio por parte del técnico debido a es posible distribuirlos por zonas, donde actualmente hay técnicos en la zona sur, centro, occidente y norte de la ciudad.

3.4 Promoción

Actualmente, Compuin Servicios Ltda cuenta con un departamento de Ventas que esta principalmente enfocado en conseguir nuevos clientes y en el contacto con los clientes ya existentes, así mismo, la gestión comercial también ha estado acompañada por la dirección Administrativa. En primer lugar, la empresa tiene como eje fundamental su fuerza de ventas que es la que le ha permitido efectivamente atraer nuevos clientes y mantener el contacto con los clientes ya existentes, principalmente se ha basado por la personalización frente a los clientes que ha considerado relevantes, de ahí que, su fuerza de

ventas ha estado dirigida a través del telemarketing y de la venta personalizada, buscando mantener un continuo contacto con sus clientes, al igual que, transmitir mayor credibilidad a las propuestas de servicios y al seguimiento de los mismos. En segundo lugar, la empresa ha desarrollado diversas campañas publicitarias con el objetivo primordial de no sólo conseguir nuevos clientes sino en posicionar mejor la compañía en el mercado, donde recientemente, junto a la dirección Administrativa, se planificó e implementó una campaña de comunicación de los servicios de Compuin Servicios basada en el desarrollo de folletos y carteles, los cuales buscan difundir no sólo los servicios que ofrece la compañía sino también en dar a conocer su ventaja competitiva, como una compañía que ofrece a sus clientes soluciones de servicio técnico a una gran variedad de equipos de cómputo sustentado en su amplia trayectoria y profesionalismo en la prestación del servicio a sus clientes.

3.5 Proceso

Los servicios proporcionados por Compuin Servicios se fundamentan en dos procesos elementales, el primero es el Procedimiento de Operación Técnica que corresponde a los servicios en Territorio, mientras que el segundo es el Procedimiento para Servicios Internos que se relaciona con los servicios prestados dentro de las instalaciones de la empresa.

3.5.1 Procedimiento de Operación Técnica

Se sustenta en los servicios que se prestan de forma directa en las instalaciones físicas de los clientes, principalmente se ejecutan siete procedimientos y se detallan también tres consideraciones al momento de prestar el servicio técnico a los clientes; en primer lugar, el servicio comienza con la apertura de la llamada, donde el número, fecha y hora, son asignados automáticamente por el programa, paralelamente se obtienen tanto los datos personales de los clientes como los datos del equipo a reparar, en segundo lugar, se genera la asignación de la llamada, donde el coordinador técnico

asigna e informa la llamada al funcionario técnico respectivo, posteriormente, se presta el servicio al cliente por parte del Técnico asignado, una vez prestado el servicio, se elabora el documento de reporte de actividad donde al terminar el servicio se llena de forma completa la orden de trabajo y se tiene que hacer firmar por el operador en señal de aceptación y como registro de que efectivamente se prestó el servicio técnico, el original debe ser entregado directamente al cliente. Finalmente, se procede a realizar el cierre de llamada, y es cuando una vez concluido el servicio, el técnico de Compuin Servicios debe comunicarse telefónicamente con la operadora de la base de datos de servicio para cerrar la llamada, es importante mencionar, que dentro del cierre de llamada se debe ejecutar lo siguiente: verificación de datos del cliente, verificación de datos del equipo, descripción de la falla que presentaba la máquina, descripción del servicio prestado, tiempo de viaje, hora de entrada y hora de salida, en caso de ser necesario cotizar un servicio o repuesto se debe colocar el No. de parte, si por el contrario, se cambió algún repuesto, se exige el número de parte, por último, se describen las observaciones y/o recomendaciones hechas al cliente.

3.5.2 Procedimiento para Servicios Internos

Paralelamente al Servicio en Territorio, Compuin Servicios atiende solicitudes de servicio técnico en sus instalaciones físicas, que se divide en dos procesos primordiales los cuales son consecutivos entre sí; en primer lugar, está el proceso de recepción de quipos, que es en donde se realiza la apertura de la Orden de Trabajo donde se consiga información general del cliente y las condiciones actuales de su máquina, posteriormente, se lleva a cabo la entrega al Laboratorio que está ubicado dentro de las instalaciones físicas de Compuin Servicios, en donde junto a la orden de Trabajo e inventario se pone el equipo en la mesa de prueba y el funcionario técnico debe colocarlo en la estantería designada para el almacenamiento de equipos para cotización.

Posteriormente, se procede a ejecutar el proceso de reparación, donde con base en la orden de trabajo, el coordinador de la empresa asigna e informa el servicio al funcionario técnico, que es quien debe realizar el diagnóstico y cotización del servicio. Cabe mencionar, que dentro del proceso, el coordinador informará a la operadora de la base para hacer la cotización, donde se incluyen los siguientes datos: Tipo de servicio a efectuar, repuestos a cambiar con número de parte, informar de los que se tienen remanufacturados, y el tiempo aproximado requerido; una vez realizado éste procedimiento, la operadora ejecuta las siguientes funciones: digita información y devuelve O de T al laboratorio, solicita cotización de repuestos a proveedores, hace cotización y la envía al cliente, en caso de no ser aprobada la cotización, debe informarle al coordinador de servicio, al igual que, solicitar al cliente recoger el equipo y cancelar el costo del diagnóstico o revisión. Finalmente, si es aprobada la cotización se informa al laboratorio y se procede a la consecución de repuestos. En dado caso de solicitar repuestos, se debe recoger la siguiente información: cotizaciones de repuestos al proveedor, orden de compra expedida por Compuin Servicios Ltda al proveedor, procedimiento de pago, por último, al momento de tener disponible el repuesto es necesario ingresarlo al Stock e informarlo al laboratorio.

En seguida, se lleva a cabo la continuación del proceso de reparación, en donde el coordinador solicita repuestos al responsable del stock de partes y ejecuta las siguientes funciones: instalación de parte, ajustes, lubricación y limpieza. Posteriormente, es necesario realizar el informe técnico escrito, y procede luego a recibir la máquina y ha realizar el control de calidad y revisa el inventario: empaque, bodegaje, firmas. Finalmente, el coordinador de laboratorio recibe la máquina, hace control de calidad, y revisa gran parte del inventario, junto a la función de informar al cliente respectivo de que la máquina está lista para entregar, y se recoge el precio del servicio.

Por último, se elabora la facturación y entrega de máquina al cliente, en donde se ejecutan las siguientes funciones: entrega de equipo: pruebas y verificación

de inventario, firma del cliente de recibo a satisfacción, el cliente procede a cancelar su factura en efectivo o cheque, el cual debe estar autorizado por el administrador), finalmente, se expide el recibo de caja, y se debe entregar la copia original al cliente respectivo. Cabe mencionar, que dentro de éste procedimiento, se incluye la labor de postventa, en donde se establece llamar al cliente atendido para recibir información acerca de su satisfacción por el servicio técnico recibió, sin embargo, no lo han podido ejecutar con frecuencia.

3.6 Evidencia Física

La importancia de la evidencia física en el servicio se sustenta en que “las investigaciones acerca de los consumidores saben que el diseño del ambiente del servicio puede influir en las elecciones, expectativas, satisfacción y otras conductas del cliente”⁸⁷, de ahí que, el ambiente de servicio juega un papel preponderante en el servicio técnico suministrado por Compuin Servicios a sus clientes porque tanto en la modalidad del servicio en Territorio como en los servicios en las instalaciones de la empresa se interactúa directamente con el cliente de diversas formas. En lo referente al servicio en Territorio, la evidencia física desempeña un papel importante ya que aspectos como: una adecuada presentación personal del Técnico, los equipos y herramientas de mantenimiento en buen estado, folletos que suministren información veraz sobre el servicio técnico, tarjetas de presentación que faciliten el contacto con los clientes, y facturas legibles, influyen directamente sobre la percepción del cliente acerca de un buen servicio técnico impartido por Compuin Servicios Ltda.

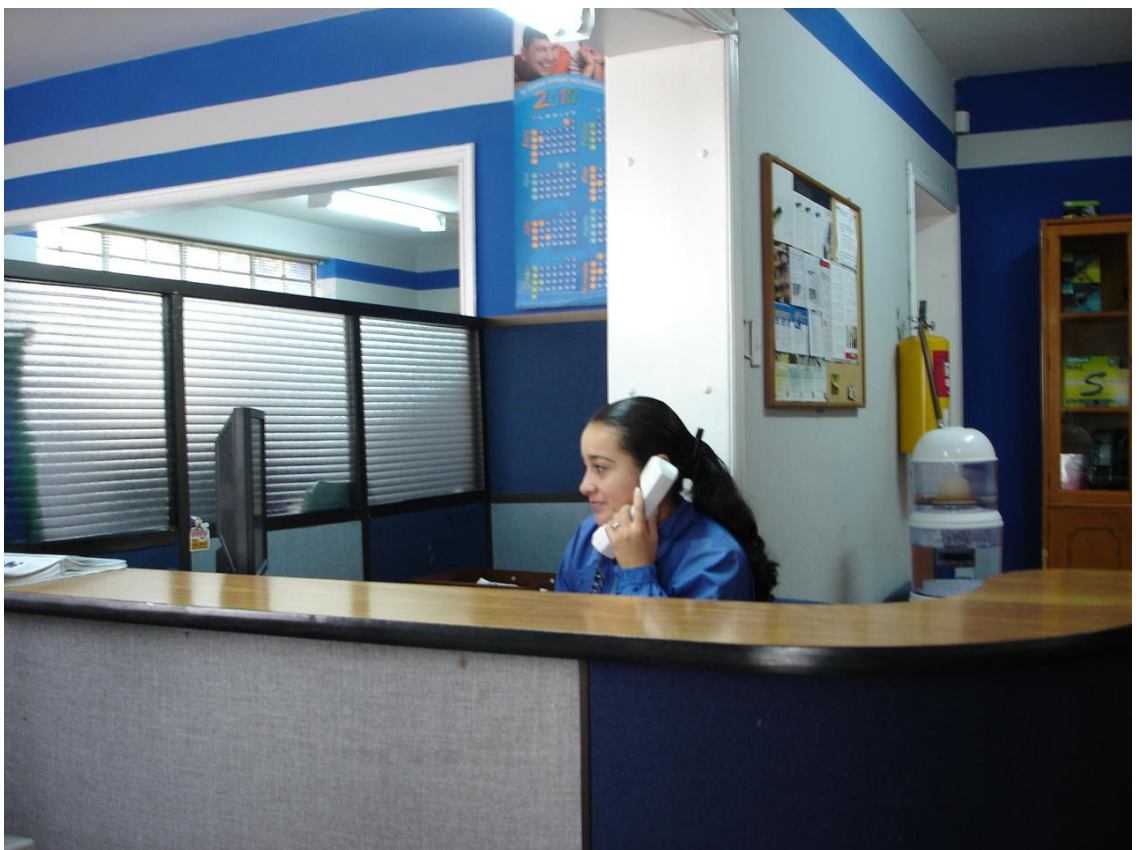
Ahora bien, la evidencia física del servicio técnico prestado en las instalaciones físicas de Compuin Servicios se ve reflejada en elementos tales como: la fachada externa de la empresa, la decoración y orden de la recepción que es en donde interactúa directamente cliente-empleado, los prospectos que se

⁸⁷ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 310 p.

colocan en la mesa de la recepción, las tarjetas de presentación que se le suministran a los clientes, el estado de la facturación y de la papelería que se maneja, el funcionamiento tanto de los equipos como de las herramientas que se emplean para el mantenimiento, el laboratorio en donde se lleva a cabo diversas operaciones técnicas, y la presentación personal tanto de la recepcionista como de los técnicos quienes son los que prestan el servicio a los clientes.

Es importante mencionar que, otro de los atributos de las instalaciones físicas de la empresa, es que su ambiente de servicio manifiesta su filosofía organizacional, específicamente en aspectos como los colores que maneja tanto en su fachada externa como tanto en la recepción como en el laboratorio técnico ya que son acordes a los del emblema de la empresa, así mismo, aspectos como una adecuada iluminación, medidas de seguridad industrial, y el orden contribuyen a manifestar esos valores al cliente.

Con base en los puntos mencionados anteriormente, a continuación se presentan las fotos que se tomaron referentes a la evidencia física de Compuin Servicios:





3.7 Personas

Es evidente que los empleados son determinantes para el éxito de cualquier tipo de organización, más cuando se trata de empresas de servicios, porque “En el marketing de servicios, la importancia que tienen las personas es captada en el elemento personas de la mezcla del marketing de servicios, que son todos los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio”⁸⁸, lo anterior, haciendo referencia a que los empleados al interactuar directamente con el cliente influyen sobre la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio, al igual que, se articula con la capacidad de trabajar en equipo y de lograr el desarrollo humano dentro de la empresa.

Para el caso concreto, Compuin Servicios cuenta con catorce empleados que se distribuyen entre el área administrativa, el área comercial, y el área de servicio técnico, así mismo, la empresa realiza capacitaciones mensuales a sus empleados relacionadas tanto con aspectos de mantenimiento técnico como en lo referente al servicio al cliente, en donde el objetivo primordial es dar a conocer no sólo la importancia de prestar un buen servicio al cliente sino también en cómo se lograr generar crecimiento a la compañía.

Por otra parte, se llevan a cabo reuniones de integración por parte de la dirección de Compuin Servicios no sólo en fechas de cumpleaños sino también más de dos veces al mes, con el fin de generar un buen clima organizacional, ya que lo consideran importante para lograr un buen desempeño por parte de cada uno de sus empleados.

⁸⁸ ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 349 p.

Por último, en lo referente a la evaluación del desempeño, la empresa solicita al coordinador de cada área presentar un informe de gestión, en donde se evalúa el desempeño en tres ejes principales: en el eje comercial se analiza el incremento de ventas y casos relacionados con clientes ya existentes, en el eje operacional se evalúa lo referente a la productividad de los servicios técnicos, y en el eje administrativo se presenta la gestión general de la empresa. Finalmente, la empresa cuenta con el incentivo de un día de descanso para los empleados que hayan obtenido un buen desempeño en sus labores.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Propósito de la Investigación

El propósito fundamental de la investigación que se va a desarrollar es determinar cuál es el direccionamiento de las estrategias de servicio que se van a planificar en Compuin Servicios Ltda para lograr la continua satisfacción de sus clientes y la excelencia en la calidad del servicio.

4.2 Objetivo de la Investigación

El objetivo primordial de la investigación es establecer tanto las fortalezas como las debilidades del servicio técnico que actualmente Compuin Servicios presta a sus clientes, evaluando específicamente cada uno de los elementos que lo conforman.

4.2.1 Objetivos Específicos

- Determinar si el servicio prestado por la empresa se caracteriza por la confiabilidad que genera a sus clientes.
- Establecer en qué medida la capacidad de respuesta del servicio técnico está generando mejores resultados hacia sus clientes.
- Evaluar aspectos relacionados con el compromiso de la compañía hacia la continua satisfacción de sus clientes, tales como: empatía por parte de los empleados hacia los clientes, profesionalismo en la atención y solución del servicio, identificación de las necesidades de los clientes, y la personalización del servicio.

- Analizar los aspectos relacionados con la evidencia física como elemento que influyen directamente sobre la percepción que tiene el cliente sobre el servicio técnico.

4.3 Diseño de la Investigación

4.3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación va a ser de tipo descriptiva ya que se busca conocer de forma específica tanto los aspectos del servicio que la compañía requiere mejorar como en los que posee un fuerte potencial de servicio hacia sus clientes, lo anterior, con el objetivo de establecer estrategias de servicio direccionadas hacia la satisfacción y la excelencia en la calidad del servicio de Compuin Servicios para con sus clientes.

4.3.2 Métodos de recolección de Datos

Para el desarrollo de la investigación en Compuin Servicios Ltda se utilizará tanto fuentes primarias como secundarias, con respecto a las fuentes primarias, se desarrollará encuestas de satisfacción y evaluación del servicio a los clientes actuales de Compuin Servicios Ltda, estableciendo tanto las fortalezas como las falencias que se pueden estar presentando hoy en día en la empresa. Por otra parte, se hará uso de fuentes secundarias tales como: procesos actuales de la compañía específicamente procesos de servicio técnico y de gestión comercial, información organizacional de la empresa, estados financieros e información administrativa.

4.3.3 Cuestionario de la Investigación

Para la ejecución de la investigación, se diseñó una encuesta de 25 preguntas relacionadas con las cinco dimensiones que componen el servicio, tales como: la empatía, la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta del servicio, y la garantía del servicio. Así mismo, la encuesta está diseñada conforme a la escala de evaluación de Likert, donde se evalúa cada uno de los elementos del servicio en una escala de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, lo anterior, tiene sustento teórico al afirmar que “La escala trata de identificar con precisión una interpretación cuantitativa de los sentimientos y actitudes de los clientes en respuesta a sus experiencias con los productos o servicios de una compañía”⁸⁹.

A continuación se presenta la encuesta que se diseñó para el desarrollo de la investigación:

⁸⁹ AAKER, David; DAY, George, KUMAR, V. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa Wiley, 2005. 720 p.

COMPUIN SERVICIOS LTDA.

ENCUESTA

(VERIFIQUE EL CONTACTO,) Por favor ¿con el/la señor(a)...? (DECIR EL NOMBRE Y EL APELLIDO DEL CONTACTO QUE APARECE EN EL LISTADO O UBICAR EL NUEVO CONTACTO SI HA CAMBIADO. LUEGO DE GARANTIZAR QUE ÉL RESPONDA PERSONALMENTE SALUDAR Y PRESENTARSE.

Buenos días (tardes), estamos realizando una encuesta con el objetivo de identificar las fortalezas y los aspectos por mejorar en el servicio técnico que actualmente le proporciona Compuin Servicios Ltda. Nuestro fin es lograr la continua satisfacción de nuestros clientes y la excelencia en la calidad de nuestros servicios.

Agradecemos su atención para el desarrollo de la siguiente encuesta, de acuerdo a la experiencia de servicio que le ha proporcionado Compuin Servicios Ltda, indicando su grado de conformidad utilizando la siguiente escala:

- 5: Totalmente de acuerdo 4: Parcialmente de acuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 2: Parcialmente en desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo NA: No Aplica

Dimensiones del Servicio	Evaluación
<p>Tangibilidad del Servicio FILTRO PREGUNTAS 1 A 4 ¿La atención que ha recibido fue: a. Por teléfono___ b. Por Internet___ c. A domicilio___ d. En nuestras instalaciones___</p>	
<p>1. (SI RESPONDIÓ "SI" EN "d") Encontró Nuestras instalaciones físicas en buen estado para una atención oportuna y eficiente (SI RESPONDIÓ "SI" EN "a" Y/O "b") Encontró nuestros medios de acceso (teléfono o Internet) en buen estado para una atención oportuna y eficiente</p>	
<p>2. (SI RESPONDIÓ "SI" EN "d") Nuestras instalaciones físicas son confortables y acogedoras (SI RESPONDIÓ "SI" EN "a" Y/O "b") Nuestras otros medios de contacto diferentes a las instalaciones físicas son acogedores</p>	
<p>3. (SI RESPONDIÓ "SI" EN "c" Y/O "d") La presentación de nuestros empleados es adecuada</p>	
<p>4. (SI RESPONDIÓ "SI" EN "a" Y/O "c" Y/O "d") Cuando nos visitó o nos contactó recibió buena atención por parte de nuestros funcionarios</p>	
<p>Fiabilidad del Servicio</p>	
<p>5. El servicio se presta conforme a las condiciones pactadas desde un comienzo</p>	
<p>6. Se resuelve de manera eficaz cualquier inquietud o problema presentado</p>	
<p>7. La prestación del servicio transcurre sin ninguna anomalía</p>	
<p>8. La información proporcionada acerca del servicio es veraz y completa</p>	
<p>9. Los instrumentos, herramientas y documentos utilizados por nuestros funcionarios son adecuados</p>	

10. De acuerdo a nuestro desempeño tenemos tarifas razonables por el servicio prestado	
Capacidad de Respuesta del Servicio	
11. Es fácil acceder a cualquier soporte o información relacionada con los servicios que presta la empresa	
12. La prestación del servicio es ágil y oportuna	
13. El personal de la empresa siempre está empeñado en ofrecer un mejor servicio	
14. Está satisfecho con la puntualidad de nuestros funcionarios al momento de prestar el servicio	
15. Siempre hay disposición por parte de la Gerencia para resolver cualquier problema o inquietud que pueda surgir con el servicio	
Garantía del Servicio	
16. Nuestro personal es honesto y confiable	
17. El personal actúa con discreción y acata las normas de confidencialidad del cliente	
18. Nuestro personal se caracteriza por su profesionalismo	
19. Se siente respaldado por Compuin Servicios frente al servicio prestado	
Empatía del Servicio	
20. Se proporciona una atención personalizada	
21. Nuestro personal lo trata con respeto y cordialidad	
22. Nuestro personal se interesa por conocer otras necesidades técnicas que necesita solucionar	
23. Para Compuin Servicios el cliente es lo más importante	
24. Nuestros horarios de atención se adaptan a sus necesidades	
En una escala de 1 a 5 donde: 1 es "definitivamente no" 2 es "no" 3 es "no está seguro" 4 es "si" y 5 es "definitivamente si"	
25. Recomendaría los servicios de nuestra empresa a un socio o amigo	

Ciudad y Fecha _____

No. de Entrevistado: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre del Entrevistado: _____

CC o NIT: _____ Tel: _____

Encuestador: _____

4.3.4 Plan de Muestreo de la Investigación

En primer lugar, la población meta que se va a analizar está representada por cualquiera de los clientes de Compuin Servicios Ltda, es decir, por empresas o personas naturales, quienes son los que solicitan el servicio. En segundo lugar, en lo referente al marco de muestreo, se utilizará la totalidad de la base de datos de los clientes de Compuin Servicios Ltda, que incluye datos generales de los clientes, tales como: número de identificación, números telefónicos, nombres de contacto, cargo de los clientes, direcciones de oficina y/o residencia; de ahí que, se realizará la investigación a partir del muestreo aleatorio simple ya que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para el desarrollo de la encuesta, tal y como se mencionó anteriormente. En cuarto lugar, en lo que respecta a los métodos de desarrollo de encuestas, se utilizará la entrevista por teléfono, contactando a los diversos clientes y comunicándoles el objetivo primordial de la encuesta, así mismo, se desarrollarán en un momento oportuno y con el compromiso de Compuin Servicios por el mejoramiento continuo de sus servicios para con sus clientes. A continuación, se muestra las variables consideradas y el cálculo del tamaño de la muestra para el desarrollo de la investigación, partiendo de un nivel de confianza del 95%, un tamaño de la población de 800 clientes, y un error del 5% se obtuvo el siguiente resultado:

$$m = \frac{z^2 * p * q * N}{(E^2 * (N - 1)) + (p * q * z^2)}$$

$$m = \frac{0,95^2 * 0,5 * 0,5 * 800}{(0,05^2 * (800 - 1)) + (0,5 * 0,5 * 0,95^2)}$$

$$m = \frac{180,50}{2,22}$$

$$m = 81,19$$

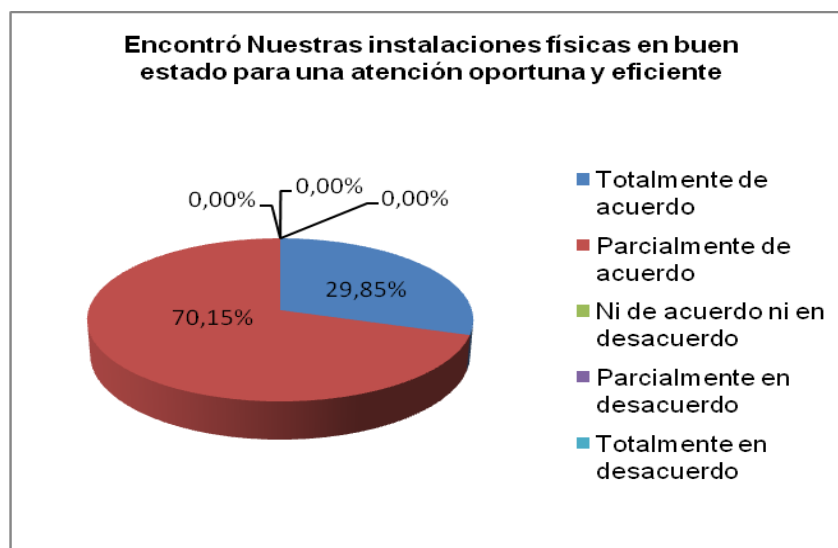
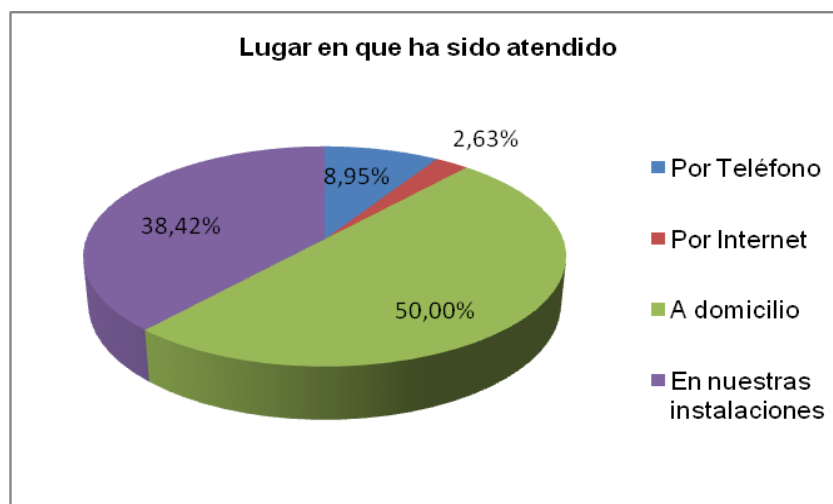
Por tanto, el tamaño de la muestra obtenida es de 81 clientes, sin embargo, con el fin de lograr una investigación mucho más completa y exacta en lo referente al servicio de Compuin Servicios Ltda se tomó la decisión de realizar la encuesta a 190 clientes.

4.4 Resultado de la Investigación

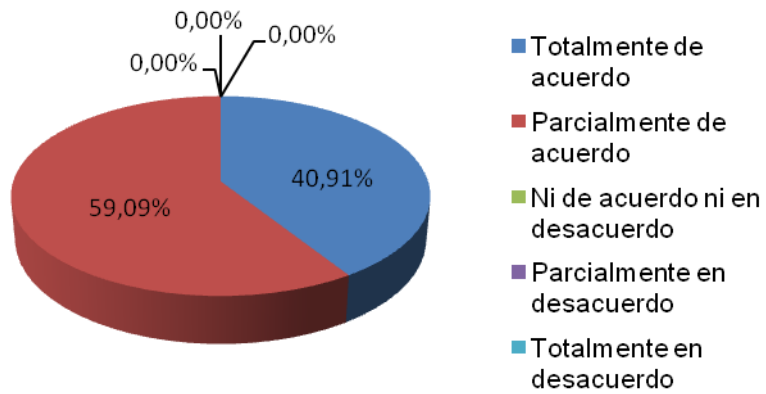
4.4.1 Tabulación de Resultados

Anexo: Tabulación de Encuesta Compuin Servicios Ltda.

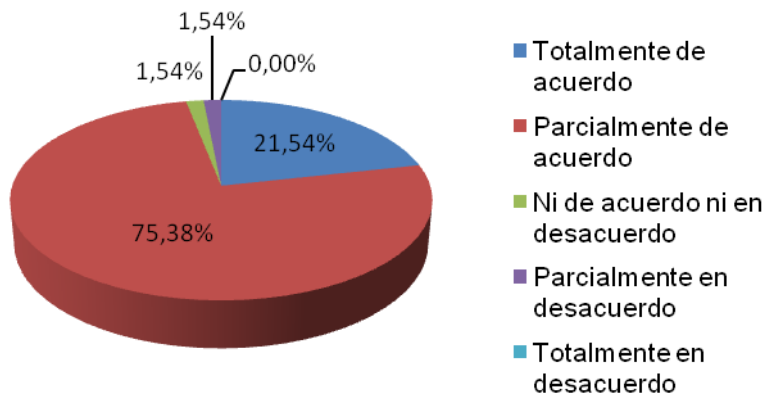
4.4.2 Estadísticas de Resultados



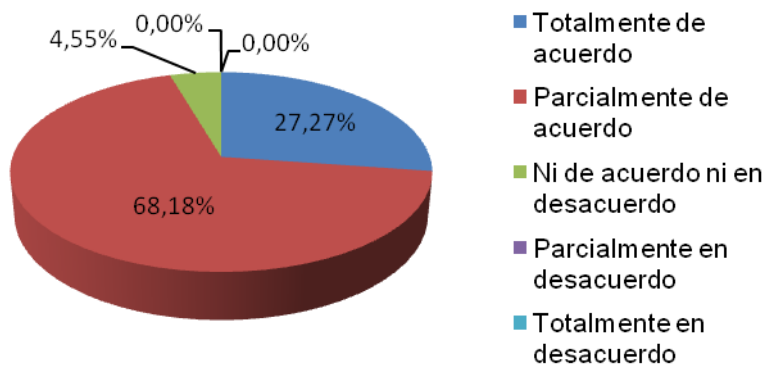
Encontró nuestros medios de acceso (Teléfono o Internet) en buen estado para una atención oportuna y eficiente



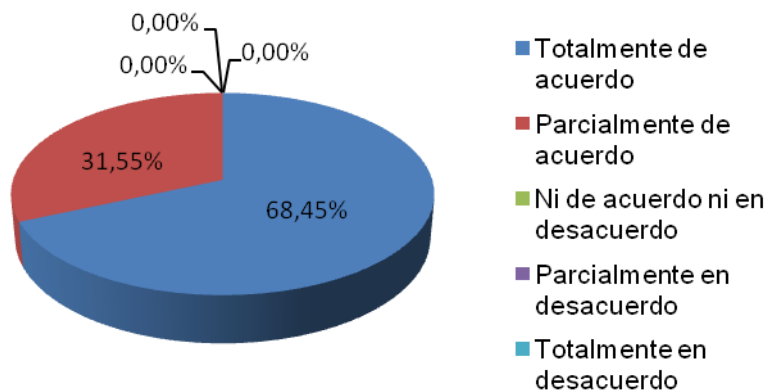
Nuestras instalaciones físicas son confortables y acogedoras



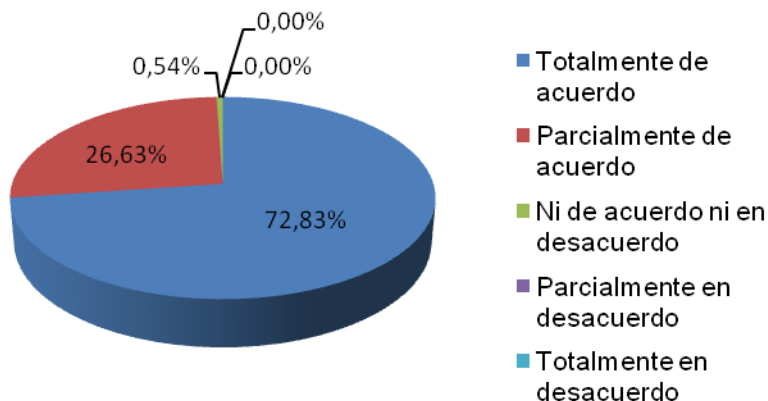
Nuestros otros medios de contacto diferentes a las instalaciones físicas son acogedores



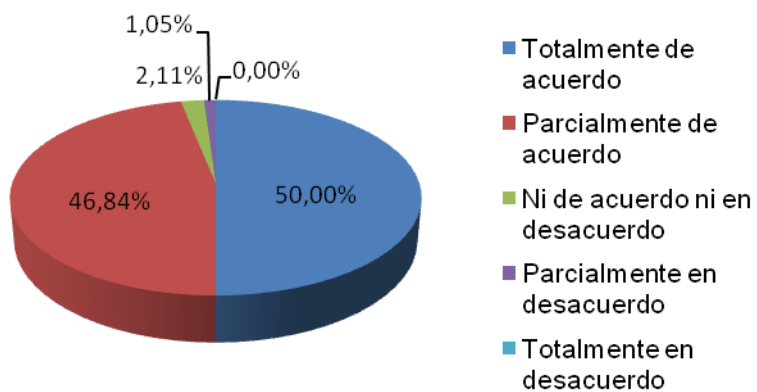
La presentación de nuestros empleados es adecuada

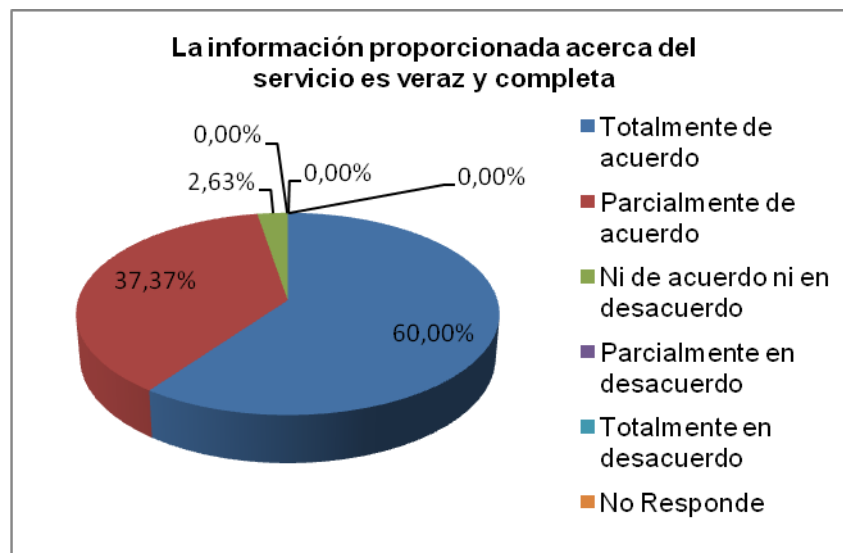
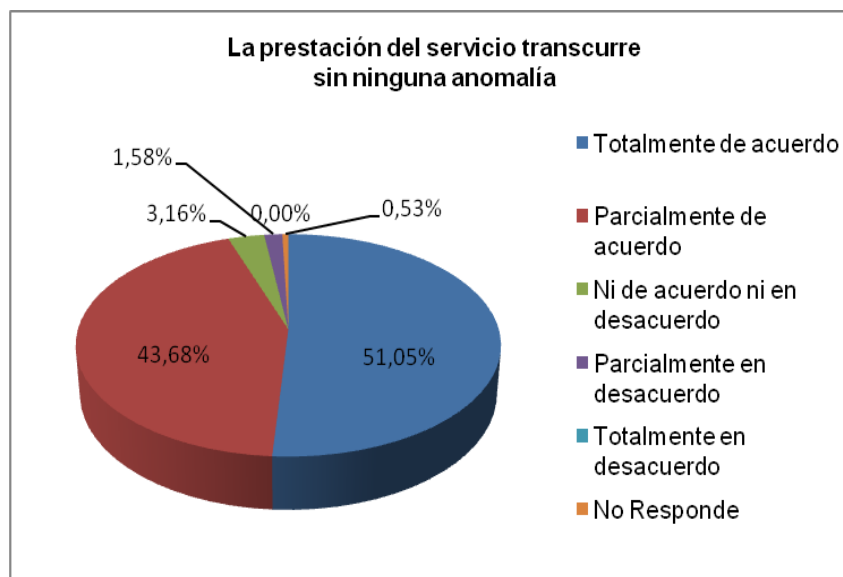
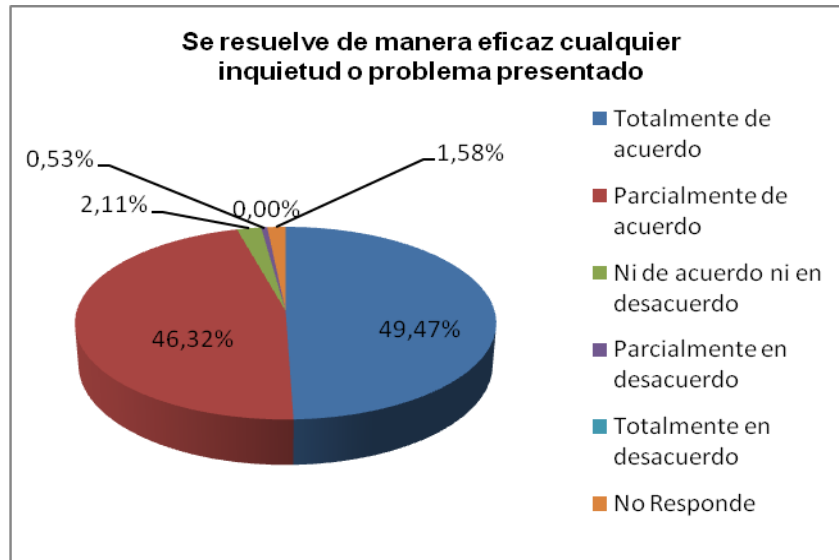


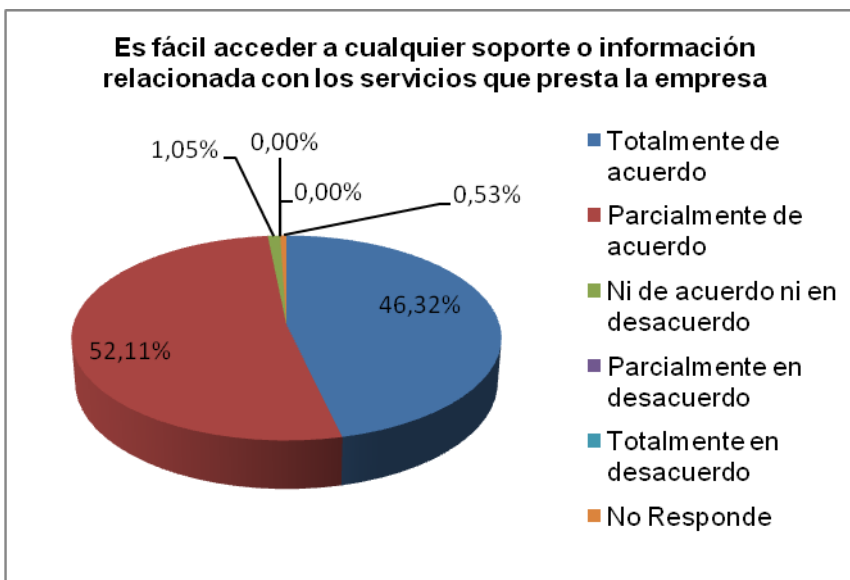
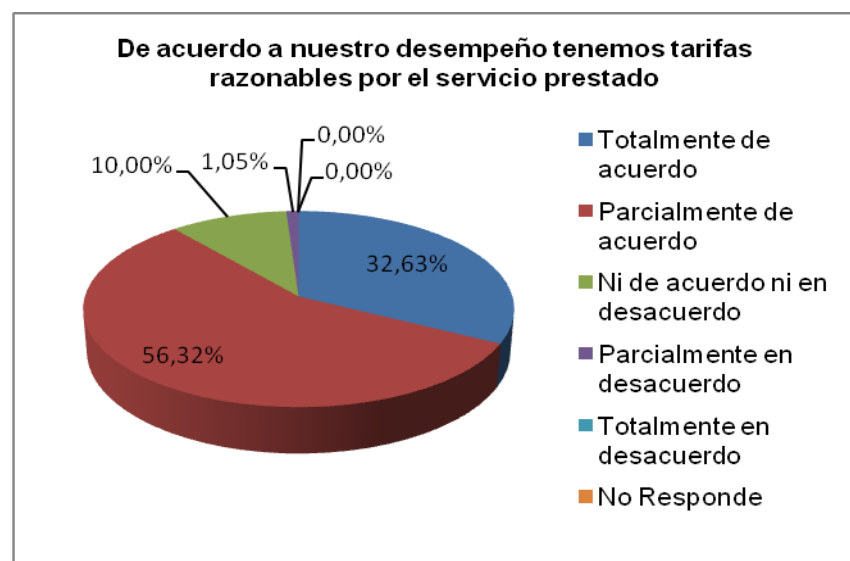
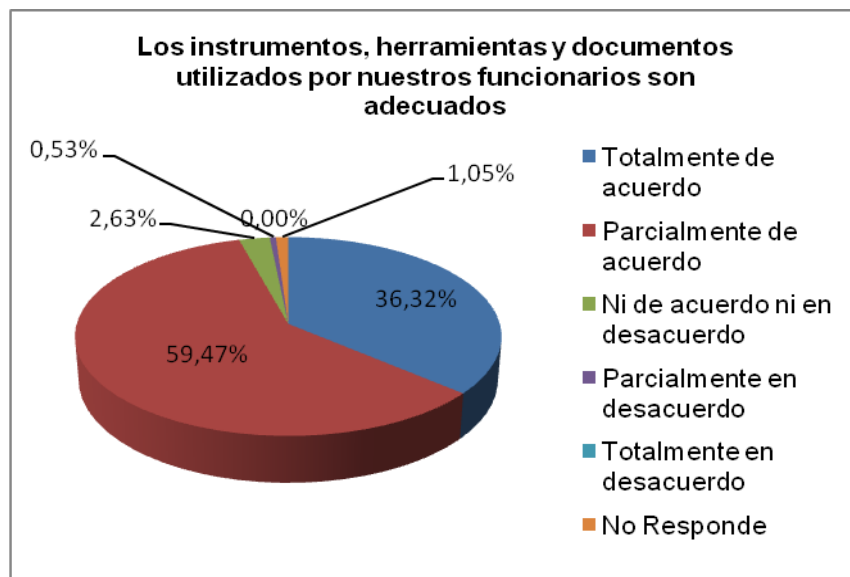
Cuando nos visitó o nos contactó recibió buena atención por parte de nuestros funcionarios

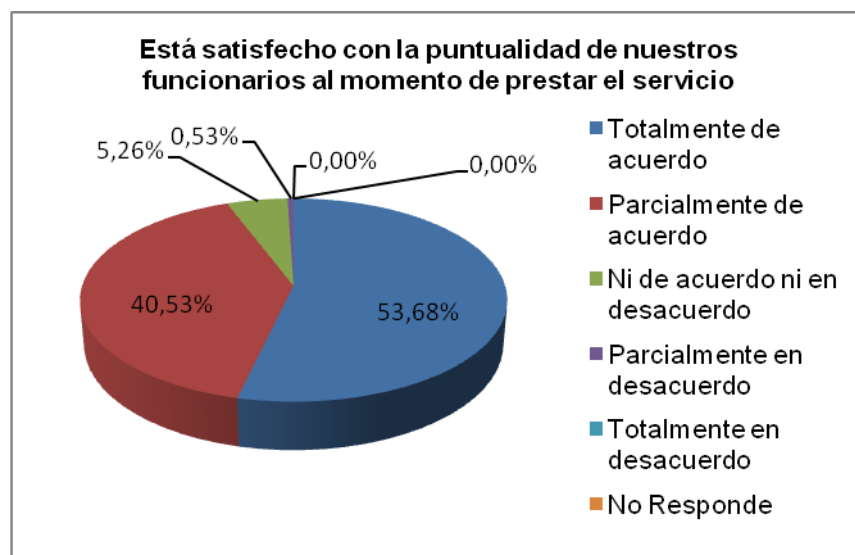
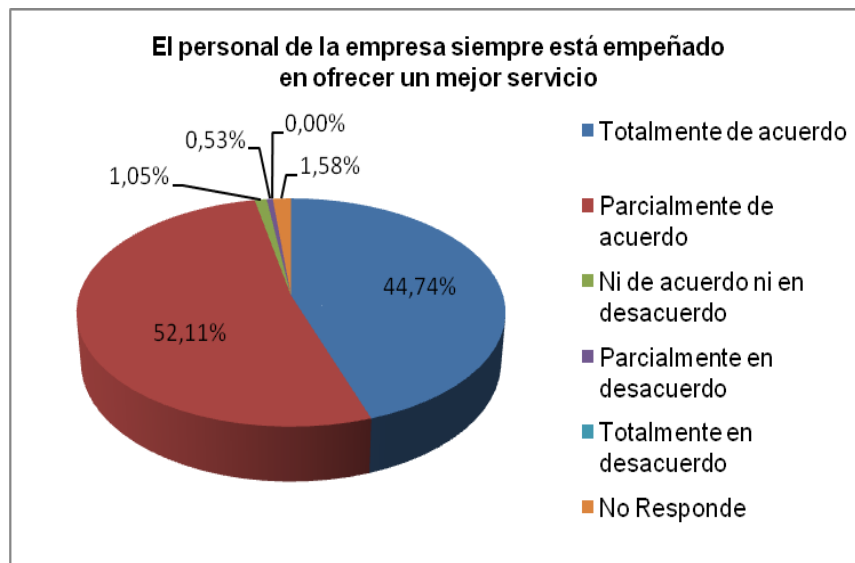
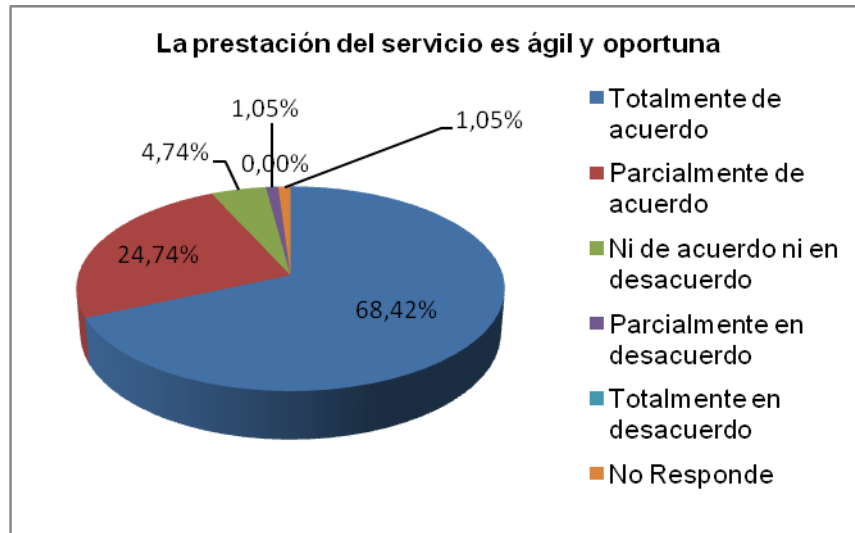


El servicio se presta conforme a las condiciones pactadas desde un comienzo

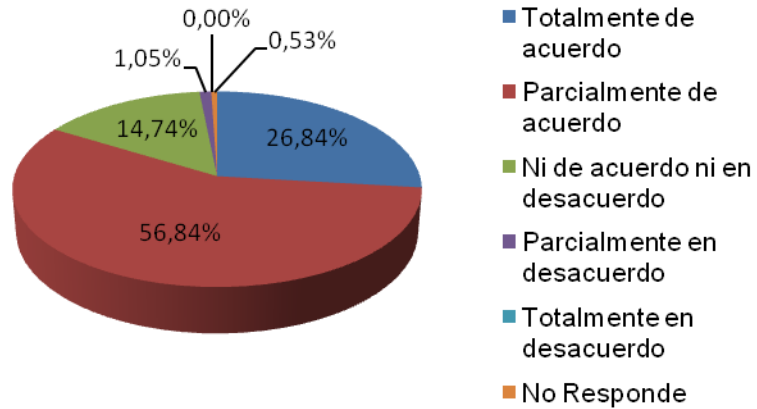




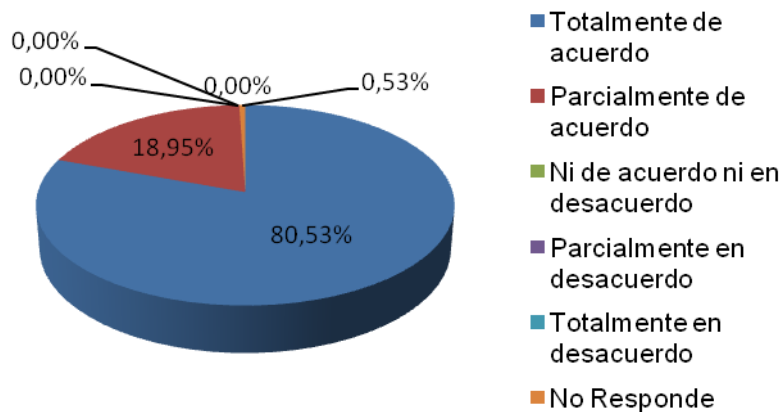




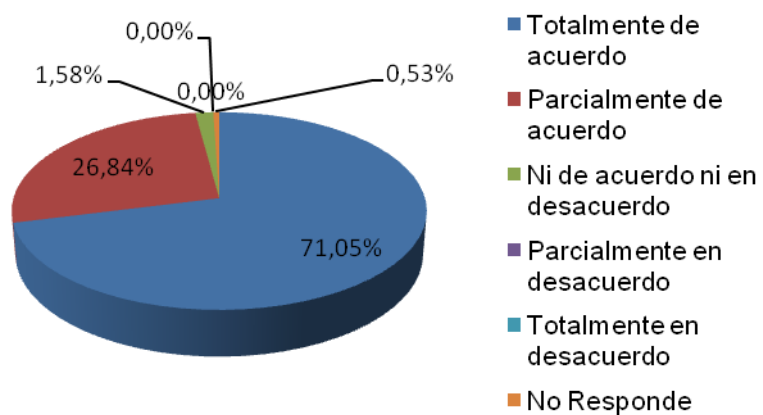
Siempre hay disposición por parte de la Gerencia para resolver cualquier problema o inquietud que pueda surgir en el servicio

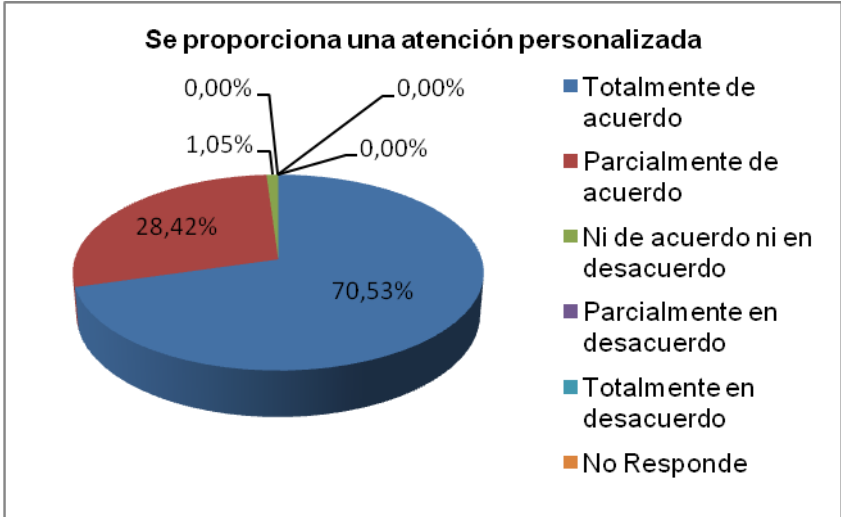
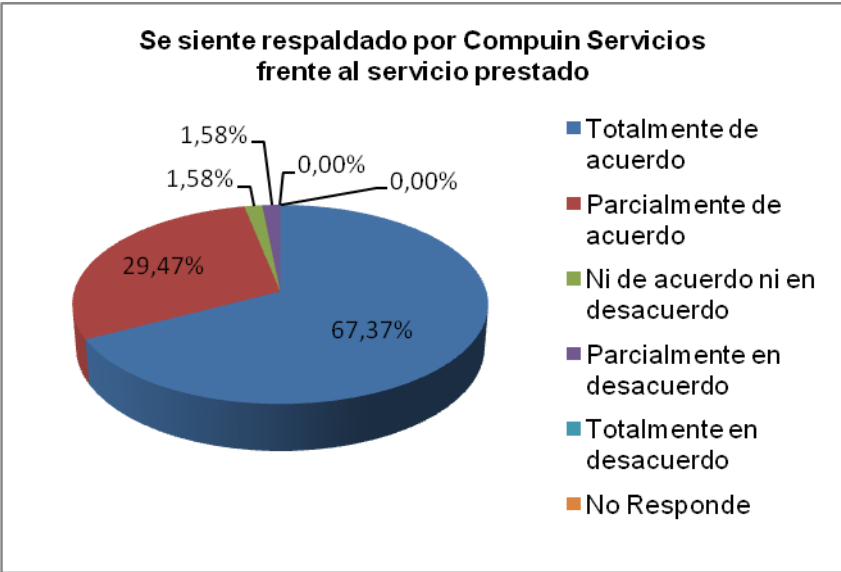
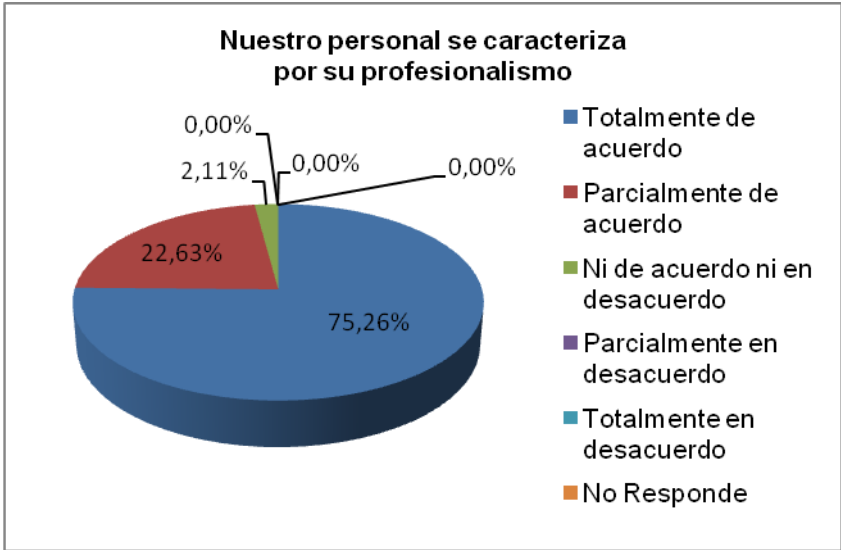


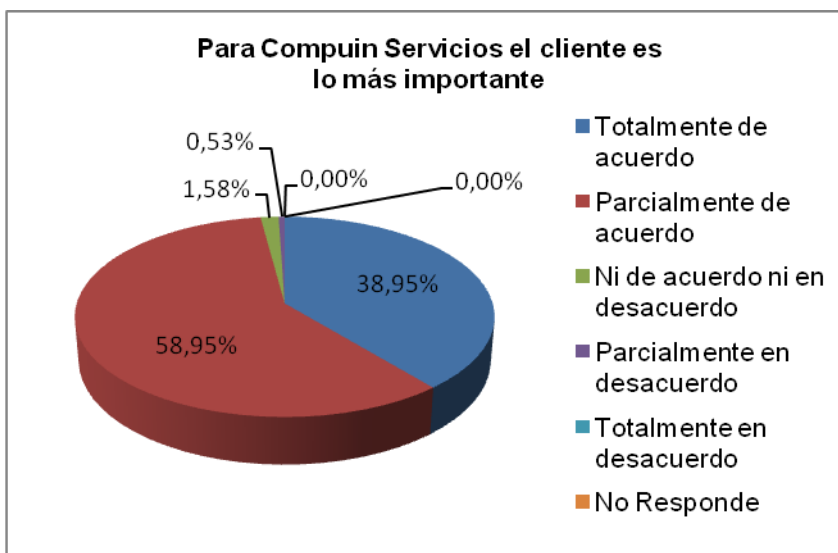
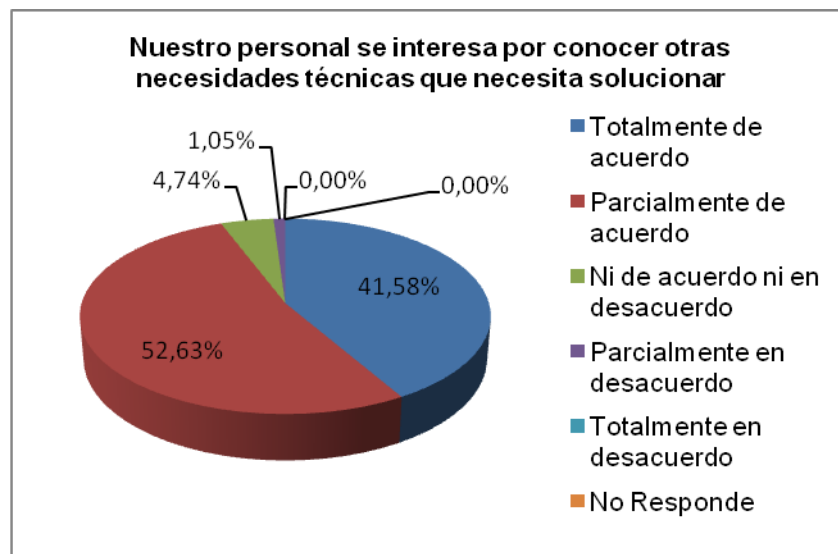
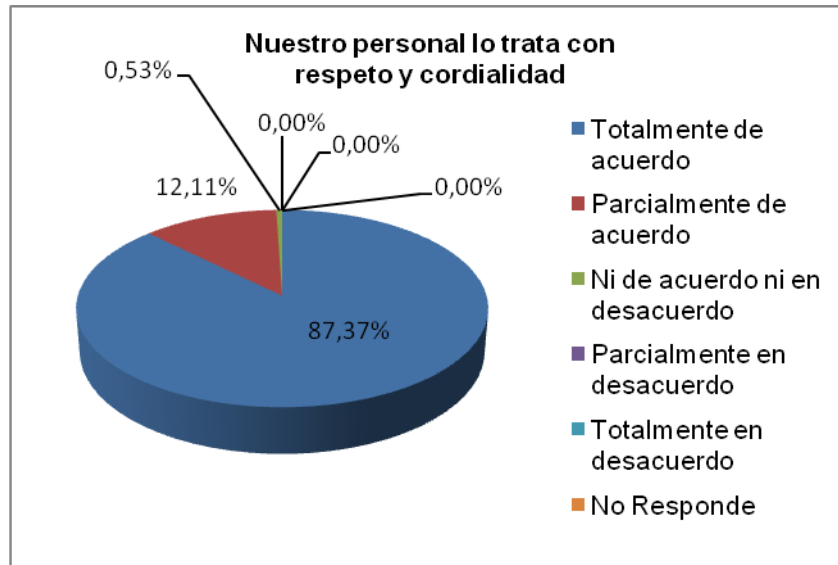
Nuestro personal es honesto y confiable

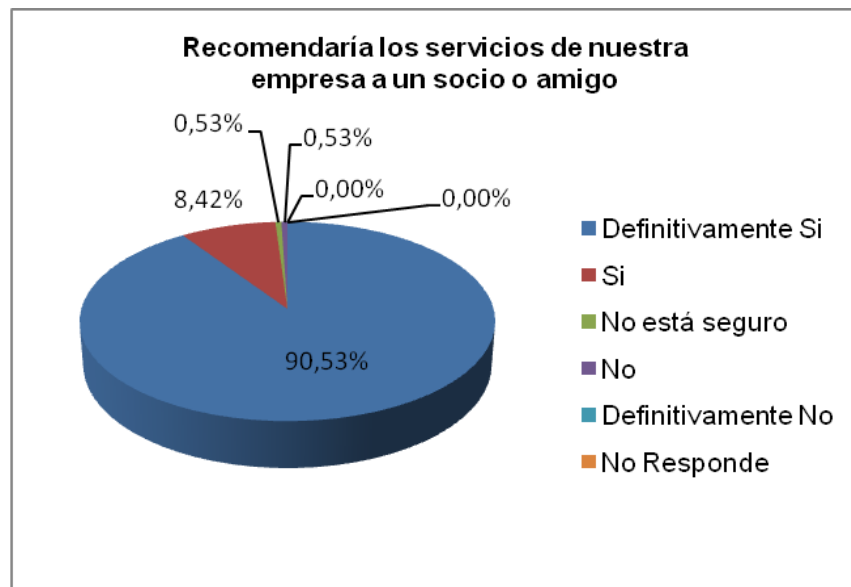
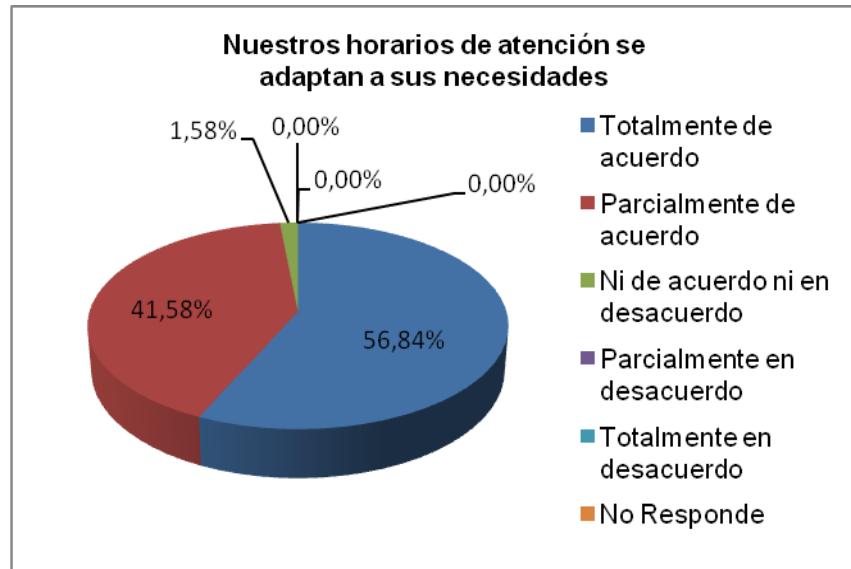


El personal actúa con discreción y acata las normas de confidencialidad del cliente









CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con relación al primer punto, se evidencia que la mayoría de los clientes son atendidos por medio del Servicio en Territorio, es decir los técnicos realizan el mantenimiento preventivo y/o correctivo en el lugar en que el cliente lo solicitó, así mismo, también es representativo el servicio que se presta en las instalaciones de la empresa, de ahí que, la evidencia física juega un papel importante en la percepción del cliente acerca del servicio técnico que suministra Compuin Servicios Ltda. Por otra parte, es importante tener presente los resultados obtenidos en lo referente a los medios de contacto ya sea telefónicamente o por internet ya que pueden ser medios de apoyo para prestar un mejor servicio, según los resultados no es representativo para la empresa.

Los resultados muestran que Compuin Servicio posee tanto fortalezas como debilidades en lo referente a la evidencia física del servicio, en primer lugar, es claro que la presentación de los empleados de la empresa resulta ser una importante fortaleza al ser considerada por el 68% de los clientes encuestados como totalmente adecuada, adicionalmente el 32% la considera como en cierta forma adecuada y ninguno de los encuestados mostró disconformidad. Otro de los elementos que son parte de la evidencia física, son las instalaciones físicas de la empresa, donde el 70% de los encuestados afirmó estar parcialmente de acuerdo con el estado de las instalaciones físicas, mientras que el 30% la consideró totalmente en buen estado, al margen de ésta calificación, cuando se les preguntó sobre si considera que las instalaciones son confortables y acogedoras, el 75% dijo estar parcialmente de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo. Por consiguiente, se evidencia que a diferencia de la presentación de los empleados, las instalaciones físicas no es catalogada por el cliente como un aspecto donde Compuin Servicios es excelente, tampoco se puede afirmar que es una debilidad ya que tan sólo el 3% dijo estar disconforme, es un aspecto donde la empresa alcanza a sobresalir y donde habría que hacer algunas

mejoras. Por otro lado, si se analiza la evidencia física en lo referente a otros medios de acceso, como es el caso del teléfono y el internet, se evidencia la necesidad de fortalecerlos ya que el 68% de los encuestados afirmó estar parcialmente de acuerdo con que éstos medios sean acogedores frente a un 27% que dijo estar totalmente de acuerdo, otro de los elementos analizados con respecto a éstos medios alternativos fue el buen funcionamiento de los mismos, donde el 59% opinó estar parcialmente de acuerdo a diferencia de un 41% que está en total conformidad. Por otra parte, otro de los elementos de la evidencia física y que más se relaciona con los servicios en territorio, son los equipos, herramientas y documentos, que continuamente son empleados durante la prestación del servicio, donde Compuin Servicio obtuvo un grado parcialmente conforme del 60% frente a un 36% de total conformidad, también cabe mencionar que sólo un 3% lo calificó con cierto grado de disconformidad, de ahí que, también se hacen necesarias algunas mejoras con el fin de alcanzar un alto grado de excelencia.

Ahora bien, en lo referente a los resultados sobre el personal de Compuin Servicios, que son quienes influyen directamente sobre el servicio técnico, existe un nivel aceptable de compromiso por parte de los empleados frente a la atención de los clientes, donde el 45% de los clientes encuestados los calificó como estar totalmente comprometidos en ofrecer cada vez más un mejor servicio junto al 52% que dijo estar en cierta forma también de acuerdo, de ahí que es imprescindible para la empresa fortalecer su compromiso hacia la continua excelencia en la calidad del servicio, así mismo, la puntualidad en la prestación del servicio, que es otro atributo de un servicio excelente, fue calificado por el 54% de los clientes encuestados como totalmente de acuerdo frente a un 5% de disconformidad, igualmente, también es satisfactorio los resultados obtenidos en cuanto a los conocimientos del personal ya que el 75% de los clientes encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo con el profesionalismo de los empleados de Compuin Servicios. Así mismo, otro de los elementos a considerar es la integridad del personal, en donde el 80% de los encuestados dijo estar totalmente conformes tanto con la honestidad como

con la confiabilidad de los técnicos, paralelamente, los clientes consideran que el personal de la empresa actúa con discreción y vela por el cumplimiento de las normas de confidencialidad de sus clientes como se ve reflejado al estar totalmente de acuerdo el 71% de los clientes encuestados de Compuin Servicios. De igual forma, el compromiso hacia el logro de la lealtad de sus clientes también se hace evidente al considerar el 87% de los clientes encuestados sentirse totalmente satisfechos con el respeto y cordialidad con que los trata el personal de la empresa al momento de prestar los servicios. Sin embargo, un aspecto por fortalecer más es la identificación de nuevas necesidades de sus clientes, ya que el 53% de los encuestados dijo estar parcialmente de acuerdo frente al 42% que dijo estar totalmente de acuerdo.

En lo relacionado con los procesos, que involucra diversos aspectos de la excelencia en servicio, Compuin Servicios posee un satisfactorio desempeño operacional en sus servicios ya que el 68% de los clientes encuestados consideran que el servicio que les presta la empresa es ágil y oportuno, así mismo, el 67% afirmó sentirse totalmente respaldados por el servicio técnico que les presta la empresa, otro de los aspectos relevantes, es que el servicio de Compuin Servicio lo califican como un servicio técnico que es personalizado, donde el 71% considera que la atención es totalmente personalizada frente al 1% que considera que no lo es, también es importante anotar que el 28% de los encuestados dice estar parcialmente de acuerdo. Así mismo, el 57% consideró que el horario de atención que maneja la empresa se adapta totalmente a sus necesidades. También los clientes encuestados catalogaron que el servicio se presta conforme a las condiciones establecidas desde que solicitaron el servicio ya que el 50% dijo estar totalmente conforme y el 46% dijo estar parcialmente de acuerdo, lo anterior, frente a un 3% que afirmó lo contrario, sin embargo, el porcentaje de total conformidad debe ser mucho más alto. Junto a éste último criterio es importante analizar que el 52% de los clientes encuestados dijo estar parcialmente de acuerdo con el acceso a cualquier soporte o información relacionada con los servicios que presta la empresa, al igual que, el 57% considera estar parcialmente de acuerdo con la

disposición de la Gerencia para resolver cualquier inquietud o problema que pueda surgir. Por otra parte, en lo referente al precio, el 56% de los encuestados consideran estar parcialmente de acuerdo con que las tarifas que maneja la empresa son razonables frente al desempeño, el 33% considera estar totalmente de acuerdo con las tarifas manejadas.

Finalmente, los dos últimos criterios del cuestionario, son de vital importancia para la evaluación del servicio de Compuin Servicios, ya que al preguntar si ¿Para Compuin Servicios el cliente es lo más importante? El 59% de los clientes encuestados consideran estar parcialmente de acuerdo frente a un 39% que dice estar totalmente de acuerdo, cabe mencionar que sólo un 2% dijo estar en desacuerdo, sin embargo, la calificación de total conformidad debe ser considerablemente más alta. Con respecto a la pregunta final, ¿Recomendaría los servicios de nuestra empresa a un socio o amigo? El 90% de los clientes encuestados respondieron con total seguridad que sí recomendarían el servicio de Compuin Servicios Ltda, por tanto, se concluye que existe evidentemente un grado considerable de lealtad por parte de los clientes sobre los servicios que actualmente les presta la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. Compuin Servicios debe contar con un Departamento de Mercadeo que esté orientado hacia las labores de la Gerencia de Servicio que consiste primordialmente en la planificación e implementación de estrategias de servicio, de ahí que, teniendo en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades de su servicio técnico, conocidas con base en la investigación implementada, los ejes sobre los cuales se debe fundamentar el departamento son los siguientes:
 - Identificación de nuevas necesidades de los clientes, mediante la planificación y ejecución de investigaciones de mercados.
 - Diseño y gestión de una base de datos de mercadeo donde se consigne información detallada de cada uno de los clientes, que permita un acercamiento más personalizado con cada uno de los clientes.
 - Compromiso y acciones de mejoramiento continuo de los procesos de servicio que estén orientados hacia la excelencia en la calidad del servicio.
 - Estrategias direccionadas hacia la fidelización de sus clientes.
 - Acciones que promuevan el cumplimiento de altos estándares de calidad de cada uno de sus procesos de servicio técnico.
 - Consecución de herramientas orientadas a informar al cliente de forma detallada y oportuna acerca de los servicios que actualmente presta.
 - Generación de servicios innovadores que logren ir más allá de las expectativas de los clientes y que generen valor para la empresa.
 - Promover el Liderazgo en todos los niveles de la empresa, que involucre la participación en la generación de servicios innovadores y competitivos.
 - Fortalecimiento de la gestión del talento humano orientado hacia la excelencia en la prestación de sus servicios y el desarrollo humano de todos sus empleados con el objetivo de fortalecer aún más el compromiso y el logro de la excelencia en la calidad del servicio.

2. Compuin Servicios debe tener como premisa identificar constantemente las necesidades de sus clientes, que implica ir más allá de sus expectativas actuales de servicio, de ahí que, debe diseñar y ejecutar encuestas encaminadas en conocer más a fondo lo que piensa y quiere el cliente en lo referente al servicio técnico ya que el objetivo es el desarrollo de nuevos servicios innovadores, por consiguiente se propone:
 - Desarrollar la inteligencia de marketing mediante la obtención y análisis de información relevante acerca de: sus competidores, el desarrollo de nuevos servicios en el sector, tendencias del mercado e innovaciones tecnológicas.
 - Diseñar y realizar encuestas que permitan recolectar información relevante y específica acerca de las nuevas necesidades de los clientes o expectativas con respecto al servicio técnico.
 - Consolidar por medio de una base de datos de Mercadeo toda la información recolectada acerca de los clientes y del entorno de la empresa.
 - Incorporar tanto la información como los resultados obtenidos en la toma de decisiones con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo y el liderazgo de la empresa en lo que respecta a la satisfacción de nuevas necesidades de los clientes a partir de soluciones de servicio técnico innovadoras.
3. Compuin Servicios debe fortalecer su propuesta de valor con el fin de lograr un sólido posicionamiento en el mercado, que implica consolidar su factor diferenciador de sus demás competidores, que es la excelencia en la calidad de su servicio técnico.
4. La forma en que se establecen y ejecutan los procesos que lleva acabo Compuin Servicios deben estar alineados con la excelencia en la calidad del servicio técnico, en consecuencia, se propone conformar dentro de la

empresa un comité de excelencia en la calidad del servicio que tenga como fin el constante cumplimiento de la correspondiente propuesta de valor de la compañía, se deben llevar a cabo semanalmente y frente a la inmediatez de cualquier tipo de inconveniente con el servicio técnico que se haya presentado.

5. Compuin Servicios debe definir estándares de calidad del servicio ya que sirve como un medio de gestión operacional de todos sus procesos de servicio técnico que posee la empresa y por ende garantiza el cumplimiento de sus procesos orientados hacia la excelencia en la calidad del servicio técnico.
6. Es recomendable que Compuin Servicios promueva la participación en la toma de decisiones de todos sus empleados ya que son los que constantemente interactúan con el cliente y por tanto pueden aportar ideas innovadoras con el fin de satisfacer nuevas expectativas de los clientes acerca del servicio y como un medio para generar valor a Compuin Servicios.
7. Se sugiere que Compuin Servicio fortalezca su cultura organizacional incorporando la premisa “el cliente siempre está primero”, que consiste en articular los principios de la excelencia en la calidad del servicio para cada una de las funciones que implementan los empleados, especialmente, el área comercial y el área de servicio técnico, teniendo presente que ya existe un avance de la empresa en ésta materia, como se evidenció en la investigación, es necesario incentivar más a los empleados por ir más allá de las expectativas del cliente al momento de prestar el servicio técnico al cliente o al instante de solicitar información detallada sobre el portafolio de servicios al área comercial.

8. Es recomendable que Compuin Servicios se enfoque en hacer que sus clientes tengan una percepción excelente acerca de sus instalaciones físicas, por tanto, se propone ampliar y dotar el área de la recepción de la empresa, por medio de muebles ergonómicos y de un sistema integrado de sonido, logrando así, generar en el cliente una experiencia confortable y acogedora.

9. Se propone que Compuin Servicios implemente su propia plataforma electrónica, ya que es un medio altamente efectivo tanto para el promocionamiento de sus servicios como para lograr relaciones más estrechas con sus clientes, así mismo, contribuye al desarrollo de servicios innovadores que son de vital importancia para la excelencia en la calidad del servicio, por consiguiente se propone:
 - Comunicar la ventaja competitiva de la empresa.
 - Incorporar información completa y detallada acerca del portafolio de servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
 - Establecer canales de comunicación directa con los clientes, tales como: atención on-line, vía correo electrónico, y respuesta instantánea.
 - Detallar los procesos del servicio técnico con el fin de suministrar a los clientes una orientación más específica sobre cómo proceder.
 - Suministrar información por parte de los técnicos de la compañía acerca de las recomendaciones que debe conocer los clientes para un mejor desempeño de sus equipos.
 - Contar con un buzón de sugerencias donde los clientes puedan dar a conocer sus observaciones y suministrar información relevante acerca de su percepción sobre el servicio que se les proporcionó.
 - Adicionar las experiencias de servicio que han tenido los clientes ya existentes con el fin generar mayor confianza para que el cliente que ingresa por primera vez tome la decisión de elegir a la empresa como su proveedor de servicio técnico.
 - Acceso para que el cliente verifique el estado de su servicio solicitado.

10. Conforme a la dinámica del mercado y al sector de servicios tecnológicos al que pertenece la empresa, es recomendable que Compuin Servicios posicione su plataforma electrónica tanto en Facebook como en Google, con el objetivo de promover el portafolio de servicios de la compañía y para consolidarse frente a sus demás competidores a través de: Google Adwords y Facebook Page.

11. En respuesta al buen resultado en cuanto a la recomendación de los servicios por parte de los clientes ya existentes, sería pertinente que Compuin Servicios implemente:

- Bonos Financieros con el fin de estimular a que cada cliente lleve a la práctica la recomendación del servicio técnico ya sea una persona o empresa, el estímulo económico podría oscilar entre el 10% y el 25% de descuento, sin embargo, es recomendable evaluar a fondo el impacto financiero de ésta decisión para fijar un porcentaje que se adecue a la capacidad económica de Compuin Servicios.
- Con base en la propuesta de la plataforma electrónica es importante que Compuin Servicios estimule a los clientes, por medio de Bonos Estructurales, a solicitar los servicios de la empresa por medio de Internet, donde puedan recibir una asesoría integral por parte de los técnicos al igual que verificar el estado de su solicitud de servicio técnico en tiempo real y los tiempos de entrega inmediata, desde la comodidad del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

ZEITHAML, Valarie. Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición. México : McGraw-Hill, 2002. 747 p.

BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 365 p.

KOTLER, Philip y KELLER Kevin. Dirección de Marketing. Duodécima ed. México : Pearson Educación, 2006. 729 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Sexta ed. México : Pearson Educación, 2003. 680 p.

AAKER, David; DAY, George, KUMAR, V. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. México: Editorial Limusa Wiley, 2005. 792 p.

HOFFMAN, Douglas. Fundamentos de Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos. Segunda Edición. México : Thomson, 2002. 569 p.

HOFFMAN, Douglas. Marketing Principles & Best Practices. Thomson, 2005. 598 p.

WEBSTER, Frederick. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing. (10, 2002)

ZEITHAML, Valarie y BITNER, Mary. Services Marketing : Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition. Boston : McGraw-Hill, 2003. 668 p.

Tabulación de Encuesta Compuin Servicios Ltda.

No.	NOMBRE CLIENTE	Tatn	TANGIBILIDAD				FIABILIDAD DEL SERVICIO					CAPACIDAD DE RESPUE					GARANTIA				EMPATIA					FID	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24
1	COPCOSA.	A	5	5	NA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	FUNDACION UNIVERSITARIA	C	NA	NA	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
3	LA LOCALIDAD S.A.S.	C	NA	NA	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	ESPERANZA LUGO A	D	5	4	5	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5
5	FINAC S.A.	C	NA	NA	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
6	ROCIO CARDENAS	C	NA	NA	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4
7	CONSTRUCTORA PARQUE	C	4	4	5	5	3	4	3	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
8	LABORAT MICROLAB	C	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
9	ATLAS INGENIERIA	A	5	5	NA	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
10	PILAR DIAZ FORERO	D	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
11	MARCELA LAHDALGA	D	4	3	5	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
12	LILIANA FONSECA MUÑOZ	D	4	4	5	4	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	3	3	5	2
13	RICARDO CRUZ	D	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	OFIEXPRES S.A.	C	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
15	PRODUCTIVIDAD DE COLOM	D	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
16	WILLIAM ROJAS	D	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
17	ALBERTO DIAZ GRANADOS	D	5	2	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
18	REPRESENTACIONES JAZO	B	4	4	NA	NA	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
19	HUMAN CAPITAL CONSULT	C	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5
20	FERROSTAL DE COLOMBIA	A	5	3	NA	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
21	VENTAS Y MARCAS	A	5	5	NA	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
22	PRODUCTOS RANK	C	NA	NA	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5
23	LINDE DE COLOMBIA	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
24	EDWIN ANDRADE	D	5	5	5	5	5	NA	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
25	TIPIEL S.A.	C	NA	NA	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
26	SAYCO	C	NA	NA	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
27	SIFAT TECNOLOGIA	C	NA	NA	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
28	EDUARDO GERLEIN	C	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	NA	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
29	B BRAUN MEDICAL	C	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	AUTOMATIZACION AVANZA	C	NA	NA	4	4	5	5	5	5	5	4	NA	NA	4	NA	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
31	FUNDACION LUIS CARLOSS	C	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
32	CHALVER DE COLOMBIA	B	5	4	NA	NA	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
33	METRO DISTRITOSA.	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	SOLISA LTDA	C	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	NOTARIA 37	C	NA	NA	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
36	DEFENCE SYSTEM DE COL	C	NA	NA	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
37	MILADY BELTRAN PARRA	B	4	4	NA	NA	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
38	HERNANDO ROBLES	C	NA	NA	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
39	SANDRA LILIANA VELASQUEZ	C	NA	NA	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	3	NA	5	5	5	5	5	4	4	5	5

40	MAURICIO RAMIREZ	C	NA	NA	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5
41	GUSTAVO E. LANZA R.	C	NA	NA	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
42	FRAN ROMERO RUBIANO	D	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	NA	5	5	5	5	4	4
43	LAURA EMMA NOVA	D	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
44	PEDRO JAIME SEGURA ROMERO	D	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	CARLOS ANDRES CASTRO	D	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5
46	LIZ ANGELA ORTIZ	D	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5
47	ARMANDO ANTONIO URRE	D	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
48	ARIEL RUIZ PARRA	D	5	NA	5	5	NA	NA	NA	4	NA	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
49	ARACELLY DUQUE	D	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
50	JAVIER MAURICIO RAMIREZ	D	5	4	5	5	4	NA	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
51	NORA REY	D	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
52	MARIO CESAR SUAREZ	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
53	SERLEFIN S.A.	C	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
54	LENGUAJE URBANO	C	4	3	4	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5
55	SAINT GOBAIN DE COL	C	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
56	MANUFACTURAS PATEL	D	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5
57	ASEINGES OUTSOURCING	D	NA	NA	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
58	MANUFACTURAS ELIOT	D	4	NA	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	5
59	CIUDAD LIMPIA BOG	C	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
60	RICARDO ANDRES VEGA CASTRO	C	4	NA	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5
61	EDITORIAL FISE	A	4	4	NA	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5
62	CENTRO DE ESPECIALISTAS	C	NA	NA	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
63	COMBUSTIBLES DE COLOMBIA	D	NA	NA	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
64	OSPINAS & CIA. S.A.	C	NA	NA	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5
65	ATLAS COPCO DE COLOMBIA	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
66	RED COLOMBIA SA	C	NA	NA	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4
67	SERIES LTDA	A	4	4	NA	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5
68	IQ OUTSOURCING S.A.	C	NA	NA	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
69	COSMOS SISTEMAS INTEGRADOS	A	5	4	NA	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
70	JUAN SEBASTIAN RIAÑO PARRA	D	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4
71	MARIA STELLA SANCHEZ	D	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
72	JOSEFINA CANTOR BARRERA	C	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
73	OSCAR RODRIGUEZ	C	NA	NA	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
74	RAFAEL PEREZ	A	4	4	5	NA	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
75	EDUAR JOVANNY SAAVEDRA	C	NA	NA	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
76	ANDREA AMAYA	A	4	4	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
77	JHON JAIRO QUINTERO	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
78	ELKIN ROJAS	A	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
79	RICARDO GARZON V	D	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4
80	MARTHA INES ALVARADO	D	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4
81	HOTELES DECAMERON COLOMBIA	C	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
82	SUPER POLO S.A.	C	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5

83	PROCI BERNETICA	C	NA	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
84	COMERCIAL SERVIMAZDA	D	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
85	EMPRESA DE ENERGIA DE	A	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	BUFETE INMOBILIARIA INT.	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
87	FONDO DE EMPLEADOS DE	C	NA	NA	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
88	PRINTER IMAGN TECHNOL	D	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5
89	SCHNEIDER GUTIERREZ EH	D	NA	NA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	CELAM	C	NA	NA	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
91	FML CONSULTORIA Y CIA.	C	NA	NA	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	5	4
92	STURIVANNS	C	NA	NA	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	NA	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
93	BRICCON S.A.S.	C	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
94	ESCLAVAS MISIONERAS DE	C	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	ULTRABURSATILES	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	COMISION DE REGULACION	C	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
97	ISABEL BOTIA APONTE	D	NA	NA	5	5	4	4	4	4	NA	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
98	MARCEL BOHORQUEZ	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
99	ROSA DE ROJAS	D	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
100	MAURICIO ARIZA GONZALE	D	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	CONSTRUCTURA FLOR MO	D	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
102	VRG LINHASSA.	C	NA	NA	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
103	AUTOMAYOR SA.	A	4	4	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
104	MULTIFLORA SA.	C	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5
105	VIVIANA LOPEZ	D	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
106	GIVAUDAN COLOMBIA	C	NA	NA	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
107	PRIMATELA SA.	C	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	WORLD SOFT CONSULTORE	D	NA	NA	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
109	TLENTO Y COMERCIALIZAD	C	NA	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
110	ANA MARIA SANDOVAL	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
111	EMBAJADA DE SUECIA	C	NA	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
112	GATE GOURMET COLOMBIA	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	CIMA INTERNACIONAL SA.S	C	NA	NA	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	
114	ACE SEGUROS	A	4	4	NA	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
115	ELSA CASTAÑEDA	D	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
116	SOLLA SA.	C	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
117	EKKO PROMOTORA SA.	C	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	SERGO LTDA.	C	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5
119	ACCIONES Y SERVICIOS SA	C	NA	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
120	EDITORIAL MIGEMA SA.	C	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
121	COMERCIALIZADORA COM	C	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	COMERCIALIZADORA COM	C	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	INFASER LTDA.	D	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4
124	KAREN JULIANA TELLEZ	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
125	INSTRUMENTOS Y CONTRO	C	NA	NA	4	4	4	4	4	4	3	4	NA	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5

169	JUAN GABRIEL RODRIGUEZ	D	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
170	RICARDO DELGADO	D	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	ANDINA DE VIDRIOS	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
172	VIDRIO EL DIAMANTE	A	4	4	NA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
173	JOHANA CASTRO	D	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5		
174	ASAP	C	NA	NA	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
175	MIMUNDO SANTA FE	B	4	4	NA	NA	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
176	CARBONES EL CERREJON	C	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	
177	TECNICONFOR ANDINO	D	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5		
178	LUZ MARINA FRANCO	D	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4		
179	CLUB LA PRADERA POTOS	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
180	TEDINDE MUETE	D	4	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	
181	CRISPIN TOLOZA	D	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	5	5	4	2	3	5	2	2	4	4	3	4	3	3		
182	DANIEL BERMUDEZ Y CIA.	C	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	
183	PATRICIA ROMERO	D	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
184	GLOBAL SUPLIES	C	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5		
185	BLANCA ISABEL PEÑA	D	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5		
186	JAIRO GROSSO	D	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	NA	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
187	MAURICIO RAMIREZ	D	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5		
188	ASOCIACION CONSTRUYEN	C	NA	NA	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
189	CONSTANZA AREVALO	D	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5		
190	WESTON LTDA.	C	NA	NA	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5		