

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CULTURA DE SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA LUJOS ELECTRICOS J.H**

**SINDY MELISA HERNANDEZ GUERRERO
DIANA CAROLINA JAIMES BÁEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
CÚCUTA
2014**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CULTURA DE SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA LUJOS ELECTRICOS J.H**

**SINDY MELISA HERNANDEZ GUERRERO
DIANA CAROLINA JAIMES BÁEZ**

Proyecto de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Estratégica

**Dr. Félix Lozano
Tutor**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA
TRABAJO DE GRADO
CÚCUTA
2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Descripción del Problema	10
1.2. Planteamiento del Problema	12
2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN	13
3. OBJETIVOS DE ESTUDIO	14
3.1. Objetivo General	
3.2. Objetivos Específicos	
4. MARCO DE REFERENCIA	15
4.1. Antecedentes de la investigación	15
4.2. Marco contextual de la investigación	17
4.3. Marco Teórico	20
4.3.1. <i>Servicio al cliente</i>	20
4.3.2. <i>Calidad de servicio al cliente y cultura de servicio al cliente</i>	22
5. METODOLOGIA	26
5.1. Tipo de Estudio	26
5.2. Población y muestra	26
5.3. Instrumentos de recolección de Información	28
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
6.1. Diagnóstico de la empresa respecto de la cultura de servicio desde la perspectiva de los clientes	30
6.2. Diagnóstico de la empresa respecto de la cultura de servicio desde la perspectiva de los trabajadores	40
6.2.1. <i>Elementos básicos o invisibles de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH</i>	44
6.2.2. <i>Elementos visibles implícitos de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH</i>	47

6.2.3. <i>Elementos visibles explícitos de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH</i>	49
6.3. Etapas, actividades y recursos del plan estratégico de cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH	49
6.3.1. <i>Objetivos del plan estratégico</i>	50
6.3.2. <i>Justificación del plan</i>	50
6.3.3. <i>Componentes del plan estratégico de cultura de servicio al cliente</i>	51
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario aplicado a clientes de Lujos Eléctricos JH	63
Anexo 2. Entrevista semiestructurada aplicada a empleados de Lujos Eléctricos JH	66
Anexo 3. Grupo focal aplicado a empleados de Lujos Eléctricos JH	70
ESQUEMAS	
Esquema 1. Cronología de la dinámica y el crecimiento de la empresa Lujos Eléctricos JH 2007-2012	18
Esquema 2. Organigrama Lujos Eléctricos JH	20
Esquema 3. Dimensiones de la calidad del servicio al cliente según Berry, <i>et. al.</i> (1992)	23
Esquema 4. Componentes del plan estratégico de cultura de servicio al cliente para la empresa Lujos Eléctricos JH [2014-2015]	52
CUADROS	
Cuadro 1. Elementos que integran la cultura de servicio al cliente	24
Cuadro 2. Población y muestra de la investigación	27
Cuadro 3. Resumen de debilidades y fortalezas de la empresa - elementos de la cultura de servicio al cliente	35
Cuadro 4. Resumen de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a clientes	36

Cuadro 5.	42
Resumen de resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores	

IMAGENES

Imagen 1.	45
Grupo focal Lujos Eléctricos JH (1)	
Imagen 2.	46
Grupo focal Lujos Eléctricos JH (2)	
Imagen 3.	48
Grupo focal Lujos Eléctricos JH (3)	

GRÁFICOS

Gráfico 1.	18
Participación comercial de los clientes en la empresa Lujos Eléctricos JH	

INTRODUCCIÓN

Con el advenimiento del siglo XXI, la literatura relacionada con la satisfacción y fidelización del cliente ha aumentado, así como la preocupación de las empresas traducidas en acciones, programas y planes que buscan aumentar la satisfacción de los clientes: “para las empresas la constante búsqueda por ser cada día mejor en el servicio ha hecho que se den cuenta de la imperiosa necesidad de estar orientado hacia el cliente y dirigido hacia el servicio en una forma continua, permanente y creciente” (Toyos, *et. al.*, 2009). No se trata de una idea poco importante, por el contrario, constituye un factor esencial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones modernas que interpretan al cliente como un elemento significativo en la búsqueda del éxito y el posicionamiento del mercado. Este fenómeno es lógico debido al aumento sin antecedentes del intercambio comercial y la expansión de los mercados. Como explica Albercht (1990):

“La revolución del servicio es un fenómeno de cada vez mayor impacto en las economías modernas. Las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser efectivas y atraer y retener a sus clientes. Con la competencia actual y con la revolución del servicio tan avanzada, podríamos pensar que todas las empresas consideran de importancia la calidad del servicio como factor clave. Pero no es así”.

Albercht (1990) comprende que toda esta actividad destinada a la mejora de los servicios para retener y fidelizar clientes hace parte de una gran revolución propia de la economía moderna, es decir, del modelo económico imperante en la actualidad. Por tanto, cualquier organización que quiera mantenerse en la línea de crecimiento debe optar por centrar su atención en el cliente, sus inquietudes, problemas, expectativas y requerimientos, para que la empresa logre adaptarse y moldear su estrategia de acuerdo a cada uno de los factores críticos asociados con el servicio y la satisfacción al cliente. Y en este espectro se inscribe el estudio desarrollado por las autoras que abordan el caso específico de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta, empresa familiar con una tradición en el mercado de 15 años y cuyo objeto social es la comercialización y distribución de partes eléctricas, accesorios y baterías para vehículos. Es posible afirmar que durante los últimos 15 años las prácticas y formas comerciales en la frontera comprendida por Cúcuta-Ureña y San Antonio, se han modificado produciendo un aumento en la competencia y las estrategias por atraer y fidelizar clientes. Por

tanto, la empresa Lujos Eléctricos desde hace poco ha entendido que debe reestructurar su estrategia en función de los clientes existentes y potenciales, agregando valor a sus actividades de servicio.

En este orden de ideas, la empresa atraviesa por una cuestión, ¿qué estrategias y acciones pueden implementarse para crear una cultura del servicio al cliente en la organización?, es decir, ¿qué elementos deben ser priorizados en la cultura de la organización para recrear un servicio al cliente como arte? Para Albercht (1990) el servicio como arte es aquel que tiene como objeto instalarse en la mente del consumidor, deleitando al mismo por la calidad del servicio que brinda. Por tanto, el diseño de una propuesta de plan estratégico de cultura de servicio al cliente para la empresa Lujos Eléctricos JH debe estar basada en un diagnóstico real y serio sobre la situación actual de los clientes, los procesos que realiza la organización y los valores inmersos en las prácticas de cada uno de los individuos vinculados a la empresa:

“Si los clientes son el principal activo de la compañía, servirles y cuidarlos debe ser la filosofía de trabajo no de una sola área sino de toda una organización, ya que cada labor que se realiza dentro de la compañía y en cualquier área afecta directa e indirectamente al cliente”. (Almeciga y Canal, 2000)

La situación actual de la organización en cuanto a cultura de servicio es liderada por el nuevo gerente, que ha llevado a toda la organización a comprometerse en que el cliente cumple un papel principal y por ello toda la empresa debe trabajar a satisfacerlo. Así mismo, la competencia en el sector de autopartes en la región ha crecido sustancialmente, cada vez aparecen nuevos competidores, y ello justifica en gran parte el estudio propuesto a fin de que la empresa logre diferenciarse del resto de organizaciones a través del servicio al cliente. Construir una cultura del servicio exige de una participación activa de todos los niveles organizacionales en donde el diagnóstico interno y externo sea la base de trabajo y los indicadores de mejoramiento las formas de control para verificar que las acciones dispuestas para este fin están siendo aplicadas a cabalidad, y que se concretan en la satisfacción manifestada por los clientes.

Este estudio tiene como objetivo *diseñar un plan estratégico de cultura de servicio al cliente en la empresa Lujos Eléctricos J.H.*, lo que se traduce en identificar y analizar la situación actual del servicio al cliente, definir la percepción de los clientes en torno a al servicio, definir los elementos y factores claves de satisfacción e incorporar a la estrategia los planes y acciones necesarias para

incentivar la satisfacción del cliente a través de una cultura del servicio. El proyecto se estructura a través de capítulos. En el primero se dimensiona el problema de la investigación, definiendo los elementos estructurales que componen el fenómeno así como la pregunta de investigación. Seguido de este capítulo se expone la justificación y delimitación de la investigación, es decir, las razones científicas, epistemológicas y prácticas que hacen de este estudio una necesidad para el caso concreto. El tercer capítulo expone los objetivos del estudio y que sirven de ruta para el desarrollo del trabajo académico. El cuarto capítulo corresponde al marco referencial del estudio, comprendido por los antecedentes investigativos y el marco teórico. El quinto capítulo detalla la metodología implementada en cuanto al tipo de estudio, población y muestra de la investigación, y la descripción de los instrumentos y las técnicas aplicadas para la recolección de la información. El sexto capítulo señala los resultados y la interpretación de los resultados obtenidos con la información recolectada. Por último se exponen de forma breve las conclusiones y recomendaciones, anexando al documento el *Plan Estratégico de Cultura de Servicio al Cliente formulado para la empresa Lujos Eléctricos JH*.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

La satisfacción del cliente comprende un tema de especial trascendencia para las empresas, la academia y todas las personas que tienen por objeto colaborar en el crecimiento y posicionamiento de las empresas (Christopher, *et. al.*, 1994; Tschohl y Franzmeier, 1994). Afirma Couso (2005) que el servicio al cliente “no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de éxito o fracaso”. Tal es su importancia que se ha incorporado al ámbito administrativo y gerencial el término cultura de servicio para hacer notar todo un conjunto de “creencias, doctrinas, hábitos, costumbres y prácticas relativas al servicio, que proporcionan a través de él una armónica y productiva relación humana, que lleva al crecimiento, bienestar y dignificación del ser humano” (Toyos, *et. al.*, 2009). En otras palabras, la cultura de servicio se basa en una concepción humanística, un trato que dignifica a la persona para considerarla más allá de una fuente de ingreso. De este modo, una estrategia centrada en la cultura de servicio al cliente se apoya en la satisfacción del cliente, para que a través de nuevas actitudes y comportamientos se permita superar las expectativas del mismo: “el objetivo es lograr un cambio dramático de actitudes y reforzar nuevas conductas de productividad y destrezas de servicio excepcional” (Toyos, *et. al.*, 2009).

Toda empresa sin importar su tamaño u objeto debe otorgar un lugar significativo a sus clientes y ello se traduce en la capacidad de la organización para adaptarse a las exigencias, requerimientos y expectativas de los clientes. Una cultura de servicio exige de la organización poner a sus trabajadores en sintonía con los clientes a través de programas, planes y acciones que marquen una diferenciación con la competencia. La empresa Lujos Eléctricos JH fundada en 1997 y ubicada en el municipio de Cúcuta, ha visto en los últimos años la necesidad de generar cambios con la finalidad de responder al aumento de la competencia y al cambio de la economía local la cual se aparta cada vez más de su mercado natural: Venezuela. Sin duda alguna, en los últimos diez años la economía y el comercio de la ciudad de Cúcuta ha sufrido profundas transformaciones que han conducido

a replantear la forma en que operan las empresas en la ciudad, exigiendo de las mismas mayor innovación, mejores procesos de producción y diversidad de estrategias para superar las dificultades siempre presentes del modelo económico neoliberal. En otras palabras, sí la empresa Lujos Eléctricos JH desea mantenerse en la curva de crecimiento, una opción está dada por una estrategia centrada en la cultura de servicio al cliente:

“Los estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz para incrementar el volumen de negocios que el marketing, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que, en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a los beneficios netos finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación del producto, incrementos del capital, ampliación del portafolio financiero, servicios de crédito o cualquier estrategia de gestión”. (Tschohl y Franzmeier, 1994, p. 2)

La empresa Lujos Eléctricos JH ha tenido importantes avances en materia competitiva. Constituye una organización dedicada a la comercialización y distribución al por mayor y detal de auto partes, con tres líneas de productos definidos: línea eléctrica automotriz, lujos y accesorios, y baterías para vehículos. Cuenta con más de 5000 referencias de todos los productos para todas las líneas de vehículos y con amplia experiencia en el mercado local y regional. En la actualidad el 80% de los productos son importados. A pesar de su crecimiento progresivo y estable posicionamiento, la competencia en el sector ha incluido otro tipo de variables significativas. Un ejemplo de ello es el precio, ya que muchas empresas han optado por disminuir los costos sacrificando la calidad de los productos, pero que muchos clientes observan con beneplácito esta situación. Así, se hace necesario el desarrollo de estrategias basadas en ventajas competitivas sobre el mejoramiento de la cultura de servicio al cliente que permita la diferenciación y elección de Lujos Eléctricos JH como empresa proveedora de autopartes.

“La buena atención es una pieza clave para el éxito de una empresa y aunque el buen servicio significa también tener buenas instalaciones y un sistema eficiente de producción o de comercialización de los productos, sin duda es el personal el que tiene contacto directo con el cliente lo que más preocupa a los directivos, es por eso que para implementar o mejorar el nivel de servicio en una empresa se debe empezar por capacitar a los colaboradores en relación al significado del buen servicio”. (Molina, 2006)

Una estrategia centrada en la cultura de servicio al cliente puede ser una opción para la empresa Lujos Eléctricos JH atendiendo a que buena parte de la literatura enfatiza en los beneficios que trae consigo este tipo de modelos. Por tanto, la presente investigación tiene por objeto el diseño de una propuesta centrada en la cultura de atención al cliente con la finalidad de atraer nuevos clientes y fidelizar los ya existentes. Además, es importante desarrollar en los empleados una actitud de servicio, que permita satisfacer a los clientes internos y externos para una mejora del posicionamiento y la rentabilidad en el mercado.

1.2. Planteamiento del Problema

¿Qué tipo de estrategia centrada en la cultura de atención al cliente es viable para la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta?

2. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

La Empresa Lujos Eléctricos JH durante los últimos años ha reconocido varios factores de amenaza para la organización: aumento de la competitividad, competencia basada en menores precios, disminución de las ventas, baja capacidad para retener clientes, entre otras. Cada uno de estos factores son una alerta para la organización y la gerencia a cargo. Por tanto, la búsqueda de alternativas para superar estas dificultades conduce a la organización a evaluar cada una de las posibilidades y la teoría expuesta sobre la cultura de atención al cliente se convierte en una opción. La situación en la que actualmente se encuentra la empresa Lujos Eléctricos JH, evidencian grandes cambios gracias al desarrollo de nuevos perfiles en la estructura organizacional lo que ha llevado a la transformación de la cultura organizacional y de servicio. Esta propuesta nace de la gerencia ya que se encuentra alineada con la visión donde se establece la importancia de tener un servicio excelente como propuesta diferenciadora frente a la competencia y así lograr ser líderes del mercado de partes eléctricas y los mejores proveedores de la región.

Para la Universidad y el programa académico en el que se inscribe este proyecto de grado, la investigación ofrece la posibilidad de aplicar diversos elementos teóricos, metodológicos y epistemológicos propios de la formación. En este sentido, las autoras tienen la opción de llevar a la práctica el cumulo de conocimientos construidos así como las habilidades desarrolladas en el marco de la Especialización en Gerencia Estratégica. El alcance de este proyecto es entregar a la empresa Lujos Eléctricos JH un Plan Estratégico de Cultura de Servicio, que más adelante se socializará a los propietarios y gerencia para su aprobación y posterior implementación. Lo que se busca mediante este proyecto es identificar y satisfacer los requerimientos de los clientes de la empresa Lujos Eléctricos JH, con la finalidad de formar una cadena de valor que se verá reflejada en el crecimiento progresivo de la organización logrando el posicionamiento y sostenibilidad.

3. OBJETIVOS DE ESTUDIO

3.1. Objetivo General

Proponer y diseñar un plan estratégico de cultura de servicio al cliente para la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio al cliente actual en la empresa Lujos Eléctricos JH para identificar debilidades y fortalezas asociadas con el servicio.
- Analizar la percepción, expectativas y exigencias de los clientes a fin de identificar los factores críticos relacionados con el servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH.
- Estructurar cada una de las etapas, actividades y recursos requeridos para la implementación del plan de cultura de servicio al cliente en coherencia con el direccionamiento estratégico de la empresa Lujos Eléctricos JH.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Antecedentes de la investigación

Diversos son los estudios y las investigaciones que se han realizado en el campo de la cultura del servicio al cliente. Estos trabajos académicos ahondan en casos específicos y varios de ellos están centrados en ofrecer propuestas estratégicas para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones a partir de acciones centradas en la cultura del servicio al cliente, aunque otros se centran en el diagnóstico y la definición de líneas estratégicas de acción para la mejora del servicio. Algunos ejemplos de estas investigaciones realizadas en América Latina resultan útiles en función de determinar el estado del arte en este campo. Por ejemplo, Bustos (2010) realizó una investigación cuyo objeto fue la propuesta para la mejora y el fortalecimiento de la cultura del servicio en la empresa CAESCA S.A. a fin de aumentar su competitividad. Para este fin, la autora aplicó técnicas e instrumentos como encuestas, entrevistas informales y observación de campo que le permitieron identificar los problemas centrales de la organización. Con esta información, la autora diseñó un plan para mejorar la cultura de servicio al cliente de la empresa a partir de la teoría de la comunicación. Para este fin, el estudio se centró en cuatro variables específicas: administración de talento humano, estilo de la dirección, trabajo en equipo y medio ambiente físico.

Por otro lado, Sandoval (2002) abordó el tema de la calidad del servicio al cliente como una ventaja competitiva para las empresas. Su objetivo se centró en mejorar la calidad del servicio al cliente en las empresas de Huajapan en México. Para ello el autor indagó en las causas de la baja calidad del servicio de las empresas de esa ciudad, propuso puntos claves para la mejora del mismo y definió los elementos claves para la construcción de una cultura de servicio en las empresas objeto de estudio. El marco teórico de la investigación se centró en las categorías conceptuales de empresa, cliente, personal de ventas y calidad en el servicio. Para la recolección de la información, se diseñó y aplicó un cuestionario para empresarios y clientes a una muestra de 299 empresas de un total de 1.333 empresas que hay en la ciudad. El estudio aportó un conjunto de recomendaciones y puntos clave para la mejora de la calidad del servicio al cliente.

También en México pero aplicado a una empresa química industrial, Rodríguez (2004) realizó una investigación cuyo propósito fue diagnosticar y proponer elementos claves para la mejora de la atención del servicio al cliente. Para esta labor, el autor evaluó el direccionamiento estratégico de la organización, el plan estratégico de calidad, las relaciones con los clientes internos y externos. Las técnicas se centraron en los cuestionarios tipo *likert* en donde se evaluaba aspectos como la actitud del servicio, el sentido de urgencia, el trabajo en equipo, la innovación, la creación de valor, la habilidad de negociación, el conocimiento del mercado, entre otras, con calificaciones que iban de 1 a 5 y que eran promediados para generar resultados.

Hernández (2008) por su parte abordó el mismo eje temático en las Instituciones de Educación Superior del Eje Cafetero en Colombia. La autora analizó un conjunto de variables y factores inherentes a la cultura del servicio al cliente en 20 universidades a través de un estudio exploratorio y descriptivo. La técnica de investigación diseñada fue una entrevista semiestructurada integrada por las variables de servicios, herramientas de contacto con el cliente, mecanismos de investigación y evaluación, papel de los colaboradores en las relaciones con los clientes y perspectiva del servicio de los clientes frente a las universidades del Eje Cafetero. El resultado de la investigación fue una propuesta de cultura de atención al cliente basada en el enfoque del Marketing Relacional o CRM para la misma población objeto de estudio.

Por otro lado, Mariño (2007) realizó un estudio de nivel descriptivo en Barquisimeto (Venezuela) en la Empresa BOC Gases de Venezuela, C.A. a fin de diagnosticar la calidad del servicio prestada por el Centro de Atención al Cliente. Para lo anterior, la autora evaluó la situación actual de la calidad del servicio, determinó los factores que inciden en la fuerza de trabajo para prestar el servicio y analizó la gestión laboral del personal del Centro de Atención al Cliente. La población del estudio estuvo integrada por todo el personal que labora en esta área (12) y clientes de las regiones de Lara, Portuguesa y Yaracuy, y Trujillo (102). Las técnicas aplicadas correspondieron a dos cuestionarios cerrados tipo *likert* cuyas opciones fueron *muy satisfecho*, *satisfecho*, *medianamente satisfecho*, *insatisfecho* y *muy insatisfecho*. Los resultados permitieron hacer recomendaciones para el diseño de un plan que incorporara la gestión orientada al cliente (comprensión del mercado, propagación de información, cultura de mercado y dinamización de las actividades), manejo de relaciones con los clientes y capacitación y adiestramiento del empleado.

En Chile, León (2008) ejecuto una investigación con enfoque cualitativo cuyo propósito fue evaluar la cultura de servicio en una red de centros de salud privada, y con dicho diagnóstico proponer líneas de acción que mejoren la calidad del servicio percibida por los clientes. En función de este objetivo, León (2008) indagó por la entrega de los servicios médicos y la cultura organizacional de los centros de salud. En esta investigación se aplicaron entrevistas, análisis de documentos y observaciones directas. Los resultados se concentran en las líneas de acción: “valoración de los miembros de la organización que están en contacto con el paciente durante la prestación de servicio y aumento en la eficiencia del negocio de la organización”.

4.2. Marco contextual de la investigación

Lujos Eléctricos JH es una empresa familiar constituida en 1997. Sus operaciones las realiza en la Av. 6ª No. 0-01 del Barrio La Merced de la ciudad de Cúcuta, única sede en la cual comercializa y distribuye al por mayor y detal auto partes en las líneas (i) eléctrica automotriz, (ii) lujos y accesorios, y (iii) baterías para vehículos. Su fundador es el señor José Hernández, quien comenzó con el negocio con un sólo empleado. Iniciaron en la comercialización de partes eléctricas y al poco tiempo se incursionó en la línea de lujos, accesorios y baterías. Las referencias cronológicas pueden ofrecer una mayor claridad sobre el crecimiento y la dinámica de la empresa se pueden observar en el esquema 1.

En el gráfico 1 se detalla la distribución de ventas por tipo de clientes en la empresa Lujos Eléctricos JH. Como se observa, los usuarios finales son los clientes con mayor participación, seguido de los eléctricos y las empresas de transporte y empresas de maquinaria de línea amarilla. Por tanto, cada uno de estos grupos debe ser identificado en la estrategia de cultura de atención al cliente que se diseñe.

Esquema 1.
Cronología de la dinámica y el crecimiento de la empresa Lujos Eléctricos JH
2007-2012

2007: Con ayuda de su esposa, y el ingreso de sus hijos al negocio lograron ampliar la empresa adquiriendo el local junto a ellos, dando paso a una etapa de cambio.

↓ 2008: Se inicio la remodelación y ampliación del negocio con la construcción del segundo piso donde se instaló la bodega y oficina. Este gran cambio se vio reflejado en las ventas y crecimiento de la empresa.

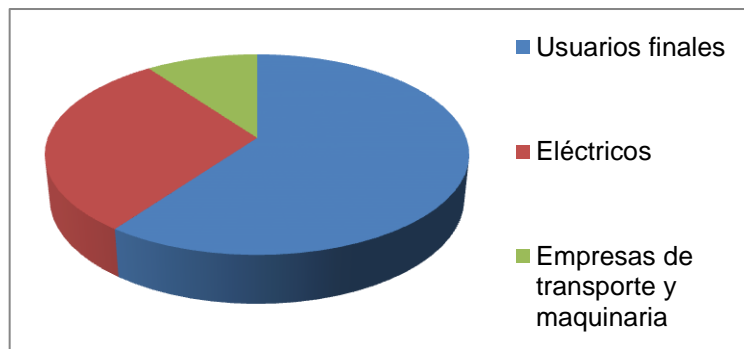
↓ 2010: Debido a la alta demanda de servicio técnico, se creó el taller eléctrico, cuya función era brindar soluciones a los clientes cuyos vehículos presentan alguna falla eléctrica.

↓ 2011: Se creó el nuevo cargo de gerente administrativa y financiera.

↓ 2012: Se dieron varios cambios a nivel administrativo y de imagen del negocio. Se creó el puesto de auxiliar de bodega y pedido, se reformó el primer piso, fachada, se organizó la bodega y oficina, para ese año se contaba con 3 asesores comerciales, una auxiliar de bodega, una contadora, dos cajeras y tres eléctricos que trabajan con la empresa pero no están vinculados directamente.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.
Participación comercial de los clientes en la empresa Lujos Eléctricos JH



Fuente: Elaboración propia

Lujos Eléctricos JH tiene la capacidad de competir en calidad, variedad de marcas y precio en un mercado de alta exigencia técnica, contando con proveedores comprometidos con la calidad y responsabilidad. Estos elementos son incorporados en el direccionamiento estratégico de la organización:

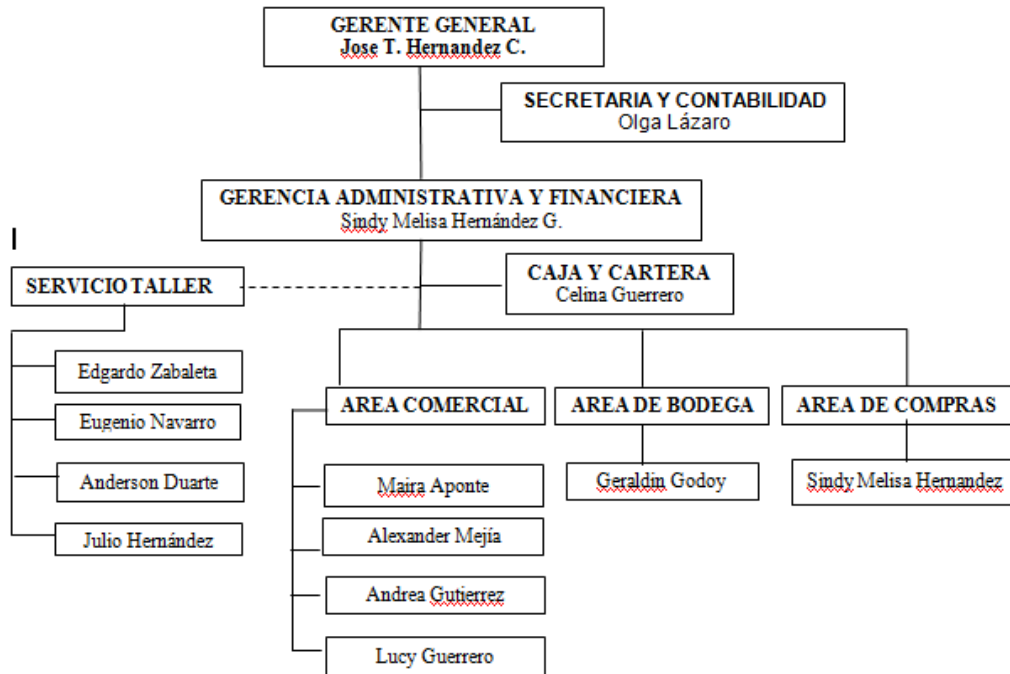
“Misión: Garantizar a todos nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades del sector automotriz a través de la comercialización, distribución e importación, de partes eléctricas y lujos para vehículos pesados, automóviles y maquinaria, de las principales marcas en Colombia y en el mundo, ofreciendo confianza, asesoría, oportunidad, buen servicio, precios competitivos y respaldo posventa en el mercado nacional, por medio de nuestro personal calificado y especializado, cuya finalidad es abastecer el mercado regional, proyectando una empresa seria y cumplidora de nuestros compromisos. Seremos gestores de valor agregado para nuestros clientes, accionistas y trabajadores, con proyección a la comunidad”. (Lujos Eléctricos JH, 2012)

“Visión: Ser en el 2016 una empresa líder en el sector de partes eléctricas y el mejor proveedor de la región de los santanderes de partes eléctricas para vehículos pesados y automóviles, con productos consolidados internacionalmente y un portafolio de amplio productos eléctricos, y posicionarnos en el mercado con los mejores precios y la satisfacción permanente de nuestros clientes”. (Lujos Eléctricos JH, 2012)

Como se observa, la misión y visión de la empresa incorporan elementos relacionados con el servicio al cliente, la satisfacción de los mismos y la necesidad de armonizar la actividad de la organización con una cultura que garantice el cumplimiento del direccionamiento estratégico. En términos de calidad, uno de los principales factores de la estrategia de la empresa, es importante destacar que Lujos Eléctricos JH tiene afiliación a la Cámara de Comercio de Cúcuta desde el año 2012, al igual que con Asopartes. Cada una de estas entidades le brinda a la empresa asesoramiento, acompañamiento y capacitación, mejorando sus procesos misionales con un mayor respaldo en el mercado.

La empresa tiene dentro de sus líneas de productos: cable automotriz, alternadores, arranques, bendix, automáticos, reguladores, módulos, farolas, pastas, espejos, bombillería, correas y baterías de vehículos pesados, automóviles y maquinaria de línea amarilla. Las ventas se distribuyen en un 70% para automóviles y el 30% para vehículos pesados y maquinaria. Actualmente se cuenta con más de 4000 referencias de parte eléctrica y cerca de 1000 productos de lujos y accesorios para vehículos. Adicionalmente, Lujos Eléctricos JH es distribuidor exclusivo de Centelsa, una marca reconocida por su excelente calidad en cable automotriz, y es líder en venta de baterías Varta para vehículo, seguido de baterías Duncan y Mac.

Esquema 2.
Organigrama Lujos Eléctricos JH



Fuente: Lujos Eléctricos JH, 2012.

La empresa Lujos Eléctricos cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical dividida en cinco áreas cuyo control y supervisión se encuentran en la Gerencia Administrativa y Financiera: Servicio de Taller, Caja y Cartera, Área Comercial, Área de Bodega y Área de Compras. Adicionalmente, la empresa cuenta con un Gerente General y una Secretaria (ver esquema 2).

4.3. Marco Teórico

4.3.1. Servicio al cliente

La literatura resulta amplia y diversa frente al tema del servicio al cliente. Y no es para menos, ya que el servicio al cliente ha pasado de ser un constructo y un objeto de análisis a una exigencia para las empresas en función de alcanzar el éxito, la permanencia en el mercado y la diferenciación con la competencia. En efecto, desde la década de los ochenta, el servicio al cliente paso a convertirse en “uno de los asuntos claves en el área empresarial y en los enfoques de gestión”

(Christopher, *et. al.*, 1994). Una primera aproximación conceptual a lo que significa servicio al cliente la puede ofrecer Couso (2005): “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen servicio al cliente” y añade que dentro de estas actividades se encuentran aquellas que se derivan de las actividades primarias o técnicas y las actividades secundarias o comunicativas: (i) las que tienden a asegurar que el producto o servicio sea entregado a tiempo y en las unidades y presentaciones adecuadas o exigidas por los clientes; (ii) las que se refieren a las relaciones interpersonales que se desarrollan entre la organización y sus clientes; (iii) las relacionadas con los servicios de postventa (reparación, asistencia y mantenimiento); (iv) las enfocadas a la atención, información y quejas; (v) las dirigidas a la recepción de pedidos (Couso, 2005).

Otros autores, como Martin (1992), hacen énfasis en que la calidad del servicio al cliente comprende las bases para la construcción del éxito y las utilidades de la empresa. Así mismo lo expresa Horovitz (1991) al señalar que en el mundo actual “no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer”. En otras palabras, tanto Martin (1992) como Horovitz (1991), el sostenimiento de la empresa no es posible si se excluye de la estrategia el enfoque del servicio al cliente. Estos planteamientos pueden ser comprendidos al considerarse que la eficiencia puede ser alcanzada a través de los procesos y la dirección, pero la efectividad y calidad sólo podrá ser lograda al priorizarse los clientes quienes son la razón de ser y existir de la empresa (Eduarte, 1999). Para Eduarte (1999) el servicio al cliente corresponde a una filosofía, por cuanto se relaciona a un sistema de creencias y valores que determinan “una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo”.

En palabras de Tschohl y Franzmeier (1994), el servicio al cliente y todas las acciones que sobre el mismo se generen constituyen verdaderas estrategias de *marketing* toda vez que ello implica vender y que a largo plazo puede convertirse en una ventaja competitiva. Y relacionado con esto, Quiñones y Vega (2007) interpretan el servicio como un valor agregado del producto. En efecto, el servicio al cliente busca fidelizar a los mismos, generar una percepción de satisfacción y obligar al cliente a que vuelva al negocio. Para estos autores, y otros como Denton (1991), hay un conjunto de requisitos que deben cumplirse con la finalidad de crear una cultura de servicio al cliente. Primero, se debe contar con el compromiso de la dirección, la cual transmitirá este mensaje a sus empleados de forma permanente porque consideran y creen que el servicio al cliente y una cultura de este tipo, es necesaria y útil para la organización. Segundo, la organización debe

disponer de los recursos necesarios para mejorar el servicio al cliente. Tercero, la mejora de los servicios deben ser tangibles y visibles para el cliente, es decir, la publicidad de los mismos juega un papel importante. Cuarto, la capacitación de los empleados debe centrarse en elementos o factores claves de la satisfacción de los clientes y los consumidores. Quinto, los departamentos o áreas deben integrarse y trabajar mancomunadamente en la prestación del servicio. Y sexto, es fundamental integrar en esta dinámica a todos los trabajadores de tal forma que los mismos sean conscientes de que su trabajo afecta la percepción del cliente o consumidor.

Por su parte, Albercht (1990) señala los múltiples beneficios que trae consigo un enfoque basado en el servicio al cliente, aunque ya se ha mencionado, forma no tácita, algunos de ellos. Para el autor en cuestión, el servicio al cliente permite una mayor y mejor participación de la empresa frente a sus competidores, además de poder cobrar un precio mayor por el servicio o bien ganar una mayor participación en el mercado o un margen de utilidad superior frente a los rivales. Sin embargo, es necesario puntualizar que la tarea por mejorar los servicios al cliente no es fácil ya que la economía moderna pone de relieve una competencia cada vez mayor, y de ahí que el cliente “ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga” (Eduarte, 1999).

De acuerdo a Horovitz (2007), una estrategia de servicio al cliente debe partir de una exploración que permita mirar la empresa desde los ojos de los clientes a fin de responder preguntas claves como “¿Quiénes son?, ¿Cuáles son sus necesidades?, ¿Qué es lo que les interesa?, ¿Qué es lo que les va a animar a comprar una y otra vez?, ¿Qué es lo que les va a satisfacer, encantar?”. Por tanto, un diagnóstico del servicio al cliente debe considerar cada una de estas variables, lo bueno, lo regular y lo malo del servicio, las expectativas a futuro, las necesidades que requieren satisfacer, y los cambios necesarios para llevar a cabo transformaciones de fondo.

4.3.2. Calidad de servicio al cliente y cultura de servicio al cliente

Para Berry, *et. al.* (1992) la calidad del servicio se refiere al cumplimiento de un conjunto de especificaciones pero que no son dadas por la empresa sino por los mismos clientes. En este escenario se valora la conformidad de las especificaciones de los clientes, las cuales tienen valor desde la percepción de los

mismos. Para estos mismos autores, la calidad del servicio al cliente puede ser evaluada o analizada desde cinco dimensiones específicas.

Esquema 3.
Dimensiones de la calidad del servicio al cliente según Berry, *et. al.* (1992)



Fuente: Elaboración propia a partir de Berry, *et. al.* (1992)

La dimensión de la calidad del servicio comprendida por la tangibilidad se refiere a que la oferta de servicio de la empresa debe ser visible a fin de que tenga incidencia en la percepción de los consumidores. La segunda dimensión denominada confiabilidad significa que el servicio debe darse de forma segura y precisa conforme a lo establecido o superando las expectativas del cliente. La dimensión tiempo de respuesta infiere que la prontitud del servicio debe ser clave en la calidad del mismo, es decir, al cliente debe demostrársele preferencia permanente. La seguridad como dimensión de la calidad del servicio al cliente se centra en la actitud y aptitud del personal, traducida en respuestas adecuadas y efectivas para las necesidades del cliente. Por último, la dimensión comprendida por la empatía es entendida como la voluntad de dedicación y atención a las necesidades del cliente, superando la cortesía profesional.

Ahora bien, la cultura de servicio al cliente es definida como “una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa” (Deal, 1984 citado por Quiñones y Vega, 2007). De este modo, la cultura de servicio al cliente tiene sus bases en las creencias y ritualidades de la misma empresa exteriorizadas en las prácticas,

saberes y actitudes de todos sus miembros. Para Quiñones y Vega (2007) la cultura de servicio al cliente tiene relación con los ritos y las creencias que diferencian a una empresa de las otras en cuanto a sus comportamientos y relaciones con las personas, es decir, en la forma de “actuar, sentir y pensar en función del cliente”.

Estos mismos autores ofrecen en su revisión bibliográfica los elementos que componen la cultura de servicio al cliente. En el cuadro 1 se integra y detalla los elementos básicos o invisibles, los elementos visibles implícitos y los elementos visibles explícitos, los cuales “se interrelacionan entre sí, interaccionan unos con otros, se influyen, condicionan y modifican recíprocamente [...]” (Quiñones y Vega, 2007).

Cuadro 1.
Elementos que integran la cultura de servicio al cliente

Categoría de elementos	Conceptualización	Indicadores
Elementos básicos (invisibles)	Determinan el tipo de cultura de la organización, es decir, delimitan las prácticas, creencias, hábitos, aptitudes, etc., de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Historia - Valores - Creencias - Preocupación por las personas - Perfiles de los directivos - Sentido de pertenencia - Sentido de compromiso
Elementos visibles implícitos	Se observan y se perciben fácilmente pero no son expresados como el resultado de una acción voluntaria de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Costumbres - Actitudes - Procesos - Normas - Estrategias - Trabajo en equipo - Sistemas de orientación - Dirección al cliente
Elementos visibles explícitos	Son gestionados de forma voluntaria por la dirección con el propósito de mejorar la cultura de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de solución de conflictos - Espacios físicos - Sistemas de

		reconocimiento - Comunicaciones - Tecnologías implementadas - Portafolio de productos
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Quiñones y Vega (2007)

Los anteriores elementos de la cultura de servicio al cliente busca no sólo moldear las prácticas de los directivos y trabajadores, sino que además pretende cimentar dichas prácticas desde una estrategia que incluye los valores, principios y creencias de todos los integrantes de la organización. En otras palabras, cada uno de los elementos estructurales de la cultura de servicio al cliente parte de la identidad de los actores la cual se alimenta de una visión y una misión conjunta. En estos escenarios lo importante es integrar a todos los trabajadores con la gerencia en un marco de visión conjunta, trabajo en equipo y metas claras, con el fin de diferenciar la empresa de la competencia:

“Las personas 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 compromiso. 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”. (Berry, 2002)

Como lo describe el autor, la cultura de servicio al cliente se basa en una creencia colectiva y compartida por toda la organización, y ello se ve reflejado en la satisfacción del cliente, en los procesos de la empresa, en las decisiones que se toman, en el trato entre pares, en el trabajo en equipo y en la satisfacción de pertenecer a la organización. Por tanto, cualquier tipo de diagnóstico sobre la cultura del servicio al cliente debe procurar por recolectar información de todo tipo y de diversas fuentes como los mismos trabajadores y los clientes, a fin de que las estrategias que se diseñen sean las óptimas y adecuadas.

5. METODOLOGIA

5.1. Tipo de Estudio

La presente investigación está enmarcada en el enfoque cualitativo. La investigación cualitativa se preocupa por la cualidad de los fenómenos, es decir, por sus propiedades dadas al objeto de estudio y que le diferencia de los demás (Cerdeña, 2008). Para Rodríguez, *et. al.* (1996) la investigación cualitativa:

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

En el caso que ocupa esta investigación, el enfoque cualitativo le es oportuno toda vez que busca analizar el servicio al cliente de una empresa específica a fin de formular una estrategia de cultura de servicio al cliente, lo cual implica una labor investigativa desde las percepciones, aptitudes, actitudes y creencias de dos grupos poblacionales: los clientes y los trabajadores. En cuanto al tipo de investigación, el estudio se inscribe en el marco descriptivo. La investigación descriptiva aborda un fenómeno a fin de encontrar sus principales características y hacer interpretaciones del mismo. Tamayo (2005) menciona que a la investigación descriptiva le “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” y que el enfoque se realiza, entre otros, sobre personas o grupos, para presentar una interpretación correcta.

5.2. Población y muestra

La población de la investigación está comprendida tanto por trabajadores como por clientes. Del primer grupo se tomará ocho (8) trabajadores de la empresa Lujos Eléctricos, los cuales se encuentran de forma permanente. En cuanto a la población de los clientes, la muestra será tomada de forma representativa en el

caso de (i) técnicos, electricistas, mecanismos y demás profesionales vinculados con el sector automotriz; y (ii) empresas de transporte o servicio público de transporte. Para el caso de los clientes finales, se aplica una fórmula estadística para un 5% de margen de error y un 95 de nivel de confianza.

Cuadro 2.
Población y muestra de la investigación

Población	No de la población	Muestra	Descripción
<p>Cliente 1 Técnicos electricistas, mecánicos y demás profesionales relacionados con el sector automotriz.</p>	60	20	<p>Son los clientes más estables, fieles y que más compran al mes ya que se les ofrece precios bajos por volumen y variedad de productos. Son los más antiguos de los clientes, algunos tienen hasta 10 años haciendo sus compras en la empresa. Ellos normalmente tienen un taller donde llegan personas para reparar su carro. Algunos trabajan a domicilio para desvarar los vehículos. Cuando necesitan repuestos en la parte eléctrica, acuden a la organización para proveerles los materiales necesarios para reparar el vehículo de sus clientes. Cuando solicitan algún producto que no se maneja en la empresa se busca para cumplirles. Estos clientes han hecho algún estudio técnico en electricidad automotriz (por lo general SENA) o han aprendido empíricamente a través de años de experiencia. La frecuencia de compra en la empresa es diaria o semanal. Productos que más compran: cable automotriz, bombillería, reguladores y demás parte eléctrica especializada.</p>
<p>Cliente 2 Clientes finales o directos</p>	765	250	<p>Son las personas que poseen vehículo propio, generalmente gama baja-media, donde la garantía de este ha terminado en el concesionario. Ellos deciden no comprar sus repuestos en el concesionario por los altos costos y se dirigen a la zona de La Merced por los bajos precios y variedad de oferta. Normalmente vienen a comprar directamente porque el electricista les recomendó el lugar y prefieren asegurarse de comprar un repuesto de calidad y a</p>

			precio adecuado. La frecuencia de compra es cada vez que su vehículo lo necesite, por lo general cada dos meses. Productos que más compran: Bombillería, Baterías, partes de inyección, partes de arranque y alternador.
Cliente 3 Empresas de flota de transporte o vehículos de servicio público (Institucionales)	15	10	Son aquellas empresas que poseen flota de transporte y necesitan de partes eléctricas para repararlas. Normalmente estas se han acercado a la empresa para proveerles repuestos y el servicio de taller si no cuentan con los técnicos. Se les otorga un crédito de 30 a 45 días para su pago. La frecuencia de compra es semanal. Su volumen de compra es alto y compran productos específicos y especializados. Productos que más compran: Alternadores, arranques y sus partes; bombillería, rodamientos y sensores, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

5.3. Instrumentos de recolección de Información

Los instrumentos para la recolección de la información en esta investigación son los siguientes:

- Cuestionario o encuesta (anexo 1): Aplicada a cada uno de los tres grupos de clientes y que tiene por objeto diagnosticar los elementos y factores claves del servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH. Este instrumento contiene las variables asociadas con la calidad del servicio al cliente descritas por Berry, *et. al.* (1992) y Couso (2005): tangibilidad del servicio, confiabilidad del servicio, tiempo de respuesta del servicio, la seguridad del servicio, la empatía en el servicio, relaciones interpersonales entre organización y cliente, servicios postventa, recepción de quejas y/o sugerencias, instalaciones e infraestructura.
- Entrevista semiestructurada (anexo 2): Aplicado a la muestra de trabajadores de la empresa Lujos Eléctricos JH. En este instrumento se abordan las variables de análisis descritas por autores como Dentos (1991) y Quiñones y Vega (2007): compromiso de la dirección, recursos

disponibles, tangibilidad de los servicios, capacitación de empleados, trabajo en equipo, trabajo entre áreas o departamentos.

- Grupo focal (anexo 3): Desarrollado por los trabajadores de la Empresa Lujos Eléctricos JH a través de la mediación de las autoras del estudio. Esta técnica tiene por función analizar las variables descritas por Quiñones y Vega (2007) relacionadas con la cultura del servicio al cliente: elementos básicos (invisibles), elementos visibles implícitos y elementos visibles explícitos.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se describió en la metodología, el cumplimiento de los objetivos se alcanzó con la aplicación de diferentes técnicas como el cuestionario, la entrevista y el grupo focal. Los resultados se describen a continuación de forma ordenada, presentando inicialmente el diagnóstico obtenido sobre la cultura de servicio al cliente en la empresa desde la percepción, expectativas y exigencias de los clientes, seguido se presentan los hallazgos de diagnóstico de la empresa desde la perspectiva de los trabajadores y, por último, el plan estratégico para el fortalecimiento de la cultura de servicio al cliente. Para un mejor análisis de este apartado, los resultados se describen atendiendo al tipo o clasificación de cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH conforme al cuadro 2. Los eléctricos y mecánicos corresponden al *cliente 1*, los denominados clientes directos o finales serán referenciados como *cliente 2*, y los llamados clientes institucionales se identificarán como *cliente 3*.

6.1. Diagnóstico de la empresa respecto de la cultura de servicio desde la perspectiva de los clientes

Por lo general, los clientes 1 y 3 son grupos de personas o empresas que llevan menos tiempo de vinculación con la organización. La mayoría de ellos describen que conocen la empresa Lujos Eléctricos JH hace menos de un año (52% del cliente 1 y 70% del cliente 3). Por el contrario, el cliente 2 de la empresa cuenta con más tiempo de conocer la misma, es decir, con más de tres años, toda vez que de este grupo cerca del 50% de los clientes admiten tener relaciones con la empresa por periodos que van desde los tres años y algunos sobrepasando el término de los siete años. De este modo, el cliente 2 para la empresa resulta ser un segmento de especial importancia, ya que se trata de clientes directos los cuales corresponden al mayor número de compradores de la organización.

Los medios a través de los cuales los clientes han conocido la empresa Lujos Eléctricos JH son concretos. En primer lugar, se encuentra el consejo de un amigo tanto para los clientes 1, 2 y 3, seguido de la referencia de un trabajador. Hay otros medios como la decisión autónoma de algunos clientes que llegan a la empresa sin una referencia previa (33% para el cliente 1 y 30% para el cliente 3).

Los hallazgos comprueban que los clientes con mayor representación para la empresa (cliente 2), han conocido la misma a través del consejo de algunos amigos o referencia de un empleado. Este es un dato importante, pues gran parte de los clientes han sido fidelizados a través de la labor de los empleados, así como por la referencia de otros clientes que han recomendado la empresa. En este sentido, cualquier propuesta de *marketing* debe vincular a los clientes ya conquistados, quienes son los primeros en expandir la imagen de la empresa.

En cuanto a la variable de análisis **tangibilidad**, los hallazgos demuestran que la mayoría de clientes se encuentran conforme con el servicio que ofrece los trabajadores y la empresa en general: más del 90% para los clientes 2 y 3, y cerca del 80% para el cliente 1). El cliente 1 en un 19% asegura estar algo conforme. También es necesario destacar que pocos clientes señalan estar muy conformes, lo que permite inferir que los clientes esperan que el servicio mejore, es decir, que resulte excelente para ellos. Es posible que algunos trabajadores de la empresa aún no desarrollaran parte de las competencias, habilidades y actitudes que buscan la satisfacción del cliente a través del servicio prestado. En efecto, al preguntarse a cada uno de los clientes sobre la percepción del buen servicio en todos los empleados, cerca de un 10% de cada grupo señaló estar algo conforme. Por este motivo, es necesario identificar al empleado o empleados que aún no logra cumplir las expectativas de los clientes, a fin de fortalecer sus conocimientos, habilidades o actitudes.

En cuanto a la variable de **confiabilidad**, los resultados indican que la mayoría de los clientes perciben los productos de la empresa Lujos Eléctricos JH como seguros: más del 80% para los clientes 2 y 3, y más del 75% para el cliente 1. Los clientes con mayores niveles de insatisfacción entorno a los productos es el grupo 1 de clientes. Los otros tipos de clientes, por lo general, describen estar conformes con los productos, en especial, el cliente 3 el cual mostró 100% de conformidad. Los resultados en torno a la confiabilidad de los servicios, sigue siendo igual para todos los tipos de cliente si se comparan con la confiabilidad de los productos. El 80% o más de cada uno de los clientes 2 y 3 perciben que la empresa busca buenos niveles de calidad tanto en los servicios como en los productos. Sólo el cliente 1 tiene un porcentaje significativo de personas que describen estar algo conforme o inconforme con la calidad que mantiene la empresa (19% y 5% respectivamente). Referido a la capacidad que tiene la empresa para sorprender a sus clientes, los niveles de satisfacción en este ámbito no son tan concretos como en los otros aspectos de la variable confiabilidad. En efecto, aunque hay porcentajes importantes de clientes en los grupos 2 y 3 que dicen estar conformes

(89% y 90% respectivamente), en estos dos tipos de clientes el 10% restante manifiesta que la empresa no está en capacidad de sorprender a los compradores ni usuarios. En cuanto al cliente 1, más del 30% de personas encuestadas señalan alguna inconformidad frente a este elemento.

La variable **respuesta**, otro elemento incluido en el análisis de la cultura de servicio al cliente, muestra que el grupo de cliente 1 en un 25% aproximadamente no se encuentra conforme del todo con la respuesta que la empresa ofrece en su atención. Lo mismo sucede con un 20% del cliente 2 y un 40% del cliente 3. Si bien hay porcentajes significativos de clientes que manifiestan estar conformes o muy conformes con el tiempo de respuesta para la atención del cliente, es vital reconocer que en una cultura de servicio al cliente todos los compradores o usuarios de la empresa deben estar plenamente satisfechos y debido al número importante que representa estos porcentajes se requiere revisar el proceso de atención al cliente para que los tiempos de respuesta se reduzcan. Más del 90% del grupo de clientes 1 se encuentra satisfecho con los tiempos de entrega de la empresa y sólo un 19% muestra estar algo inconformes, y un 10% del grupo de clientes 2 y 3 describen la misma situación. Es perentorio hacer una revisión de los tiempos de entrega a fin de lograr un 100% de satisfacción de los clientes respecto del tiempo de entrega. Por lo general, los tres grupos de clientes señalan que los tiempos de entrega que propone la empresa son razonables, aunque los clientes 1 describen en un 25% tener inconformidades con los mismos. Lo mismo sucede con un 10% de los clientes 2 y 3 respectivamente.

En la variable **seguridad** se encontró que el 76% de los clientes 1 se encuentran conformes con la buena actitud de los empleados, pero un 24% tiene inconformidades con la actitud que muestran algunos empleados. Los resultados son similares con el tipo de clientes 3: un 70% se encuentra conforme y un 30% se encuentra algo inconforme. En el grupo de clientes 2, la inconformidad se reduce al 10% de los encuestados. Por tanto, es necesario hacer una revisión de los protocolos de atención al cliente, en especial, para los clientes 1 y 3 (eléctricos e institucionales), quienes observan en un buen porcentaje que la actitud por parte de los empleados para su atención no es la mejor. En cuanto a los conocimientos de los trabajadores como factores relevantes para dar seguridad y respuesta a los clientes, el cliente 3 en un 30% aproximadamente muestra alguna inconformidad. Lo mismo sucede con un 15% de los clientes 2 y un 30% de los clientes 3. Estos son resultados relevantes de inconformidad que merecen ser revisados, pues muchos clientes llegan a la empresa esperando soluciones a sus requerimientos y problemas, y parte del valor agregado que puede ofrecer la organización es

brindar respuestas a los inconvenientes de los clientes a partir de la experiencia que se tiene en el sector. Estos resultados concuerdan cuando se les pregunta a los clientes por las soluciones que le ofrece la empresa a sus problemas y solicitudes: del grupo de clientes 1 hay cerca de un 20% de personas algo inconformes, del grupo 2 hay cerca de un 17% de personas algo inconformes, y del grupo de clientes 3 hay un 10% de clientes algo inconformes.

Respecto de la variable **empatía**, los hallazgos muestran que más del 33% de los clientes 1 no se encuentran del todo conformes con los empleados en cuanto a su actitud de preocupación hacia los compradores y usuarios. Esto significa que algunos empleados no muestran preocupación por los requerimientos o problemas de los clientes a pesar de ser un punto clave para la fidelización de los compradores y usuarios. En la misma posición se encuentra los clientes 2 y 3 con un 20% de inconformidad respectivamente. Es imprescindible destacar otra vez que los porcentajes de satisfacción de los clientes son positivos para la empresa, pero las inconformidades ubicadas en un 30% (aprox.) de la población encuestada resultan ser un llamado de atención para que la empresa Lujos Eléctricos JH gestione acciones, programas y planes en el marco de unas estrategias sólidas que le permita alcanzar niveles de satisfacción óptimos. Así mismo, los clientes opinaron sobre el trato agradable, respetuoso y responsable de los trabajadores hacia ellos. Cerca del 23% de los clientes 1 no se encuentran conformes de forma total, al igual que un 12% de los clientes 2 y un 20% de los clientes 3. Los resultados permiten inferir que hay un buen clima de respeto y cordialidad en la empresa hacia los clientes, pero aún hacen falta esfuerzos por alcanzar una satisfacción total y un servicio ideal.

Ahora bien, otro elemento clave de la variable **empatía** son las relaciones que puedan mantener la empresa y los trabajadores con los clientes a través del uso de diversos medios. En este aspecto los resultados no son tan favorables como los anteriores. En efecto, existen inconformidades con los diferentes tipos de clientes: un 42% del grupo de clientes 1 manifiesta inconformidad con este ítem, un 54% de los clientes 2 señalan estar inconformes con la poca comunicación de la empresa y un 40% de los clientes 3 expresa la misma situación. Por lo anterior, es importante que parte de las acciones que diseñe e implemente la empresa se centren en la comunicación con los clientes, a fin de asegurar la imagen de la empresa, además que serviría para demostrar a los clientes la importancia que tienen para la organización.

En la variable **postventa**, los resultados indican que la empresa no ofrece servicios postventa o al menos, los clientes no conocen estos servicios que podrían encajar dentro del concepto de valor agregado. Cerca del 50% de los clientes 1, el 60% de los clientes 2 y el 30% de los clientes 3 manifiestan estar inconformes con el servicio postventa de la empresa Lujos Eléctricos JH. Este es un punto clave, pues muchos clientes, en especial los directos, requieren de mayor asesoría y acompañamiento a fin de dar soluciones a sus requerimientos. Del mismo modo, cerca del 50% de los clientes 1 consideran que la empresa no ofrece del todo garantías sobre la calidad de sus productos y servicios. Lo mismo opina el 14% de clientes 2 y el 30% de los clientes 3.

En la variable de **atención a quejas y reclamos**, los resultados demuestran que más del 30% de los clientes de cada grupo encuentran inconformidades: 33% de los clientes 1, 42% de los clientes 2 y 60% de los clientes 3 señalan que la empresa no ofrece las posibilidades para atender quejas o peticiones de los compradores o usuarios, es decir, la organización no cuenta con un sistema para este fin o el mismo no es reconocido por los clientes externos. Los resultados son similares entre los clientes 1 y 2 cuando se refieren a la capacidad de la empresa para ofrecer soluciones a sus quejas y reclamos. En efecto, el 39% de los clientes 1 manifiestan algún tipo de inconformidad con la respuesta de la organización frente a sus quejas y reclamos, al igual que el 43% de los clientes 2 y el 30% de los clientes 3.

Por último, en la variable de **infraestructura**, se indagó por la percepción de los clientes en cuanto a la comodidad y seguridad de las instalaciones. Como se ha descrito en cada una de las variables de análisis, existen buenos indicadores que le permite a la empresa confiar en la gestión y las actividades que realiza. Sin embargo, es oportuno en este apartado destacar las inconformidades que existen ya que sobre ello es que debe construirse un plan estratégico para la mejora de la cultura de servicio al cliente que permita niveles de satisfacción óptimos. Por ejemplo, el 38% de los clientes 1, el 40% de los clientes 2 y el 80% de los clientes 3 encuentran inconformidades en cuanto a la comodidad y seguridad que ofrecen las instalaciones. Del mismo modo, más del 40% de los clientes 1, 42% de los clientes 2 y 70% de los clientes 3 perciben inconformidades en las instalaciones en cuanto a la amplitud e idoneidad del espacio para el cumplimiento del objeto social.

Los hallazgos en general demuestran que la empresa se encuentra en una buena situación frente a los clientes. Esto significa que la empresa busca una buena

atención, ofrecer productos y servicios de calidad, responder a las inquietudes y necesidades de los clientes, brindar seguridad y mantener una empatía con los grupos de compradores y usuarios. Sin embargo, cada uno de los aspectos analizados pueden ser mejorados para generar una cultura de servicio al cliente, y en especial aquellos relacionados con la postventa, la atención de quejas y reclamos, y la infraestructura. Estas tres últimas variables, según los resultados, acumulan los mayores niveles de inconformidad. En el cuadro 3 se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta por cada tipo de cliente y en el cuadro 4 se especifica aquellos puntos claves de fortalezas y debilidades relacionadas con la percepción de los clientes en cuanto a la atención que ofrece la empresa, y que son claves en el diseño del plan estratégico de cultura de atención al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH.

Cuadro 3.
Resumen de debilidades y fortalezas de la empresa - elementos de la cultura de servicio al cliente

Fortalezas	Debilidades
<p>F1.Los trabajadores de la empresa han servido en la conquista de clientes, atrayéndolos y fidelizándolos.</p> <p>F2.Los clientes directos e institucionales muestran niveles de satisfacción importantes.</p> <p>F3.La empresa tiene un reconocimiento importante en el sector, por lo que su posicionamiento es positivo y destacable.</p>	<p>D1.Un buen porcentaje de clientes, en especial el cliente 1, no encuentra la empresa como una organización con capacidad para sorprender a sus clientes o con productos o servicios de total calidad.</p> <p>D2.No todos los empleados de la empresa demuestran un buen servicio hacia los clientes, o al menos de forma excepcional.</p> <p>D3.Tiempo de respuesta de la empresa para la atención de los clientes en los tres grupos.</p> <p>D4.Tiempo de entrega de productos o servicios a los clientes.</p> <p>D5.Conocimientos de los trabajadores que sirvan como elementos claves para dar respuestas y soluciones a los clientes.</p> <p>D6.Generar soluciones efectivas a cada uno de los clientes frente a sus requerimientos o necesidades.</p> <p>D7.Actitud de correspondencia de los</p>

	<p>trabajadores hacia las necesidades de los clientes (sentir los problemas de los clientes como propios)</p> <p>D8.Comunicación permanente con los clientes a fin de ofrecer servicios e identificar sus necesidades de los mismos.</p> <p>D9.Servicio postventa de la empresa que le asegure a los clientes una mayor seguridad.</p> <p>D10.Sistema para la recepción y atención de quejas y reclamos, y proceso para dar respuesta al mismo.</p> <p>D11.Espacio e instalaciones adecuadas que ofrecen seguridad y comodidad a los clientes.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.
Resumen de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a clientes

VARIABLES DE ANÁLISIS	CLIENTE 1		CLIENTE 2		CLIENTE 3	
TANGIBILIDAD						
El servicio y la calidad del mismo es notorio en la empresa	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	64	25,6		
Conforme	16	76,19	162	64,8	9	90
Algo conforme	2	9,52	21	8,4	1	10
Inconforme			2	0,8		
Muy inconforme			1	0,4		
El buen servicio es observable en todos y cada uno de los empleados	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	72	28,8		
Conforme	14	66,67	149	59,6	9	90
Algo conforme	4	19,05	26	10,4	1	10
Inconforme			2	0,8		
Muy inconforme			1	0,4		
CONFIABILIDAD						
La empresa muestra seguridad al cliente en cuanto a sus productos	No	%	No	%	No	%

Muy conforme			67	26,8	1	10
Conforme	16	76,19	162	64,8	7	70
Algo conforme	5	23,81	17	6,8	2	20
Inconforme			2	0,8		
Muy inconforme			2	0,8		
La empresa transfiere seguridad en los servicios que presta a sus clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	62	24,8	2	20
Conforme	13	61,90	162	64,8	8	80
Algo conforme	4	19,05	20	8		
Inconforme	1	4,76	5	2		
Muy inconforme			1	0,4		
La calidad es un asunto garantizado por la empresa en sus productos y servicios	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	62	24,8	1	10
Conforme	13	61,90	157	62,8	9	90
Algo conforme	4	19,05	26	10,4		
Inconforme	1	4,76	3	1,2		
Muy inconforme			2	0,8		
La empresa sorprende a sus clientes por los productos y servicios prestados	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	1	4,76	64	25,6	1	10
Conforme	13	61,90	158	63,2	8	80
Algo conforme	6	28,57	22	8,8	1	10
Inconforme	1	4,76	4	1,6		
Muy inconforme			2	0,8		
RESPUESTA						
La empresa es rápida en la atención del cliente	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	6	28,57	87	34,8	1	10
Conforme	10	47,62	130	52	5	50
Algo conforme	4	19,05	28	11,2	4	40
Inconforme	1	4,76	3	1,2		
Muy inconforme			2	0,8		
La empresa cumple con los tiempos de entrega	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	6	28,57	86	34,4	1	10
Conforme	11	52,38	138	55,2	8	80
Algo conforme	4	19,05	21	8,4	1	10
Inconforme			4	1,6		
Muy inconforme			1	0,4		

La empresa establece plazos razonables de entrega en el servicio y los productos	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	2	9,52	84	33,6	1	10
Conforme	13	61,90	141	56,4	8	80
Algo conforme	5	23,81	22	8,8	1	10
Inconforme	1	4,76	1	0,4		
Muy inconforme			2	0,8		
SEGURIDAD						
Los empleados muestran buena actitud en la atención al cliente	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	88	35,2	1	10
Conforme	13	61,90	137	54,8	6	60
Algo conforme	4	19,05	21	8,4	3	30
Inconforme	1	4,76	3	1,2		
Muy inconforme			1	0,4		
Los empleados muestran conocimientos acertados que le permiten solucionar los problemas a los clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	5	23,81	31	12,4	2	20
Conforme	10	47,62	183	73,2	5	50
Algo conforme	5	23,81	33	13,2	3	30
Inconforme	1	4,76	2	0,8		
Muy inconforme			1	0,4		
Los empleados resuelven de manera efectiva los problemas de los clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme			31	12,4	2	20
Conforme	17	80,95	175	70	7	70
Algo conforme	4	19,05	38	15,2	1	10
Inconforme			4	1,6		
Muy inconforme			2	0,8		
EMPATIA						
Los empleados muestran preocupación por las necesidades y requerimientos de los clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme			33	13,2	1	10
Conforme	14	66,67	169	67,6	7	70
Algo conforme	6	28,57	44	17,6	2	20
Inconforme	1	4,76	4	1,6		
Muy inconforme						
Los empleados son agradables, respetuosos y responsables con los clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme			79	31,6	2	20

Conforme	16	76,19	140	56	6	60
Algo conforme	4	19,05	30	12	2	20
Inconforme	1	4,76	1	0,4		
Muy inconforme						
Los empleados y la empresa mantienen relaciones con sus clientes a través de diferentes medios	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	21	8,4	1	10
Conforme	9	42,86	93	37,2	5	50
Algo conforme	8	38,10	130	52	4	40
Inconforme	1	4,76	4	1,6		
Muy inconforme			2	0,8		
Los empleados y la empresa buscan estar en contacto con los clientes para su atención y servicio	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	3	14,29	28	11,2	1	10
Conforme	8	38,10	92	36,8	8	80
Algo conforme	9	42,86	123	49,2	1	10
Inconforme	1	4,76	5	2		
Muy inconforme			2	0,8		
POSTVENTA						
La empresa ofrece un buen servicio postventa a sus clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	2	9,52	24	9,6		
Conforme	9	42,86	66	26,4	7	70
Algo conforme	9	42,86	108	43,2	3	30
Inconforme	1	4,76	37	14,8		
Muy inconforme			15	6		
La empresa le asegura a sus clientes la calidad de os productos y servicios, y su eventual recompensación por la falta presentada en los mismos	No	%	No	%	No	%
Muy conforme			24	9,6		
Conforme	11	52,38	190	76	7	70
Algo conforme	8	38,10	35	14	3	30
Inconforme	2	9,52				
Muy inconforme			1	0,4		
PQRS						
La empresa ofrece la posibilidad a sus clientes para que presenten peticiones, quejas y/o reclamos de manera formal	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	1	4,76	10	4	1	10

Conforme	13	61,90	133	53,2	3	30
Algo conforme	5	23,81	102	40,8	6	60
Inconforme	2	9,52	3	1,2		
Muy inconforme			2	0,8		
La empresa y los empleados dan respuesta pronta y efectiva a las quejas y/o sugerencias de sus clientes	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	2	9,52	21	8,4		
Conforme	11	52,38	118	47,2	7	70
Algo conforme	6	28,57	106	42,4	3	30
Inconforme	2	9,52	3	1,2		
Muy inconforme			2	0,8		
INFRAESTRUCTURA						
Las instalaciones de la empresa son adecuadas y los clientes se sienten cómodos y seguros en ellas	No	%	No	%	No	%
Muy conforme			18	7,2	1	10
Conforme	13	61,90	129	51,6	1	10
Algo conforme	7	33,33	96	38,4	8	80
Inconforme	1	4,76	5	2		
Muy inconforme			2	0,8		
La infraestructura es amplia y adecuada para los servicios que presta	No	%	No	%	No	%
Muy conforme	1	4,76	27	10,8	1	10
Conforme	11	52,38	118	47,2	2	20
Algo conforme	8	38,10	99	39,6	7	70
Inconforme	1	4,76	5	2		
Muy inconforme			1	0,4		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Diagnóstico de la empresa respecto de la cultura de servicio desde la perspectiva de los trabajadores

En este apartado se consignan los resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores de la empresa Lujos Eléctricos JH. En ella se quiso indagar por algunos aspectos relacionados con la gestión de la dirección, los procesos, los recursos, la capacitación, la tangibilidad del servicio, el trabajo por áreas y el trabajo en equipo. Se entrevistaron cinco trabajadores del área comercial, dos empleados del área de bodega y a la gerente general de la

empresa. En la variable de **dirección**, los trabajadores manifestaron en general que la dirección de la empresa siempre manifestaba un compromiso por la generación de una cultura de servicio al cliente, aunque hace falta acciones concretas para impulsar los cambios deseados. En efecto, el 100% describe que siempre o casi siempre la gerencia manifiesta un interés por transformar la empresa hacia un modelo de cultura de servicio al cliente, pero un 25% de los trabajadores indican que las acciones específicas para concretar esta estrategia son escasas.

En cuanto a los **recursos disponibles**, los trabajadores en un 37,5% describen que la gerencia poco invierte en generar una cultura de servicio al cliente en la empresa, aunque si muestra una inversión en instalaciones, productos y servicios que mejoren la satisfacción del cliente. En otras palabras, los resultados demuestran que la gerencia ha hecho una importante inversión en la ampliación del establecimiento y en la compra de recursos para la mejora del servicio, pero aún no ha invertido lo suficiente para aprovechar el talento humano que integra la organización, lo cual se traduciría en capacitaciones, asesorías y espacios para entrenar al personal (*coaching*). En efecto, cerca del 90% de los trabajadores en la variable de **capacitación** señaló que rara vez o nunca hay procesos de capacitación o asesoría para la construcción de una cultura de servicio al cliente, y un 75% de la muestra especificó que rara vez hay inversión de recursos para estos procesos.

Por otro lado, en la variable de **tangibilidad** los resultados muestran que la empresa por lo general busca proyectar el buen servicio para la satisfacción de los clientes. Para el 100% de los trabajadores de la organización, siempre o casi siempre la empresa busca publicitar y dar a conocer las actividades comerciales que realizan, y así mismo busca concretar en la práctica el buen servicio para que los clientes lo perciban. Los trabajadores también aseguran que por lo general (siempre o casi siempre), se trabaja en equipo para ofrecer un mejor servicio, y que esta labor es exteriorizada para que los clientes puedan percibirla (**trabajo en equipo**).

En la variable de **trabajo por áreas**, los empleados describen que las áreas realizan sus actividades y funciones de forma conjunta, y esto se ve reflejado en la satisfacción del cliente, el cual percibe los esfuerzos de la organización. Sin embargo, un 25% de los trabajadores consideran que rara vez las áreas trabajan por un mismo objetivo, es decir, sin un direccionamiento estratégico preciso. En el

cuadro 5 se organizan todos los resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores.

Cuadro 5.
Resumen de resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores

VARIABLES	RESULTADOS	
DIRECCIÓN	No	%
¿La dirección muestra compromiso por generar una cultura de servicio al cliente a través del ejemplo e indicaciones permanentes?		
a. Siempre	6	75
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez		
d. Nunca		
¿La dirección hace acciones concretas para mejorar la cultura de servicio al cliente entre sus empleados?		
a. Siempre	4	50
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez	2	25
d. Nunca		
RECURSOS DISPONIBLES	No	%
¿La dirección y la empresa invierten para mejorar el servicio al cliente y construir una cultura de servicio al cliente?		
a. Siempre	4	50
b. Casi siempre	1	12,5
c. Rara vez	2	25
d. Nunca	1	12,5
¿La dirección invierte en infraestructura, instalaciones y productos con finalidad de mejorar el servicio al cliente?		
a. Siempre	4	50
b. Casi siempre	4	50
c. Rara vez		
d. Nunca		
TANGIBILIDAD	No	%
¿La empresa busca informar y publicitar los servicios y productos ofrecidos a sus clientes a través de sus empleados?		
a. Siempre	6	75
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez		
d. Nunca		

El cliente llega a la empresa, ¿reconoce el buen servicio y la calidad de los productos generándole seguridad?		
a. Siempre	6	75
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez		
d. Nunca		
CAPACITACIÓN	No	%
¿Los trabajadores de la empresa están capacitándose en forma periódica en atención y servicio al cliente?		
a. Siempre		
b. Casi siempre	1	12,5
c. Rara vez	5	62,5
d. Nunca	2	25
¿La empresa invierte tiempo y recursos para capacitar a sus empleados con el fin de ofrecer un mejor servicio?		
a. Siempre		
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez	4	50
d. Nunca	2	25
TRABAJO EN EQUIPO	No	%
¿Los empleados de la empresa trabajan en equipo y de forma armónica con la finalidad de ofrecer un mejor servicio?		
a. Siempre	4	50
b. Casi siempre	4	50
c. Rara vez		
d. Nunca		
¿Los trabajadores muestran al cliente que trabajan de forma conjunta para la solución de sus problemas y necesidades?		
a. Siempre	6	75
b. Casi siempre	2	25
c. Rara vez		
d. Nunca		
TRABAJO EN ÁREAS	No	%
¿Las áreas de la empresa trabajan de forma conjunta para dar respuesta a los clientes?		
a. Siempre	7	87,5
b. Casi siempre	1	12,5
c. Rara vez		
d. Nunca		
¿Las áreas de la empresa muestran siempre un mismo objetivo: servir al cliente y la misión y la visión de cada una de ellas es compartida por todos?		
a. Siempre	5	62,5

b.	Casi siempre	1	12,5
c.	Rara vez	2	25
d.	Nunca		

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, la información obtenida a través de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, permiten inferir que la empresa tiene significativos avances respecto de la satisfacción del cliente. No hay evidencia que la organización tenga debilidades profundas en este aspecto, pero si hay elementos que deben ser analizados y mejorados. Por ejemplo, es fundamental identificar un conjunto de objetivos estratégicos que movilice a todos los trabajadores, pues si bien se realiza un trabajo comprometido y en equipo, estas labores no tienen una meta clara que le permita a cada uno de los empleados actuar conforme a unos fines colectivos. Así mismo, la capacitación es un tema clave entre los trabajadores, y es fundamental que se gestione un programa que le permita definir un sistema estratégico claro, identificar los factores críticos de éxito de la organización, los objetivos a mediano y largo plazo que se buscan, y las iniciativas para el logro de los mismos. También estas capacitaciones deben fomentar entre los empleados una actitud que busque la satisfacción del cliente, manifestada en los principios y valores que se reconozcan como propios de la organización.

Atendiendo a lo anterior, se realizó con los trabajadores un grupo focal con el objetivo de indagar por los elementos invisibles, visibles implícitos y visibles explícitos de la cultura de servicio al cliente y que fueron abordados en el marco teórico de la investigación. Estos elementos que ofrecen esta técnica o método de investigación permiten concretar aspectos esenciales de la empresa desde la perspectiva y participación de los trabajadores.

6.2.1. *Elementos básicos o invisibles de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH*

El grupo focal permite validar la idea que se ha mantenido en torno a la inexistencia de bases intangibles que fundamenten y orienten las acciones de los trabajadores. Los trabajadores si bien no tienen formalizado un sistema de valores y principios, si reconocen algunos como de suma importancia como la *honestidad*,

el respeto, la solidaridad, la responsabilidad y el servicio, los cuales exaltaron como fundamentales para el ejercicio de sus funciones. Algunas conclusiones significativas a las que llegaron los trabajadores son:

- *Es importante hacer notar los valores, las creencias y los principios en todas las actividades que desarrollan en el diario vivir en la empresa.*
- *Por ser un grupo reducido de empleados y para poder trabajar en conjunto son muy importantes los valores y principios.*
- *La forma más sencilla de hacerle notar a los clientes que se trabaja con honestidad, respeto y responsabilidad es atendiendo de la mejor manera posible y lograr la satisfacción del mismo para que vuelva.*
- *Sería muy importante ser participes de la construcción los valores corporativos, principios y creencias en Lujos Eléctricos J.H y que puedan ser visibles no solo para ellos sino para los clientes que son el mayor tesoro para ellos.*

Por otro lado, los trabajadores en el grupo focal describen que hay una manifestación evidente de la preocupación que despierta el cliente. Esto se debe a que el mismo se concibe como una pieza clave del crecimiento y sostenimiento de la organización. Ponen de ejemplo que al no encontrarse un producto en la empresa, se busca en la competencia el requerido para que el cliente no deba seguir buscando. Como estrategias



Imagen 1. Grupo focal Lujos Eléctricos JH (1)
Fuente: Elaboración propia

Lujos Eléctricos JH debería estar más pendiente de los clientes después de la compra, es decir, el servicio postventa, aspecto que resulta crítico en las encuestas aplicadas a los diferentes grupos de clientes. Así mismo, debería contar con una base de datos de los clientes más frecuentes a fin de mantener

comunicación con los mismos, situación que también se destacó en la encuesta a clientes. Estas estrategias fueron planteadas por el grupo focal, además de otras que buscan hacer tangibles el sistema de creencias, valores y principios orientados al cliente:

- *Es posible contar con un domiciliario gratuito para aquellos clientes importantes o significativos para la organización.*
- *El uso de sillas y dispensador de agua para comodidad aun sabiendo que se cuenta con un espacio muy reducido, puede mejorar la comodidad y el ambiente de la organización.*

En cuanto al sentido de compromiso y pertenencia, los trabajadores manifiestan que estos valores son concretados en la colaboración que se prestan mutuamente entre ellos. Así mismo, indican que entre todas las áreas hay una colaboración permanente a fin de cumplir con todas las funciones y responsabilidades. Coinciden los trabajadores que la dirección los hace sentir parte de la empresa, por lo tanto, están adheridos a



Imagen 2. Grupo focal Lujos Eléctricos JH (2)
Fuente: Elaboración propia

una familia organizacional que tiene un mismo propósito: ser la empresa líder del sector en ventas, aunque no se tenga claro los medios o el alcance del propósito. Los trabajadores se benefician con el crecimiento de la organización: si la empresa crece ellos también lo hacen obteniendo una mayor estabilidad. Mencionan los trabajadores: “desde que llego la gerente general a Lujos Eléctricos se viene pasando por un constante cambio en infraestructura, productos, organización y próximamente la sistematización que ahorra mucho más tiempo y ayudar a ser más eficientes y eficaces”.

En cuanto a la gerencia general y su desempeño por mantener una cultura de servicio al cliente, el grupo focal de los trabajadores describieron que con la

llegada de la gerente general se ha cumplido con el perfil requerido para el cumplimiento de estas funciones, contribuyendo a través de su gestión al posicionamiento de la empresa, a la mejora de los procesos y al aumento de las ventas: “Tienen liderazgo porque son los que direccionan las tareas y ayudan para que estas salgan bien. Todos trabajan para que Lujos Eléctricos sea mejor cada día. Desde la dirección se motiva para entender y hacer que el cliente siempre sea lo más importante”.

Con el grupo focal se infiere que la dirección debe mejorar en la comunicación con los empleados, por falta de tiempo se pasan por alto pequeños detalles que pueden resultar importantes. Todos creen que se debería tener reuniones pequeñas donde participen tanto los empleados como los dueños y hacer un análisis de la semana de trabajo, ya sean temas buenos o inconvenientes presentados, o sólo de motivación para ayudar a tener una mejor relación teniendo en cuenta que son los empleados el corazón y mayor activo de la empresa.

6.2.2. Elementos visibles implícitos de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH

Entre los empleados manifiestan que existe una cordialidad y respeto por todos los clientes, pero a su vez señalan lo que ya se había advertido en la encuesta a clientes: hay trabajadores, algunos, que no muestran la suficiente cordialidad hacia el cliente. Dentro del grupo focal se manifiesta: “Algunos compañeros deberían mejorar la actitud, es decir, estar dispuesto a colaborar en todas las actividades y tomar las críticas con mayor humildad ya que se hace para mejorar”. Por lo anterior, se sugiere que los inconformismos tengan un espacio institucionalizado en cada semana para que puedan ser discutidos y reflexionados entre trabajadores, propietarios y dirección, y se tomen decisiones en cuanto a las tareas individuales y colectivas.

En cuanto a las prácticas, los trabajadores concluyen que hay acciones y conductas que han impulsado el crecimiento de la empresa y el reconocimiento de la imagen organizacional. En esto han sido cruciales los valores y principios de honestidad, calidad en los productos, la garantía de los mismos y el buen servicio. Sin embargo, es menester anotar que en los resultados obtenidos de la encuesta,

existen inconformidades con las garantías de los productos. Como síntesis de las prácticas de la empresa:

- *Como normas claras y precisas que regulan las prácticas sólo se sabe que se debe trabajar con honestidad y buen servicio para satisfacción de los clientes.*
- *Se tiene claro que debe hacer cada empleado y dar más de lo que el cliente espera.*
- *Tratar de contar con el mayor número de productos disponibles en comparación con la competencia.*
- *Los tiempos de entrega deben ser cortos y a tiempo.*
- *Son necesarias las garantías en productos.*
- *Somos diferentes porque en el sector es el local que cuenta con buenos precios, productos y servicios.*

En cuanto a los procesos de la organización, el grupo focal define los siguientes: (a) *Desarrollo de nuevos productos y servicios*; (b) *Servicio al cliente* y (c) *Abastecimiento de productos*. Dentro de las fallas que los mismos trabajadores se encuentra que en momentos de mayor circulación es difícil atender a todos los clientes en el menor tiempo posible. Además de lo anterior, cuando se vende mercancía por mayor es más difícil el control para saber que mercancía está agotada.



Imagen 3. Grupo focal Lujos Eléctricos JH (3)
Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Elementos visibles explícitos de la cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH

En este apartado del grupo focal se reviso el tema de la resolución de conflictos, los espacios físicos, el sistema de reconocimiento y el sistema de comunicación. En cuanto al primer punto, la resolución de conflictos, los trabajadores describen que hay una participación activa de las partes involucradas en un conflicto y el método seguido es el diálogo dirigido. En todo caso, la experiencia de los trabajadores indica que no se han presentado incidentes graves y que el servicio al cliente nunca se ha afectado por algún tipo de conflicto. Referido a los espacios físicos, en el grupo focal se reconoce que las instalaciones resultan pequeñas por el crecimiento de la organización. Además de ello, se describe que los espacios son limpios pero cuando llega mercancía las instalaciones resultan incómodas. Algunos clientes desean mucha más comodidad ya que el servicio que reciben es bueno. Para mejorar se cree que el hecho de instalar algunas sillas para los clientes no hace que el costo sea excesivo.

En cuanto al sistema de reconocimiento, la empresa la empresa por lo general hacer notar a sus clientes que son importantes hace que el servicio sea muy bueno y encuentren lo que están buscando. Para mejorar se cree que se debe crear una base de datos con los nombres de los clientes más frecuentes para estar en permanente comunicación de ellos. Por otro lado, no se puede desconocer el sistema de reconocimiento para los trabajadores, los cuales conforman un activo intangible de especial importancia para la organización. Por otro lado, la comunicación es buena con los clientes, aunque existen fallas porque no se tiene los datos generales de los mismos, pero en general toda la comunicación es buena. Además existen clientes que les gusta que empleados específicos los atiendan así tengan que esperar por ellos.

6.3. Etapas, actividades y recursos del plan estratégico de cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta a clientes, la entrevista semiestructurada y el grupo focal a trabajadores, se dispone en el presente estudio las etapas, actividades y recursos necesarios para el plan estratégico de cultura de servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH.

6.3.1. *Objetivos del plan estratégico*

General: Mejorar los niveles de satisfacción al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH a partir de un plan estratégico de cultura de servicio al cliente.

Específicos:

- Eliminar o disminuir las inconformidades percibidas por los clientes en cada una de las dimensiones de la cultura de servicio al cliente en un término de un año.
- Aumentar el conocimiento y apropiación de la empresa entre los trabajadores de la organización Lujos Eléctricos JH.
- Definir los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico de cultura de servicio al cliente de la organización.
- Identificar las acciones necesarias para el desarrollo del plan estratégico de cultura de servicio al cliente a partir de la generación de dinámicas de coparticipación entre directivos y trabajadores.
- Aumentar el empoderamiento de los trabajadores en la discusión, reflexión y toma de decisiones de la organización.

6.3.2. *Justificación del plan*

Los resultados encontrados en la aplicación de las diversas técnicas de investigación han permitido corroborar algunas inconformidades de los clientes respecto de los procesos y estado actual de la organización Lujos Eléctricos JH. Así mismo, los trabajadores son conscientes de que se ha avanzado en gran medida para favorecer la satisfacción del cliente, pero que aún faltan acciones o estrategias en concreto que marquen una diferencia con la competencia. Un plan estratégico de este tipo que recoge las etapas, acciones y recursos requeridos para estimular la construcción de una cultura de servicio al cliente puede favorecer el crecimiento y sostenibilidad de la organización a niveles más óptimos y contundentes. En todo caso, todos los actores (clientes internos y externos) deben ser tenidos en consideración para construir un conjunto de acciones que sean coherentes y pertinentes con el contexto y realidad de la organización. Como describe el *Service Quality Institute* (2014), un plan de cultura de servicio al cliente debe iniciar con la participación y las ideas de los actores organizacionales (lluvia de ideas) a fin de sostener el plan con una filosofía centrada en el servicio. En este caso, los resultados de los niveles de satisfacción del cliente es un recurso

importante para que sea analizado por la dirección y los trabajadores a fin de encontrar las causas o fuentes de las principales debilidades:

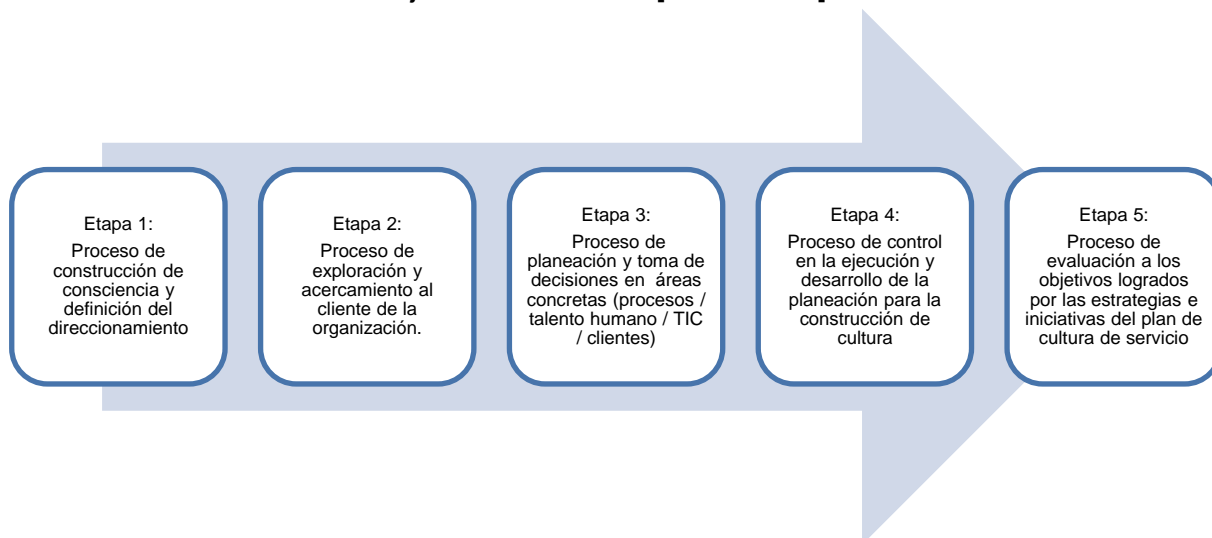
“Contar con una cultura de servicio y satisfacción del cliente requiere del compromiso de la dirección, supervisores y empleados de primera línea para crear y mantener una sólida filosofía empresarial de servicio. El dominio de estos aspectos significa llegar a ser más competitivos en el mercado actual”. (Service Quality Institute, 2014)

6.3.3. *Componentes del plan estratégico de cultura de servicio al cliente*

Los componentes de la propuesta están dados por un conjunto de etapas razonables que implican un proceso de reflexión, exploración, construcción, implementación y evaluación. Estas etapas son:

- Etapa 1: Proceso de construcción de consciencia y definición del direccionamiento.
- Etapa 2: Proceso de exploración y acercamiento al cliente de la organización.
- Etapa 3: Proceso de planeación y toma de decisiones en cuatro áreas concretas (procesos / talento humano / TIC / clientes)
- Etapa 4: Proceso de control en la ejecución y desarrollo de la planeación para la construcción de cultura
- Etapa 5: Proceso de evaluación a los objetivos logrados por las estrategias e iniciativas del plan de cultura de servicio

Esquema 4.
Componentes del plan estratégico de cultura de servicio al cliente para la empresa
Lujos Eléctricos JH [2014-2015]



Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Primera etapa del plan estratégico de cultura de servicio al cliente:
construcción de consciencia y definición del direccionamiento

Objetivo: Generar un conocimiento pleno de la empresa y del papel que cumple el trabajador en la satisfacción del cliente.

META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COMPROMETIDO	RECURSOS
Generar un diagnóstico pleno y profundo de la empresa Lujos Eléctrico JH.	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de instrumentos - Recolección de información - Análisis de información primaria y secundaria - Definición de puntos críticos 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$200.000
Formular el 100% del direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, principios, valores, objetivos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con directivos y trabajadores (3) - Definición de la misión y la visión - Definición de valores y principios - Definición de objetivos estratégicos - Selección de 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$200.000

	medios de recordación para la apropiación del direccionamiento - Revisión periódica del direccionamiento estratégico			
Capacitar al 100% de trabajadores en temas de trabajo en equipo, cumplimiento de metas, definición de acciones en el marco del direccionamiento estratégico y servicio al cliente.	- Seleccionar los temas claves de formación - Seleccionar el capacitador - Seleccionar el espacio adecuado	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$600.000
Generar y facilitar un proceso de formación y capacitación permanente a través del SENA	- Seleccionar los cursos y programas de formación adecuados para los trabajadores - Gestionar la inscripción de los trabajadores - Socializar experiencias de aprendizaje	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$400.000

Tiempo: Un (1) mes / 30 días

Total de recursos requeridos: \$1'400.000

6.3.5. Segunda etapa del plan estratégico de cultura de servicio al cliente: exploración y acercamiento al cliente de la organización

Objetivo: Identificar las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto al servicio para mejorar la calidad prestada por la empresa lujos eléctricos JH.

META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COMPROMETIDO	RECURSOS
Identificar el 100% de las necesidades, requerimientos y recomendaciones de los clientes de la empresa Lujos Eléctricos JH.	- Diseñar instrumentos - Recolección de la información - Análisis de la información - Socialización de los resultados a clientes (internos y externos)	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$300.000
Socializar a los clientes externos el proceso impulsado por la empresa Lujos Eléctricos JH para la mejora de	- Definir un concepto para la socialización de la estrategia - Diseñar medios	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$500.000

servicio al cliente	adecuados para socializar el proceso de mejora - Implementar el proceso y crear opciones de participación con los clientes			
---------------------	---	--	--	--

Tiempo: Dos (2) meses / 60 días

Total de recursos requeridos: \$800.000

6.3.6. Tercera etapa del plan estratégico de cultura de servicio al cliente: planeación y toma de decisiones en cuatro áreas concretas (procesos / talento humano / TIC / clientes)

Objetivo: Definir las estrategias y la operacionalización de las mismas para llevar a cabo de forma ordenada las iniciativas de la empresa Lujos Eléctricos JH.

META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COMPROMETIDO	RECURSOS
Aumentar la efectividad de los procesos de la empresa Lujos Eléctricos JH: Desarrollo de nuevos productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar jornadas periódicas de innovación. - Revisión de ideas y evaluación. - Selección de ideas y planeación. - Ejecución y evaluación. 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$2'000.000
Aumentar la efectividad de los procesos de la empresa Lujos Eléctricos JH: Servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar sillas para los clientes en el establecimiento. - Incorporar un suministro de agua para los clientes en las instalaciones. - Crear un sistema de servicio postventa para los clientes. - Ofrecer servicio de entrega a domicilio. - Crear una base de datos para la sistematización de clientes. - Crear un sistema para clientes exclusivos para el reconocimiento de fechas especiales. - Construir una página web de la 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$300.000 \$200.000 \$1'000.000 \$500.000 \$200.000 \$400.000 \$1'000.000

	<p>empresa para facilitar el conocimiento de los productos y servicios, los precios y las formas de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enviar correos periódicos a los clientes con información de interés. - Crear un sistema de recepción de quejas y peticiones. 			<p>\$0.00</p> <p>\$0.00</p>
Aumentar la efectividad de los procesos de la empresa Lujos Eléctricos JH: Abastecimiento de productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los procedimientos de abastecimiento de la empresa. - Identificar dificultades y cuellos de botella. - Tomar decisiones y poner en práctica las soluciones. 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$500.000
Permitir el empoderamiento de los trabajadores a partir de jornadas de participación institucionalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalizar jornadas. - Concretar agendas de trabajo. - Desarrollo de las jornadas. 	Gerente General	Trabajadores de todas las áreas	\$0.00

Tiempo: Cinco (5) meses / 150 días
Total de recursos requeridos: \$6'100.000

6.3.7. Cuarta etapa del plan estratégico de cultura de servicio al cliente: control en la ejecución y desarrollo de la planeación para la construcción de cultura

En esta etapa es necesario definir un conjunto de indicadores por cada iniciativa, que permita a la organización analizar el avance en la ejecución del plan y las iniciativas. Este proceso es permanente y de forma periódica es necesario determinar los logros cumplidos con ocasión del desarrollo del plan. Para esto, la organización puede utilizar la siguiente matriz:

Meta	Iniciativa	Indicadores	Nivel de cumplimiento (%)

6.3.8. Quinta etapa del plan estratégico de cultura de servicio al cliente: evaluación a los objetivos logrados por las estrategias e iniciativas del plan de cultura de servicio

Esta etapa busca evaluar el impacto tenido por la ejecución de las actividades, estrategias e iniciativas del plan. Para ello es fundamental un análisis de costo-beneficio que debe realizar la organización. Es necesario destacar que los costos de inversión son un aproximado y que la empresa puede optar por hacer una ejecución a un mayor término según sus oportunidades. Así mismo, puede reevaluar las iniciativas e inclinarse por otras de acuerdo a nuevos hallazgos e intereses que les resulten más atractivos.

CONCLUSIONES

El estudio tuvo como objeto el diseño de un plan estratégico que permitiese construir impulsar una cultura de servicio al cliente partiendo de un diagnóstico serio y la participación de diversos grupos de interés como clientes y trabajadores de la empresa Lujos Eléctricos JH. Los resultados evidenciaron que la empresa ha mantenido buenos niveles de desempeño en el servicio al cliente y que ello se debe a una cultura ya interiorizada por los trabajadores y directivos, y con especial fuerza desde hace pocos años. La revisión de la cultura de servicio al cliente implicó el uso de diferentes métodos de investigación que en su triangulación permitió definir un conjunto de estrategias e iniciativas claves para marcar un cambio en el tema de la cultura al servicio. En conclusión, la actividad fue enriquecedora y satisfactoria porque participaron de forma dinámica tanto los clientes como los empleados, marcando algunas rutas que podían definir la nueva estrategia de la organización para su crecimiento y posicionamiento.

Ahora bien, los trabajadores de la empresa Lujos Eléctricos JH conforman un capital humano muy valioso, no sólo por su experiencia e integración con la empresa desde hace años, sino que además se encuentran abiertos al cambio y a las transformaciones, actitud de especial relevancia para un mundo cambiante como el actual. Tanto los trabajadores como los clientes reconocen que existen puntos críticos que aún deben ser revisados como el tema de las comunicaciones con los clientes, el servicio postventa, la recepción y respuesta de quejas y peticiones, o el tiempo de atención efectiva cuando los clientes visitan las instalaciones. En general, los resultados de la encuesta, la entrevista semiestructurada y el grupo focal fueron favorables, pero aún existen inconformidades que no permiten marcar una diferencia frente a los competidores. En otras palabras, la empresa aún no ha logrado sorprender al cliente y esto es posible si se desarrollan las iniciativas consignadas en el plan.

La ejecución del plan junto con sus iniciativas es responsabilidad de los propietarios de la empresa así como de los trabajadores en conjunto, y por ello deben establecerse objetivos estratégicos que le permita a toda la organización mantener una misión y visión conjunta marcada por valores y principios reconocidos por todos los actores. Este marco axiológico debe ser exteriorizado en cada una de las actividades y prácticas de la dirección y los empleados, y

socializarse las experiencias para que en conjunta se generen procesos de reflexión y aprendizaje colectivo. La capacitación de los trabajadores es un asunto clave y debe convertirse en la base de nuevos procesos de empoderamiento. Por tanto, la organización debe visualizar estas iniciativas como una inversión clave para garantizar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Por otro lado, la información recolectada producto de las técnicas aplicadas le es útil a la organización representado por sus directivos y trabajadores para que tomen decisiones previo análisis y discusión de los resultados. En otros términos, se convierte en un insumo que puede permitir una mejor interpretación del contexto próximo de la empresa aprovechando el conocimiento que tienen los grupos de interés. Por último, estas conclusiones básicas conducen a que se generen un conjunto de recomendaciones para la organización.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que la organización formalice algunos procesos como los relacionados con la comunicación con los clientes o los programas de incentivos tanto para trabajadores como clientes.
- Es imprescindible, como tarea inicial y básica, formular el direccionamiento estratégico de la organización y el sistema estratégico que defina las rutas y horizontes de la organización
- Es fundamental comprender que el buen servicio no basta para marcar una diferencia con la competencia. Es requisito de éxito de las actuales empresas sorprender a los clientes para que en su percepción se defina una preferencia por motivaciones conscientes.
- Es necesario empoderar a los empleados en la toma de decisiones y para ello se debe institucionalizar espacios semanales para discutir las experiencias y sobre ellas tomar algún tipo de correctivo que permita superar las dificultades.
- La cultura de servicio al cliente no sólo supone el buen servicio o el buen trato, y por ello los trabajadores deben apropiarse de un sistema de creencias, valores y principios que fundamenten sus prácticas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá: Legis Editores.

Almeciga, M. y Canal, M. (2000). Hacia una efectiva cultura del servicio. *Trabajo de grado*. Especialización en Gerencia del Servicio, Universidad La Sabana, Bogotá, Colombia.

Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.

Berry, L.; Bennet, D. y Brown, C. (1992). *La calidad en el servicio*. México: MacGraw-Hill.

Bustos, (2010). Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A, a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio. *Trabajo de grado*. Pregrado en Comunicación Social, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho.

Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid: Ideas Propias Editorial.

Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Eduarte, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1).

Hernández, M. (2008). La cultura orientada al cliente trasciende a una estructura de CRM en las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas (universidades) del Eje Cafetero. *Tesis de grado*. Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.

Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. Madrid: McGraw-Hill.

Horovitz, J. (2007). *Los secretos del servicio al cliente. Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*. Madrid: Prentice Hall.

León, G. (2007). Cultura de servicio en una red privada de salud. *Trabajo de grado*. Pregrado en Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

Mariño, M. (2007). Diagnóstico de la calidad del servicio prestada por el Centro de Atención al Cliente de la empresa BOC Gases de Venezuela, C.A. *Trabajo de grado*. Especialización en Gerencia, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Martin, W. (1992). *Calidad en el servicio al cliente: guía para la excelencia en el servicio*. México: Iberoamericana.

Molina, A. (2006). Propuesta de formulación de estrategias en la implementación y mejora del nivel de servicio al cliente en el Depósito y Ferretería San Miguel Ltda. con base en estudio. *Trabajo de grado*. Pregrado en Administración de Empresas, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.

Quiñones, M. y Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá: Universidad de La Sabana.

Rodríguez, M. (2004). Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. *Trabajo de grado*. Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Veracruzana, Minatitlán, México.

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.

Sandoval, P. (2002). La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas. *Trabajo de grado*. Pregrado en Licenciatura en Ciencias Empresariales, Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán, México.

Service Quality Institute (2014). Plan de cultura de servicio a tres años. [Online]
Recuperado de:
<http://www.cursodeservicioalcliente.com/plan-de-cultura-en-servicio-3-anos.aspx>
[28/07/2014]

Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.

Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Toyos, A.; Castellanos, Y. y Fernández, A. (2009). *La cultura de servicio. Aspectos fundamentales*. Universidad de Matanzas, Cuba.

ANEXO 1.
CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES DE LUJOS ELÉCTRICOS JH

Investigadoras: SINDY MELISA HERNANDEZ GUTIERREZ / DIANA CAROLINA JAIMES BÁEZ

Objetivo: Analizar la percepción, expectativas y exigencias de los clientes a fin de identificar los factores críticos relacionados con el servicio al cliente de la empresa Lujos Eléctricos JH.

Agradecemos a nuestros clientes el desarrollo de este cuestionario. Marque de acuerdo a su percepción la respuesta que considera es la correcta dependiendo de su experiencia.

IDENTIFICACIÓN

1. Tipo de cliente: **(Esta pregunta es marcada por las investigadoras)**

- a. Grupo 1 ____
- b. Grupo 2 ____
- c. Grupo 3 ____

2. Tiempo de conocer la empresa:

- a. Menos de un año _____
- b. Entre un año y menos de tres años _____
- c. Entre tres años y menos de cuatro años _____
- d. Entre cuatro años y menos de siete años _____
- e. Más de siete años _____

3. ¿Cómo conoció la empresa Lujos Eléctricos?

- a. Información publicitaria _____
- b. Consejo de un conocido o amigo _____
- c. Información o consejo de un trabajador _____
- d. Otro _____ ¿Cuál? _____

VARIABLE: TANGIBILIDAD EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
4. El servicio y la calidad del mismo es notorio en la empresa.					
5. El buen servicio es observable en todos y cada uno de los empleados.					

VARIABLE: CONFIABILIDAD DEL SERVICIO

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
6. La empresa muestra seguridad al					

cliente en cuanto a sus productos.					
7. La empresa transfiere seguridad en los servicios que presta a sus clientes.					
8. La calidad es un asunto garantizado por la empresa en sus productos y servicios.					
9. La empresa sorprende a sus clientes por los productos y servicios prestados.					

VARIABLE: TIEMPO DE RESPUESTA

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
10. La empresa es rápida en la atención del cliente.					
11. La empresa cumple con los tiempos de entrega.					
12. La empresa establece plazos razonables de entrega en el servicio y los productos.					

VARIABLE: SEGURIDAD DEL SERVICIO

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
13. Los empleados muestran buena actitud en la atención del cliente.					
14. Los empleados muestran conocimientos acertados que le permite solucionar los problemas a los clientes.					
15. Los empleados resuelven de manera efectiva los problemas de los clientes					

VARIABLE: EMPATÍA EN EL SERVICIO

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
16. Los empleados muestran preocupación por las necesidades y requerimientos de los clientes.					
17. Los empleados son agradables, respetuosos y responsables con los clientes.					
18. Los empleados y la empresa mantiene relaciones con sus clientes a través de diferentes medios.					
19. Los empleados y la empresa					

buscan estar en contacto con los clientes para su atención y servicio.					
--	--	--	--	--	--

VARIABLE: SERVICIO POSTVENTA

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
20. La empresa ofrece un buen servicio postventa a sus clientes.					
21. La empresa le asegura a sus clientes la calidad de los productos y servicios, y su eventual recompensación por la falla presentada en los mismos.					

VARIABLE: RECEPCIÓN DE QUEJAS Y/O SUGERENCIAS

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
22. La empresa ofrece un posibilidad a sus clientes para que presenten quejas y/o sugerencias de manera formal.					
23. La empresa y los empleados dan respuesta pronta y efectiva a las quejas y/o sugerencias de sus clientes.					

VARIABLE: INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

Indicador	Muy conforme	Conforme	Algo conforme	Inconforme	Muy inconforme
24. Las instalaciones de la empresa son adecuadas y los clientes se sienten comodoss y seguros en ellas.					
25. La infraestructura es amplia y adecuada para los servicios que presta.					

¿Alguna sugerencia o expectativa frente a la empresa?

ANEXO 2.
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A EMPLEADOS DE LUJOS ELÉCTRICOS JH

Investigadoras: SINDY MELISA HERNANDEZ GUTIERREZ / DIANA CAROLINA JAIMES BÁEZ

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio al cliente actual en la empresa Lujos Eléctricos JH para identificar debilidades y fortalezas asociadas con el servicio.

Agradecemos a ustedes el desarrollo de esta entrevista. Conteste de acuerdo a su percepción y experiencia.

IDENTIFICACIÓN

1. ¿En qué área de la empresa se desempeña?

- a. Servicio de Taller _____
- b. Caja y Cartera _____
- c. Área Comercial _____
- d. Área de Bodega _____
- e. Área de Compras _____
- f. Secretaria _____
- g. Gerencia general _____
- h. Gerencia administrativa y financiera _____

VARIABLE: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

2. ¿La dirección muestra compromiso por generar una cultura de servicio al cliente a través del ejemplo e indicaciones permanentes?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. Rara vez _____
- d. Nunca _____

Aclaración: _____

3. ¿La dirección hace acciones concretas para mejorar la cultura de servicio al cliente entre sus empleados?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre _____
- c. Rara vez _____
- d. Nunca _____

Aclaración: _____

VARIABLE: RECURSOS DISPONIBLES

4. ¿La dirección y la empresa invierten para mejorar el servicio al cliente y construir una cultura de servicio al cliente?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____
- Aclaración: _____
- _____

5. ¿La dirección invierte en infraestructura, instalaciones y productos con la finalidad de mejorar el servicio al cliente?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____
- Aclaración: _____
- _____

VARIABLE: TANGIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

6. ¿La empresa busca informar y publicitar los servicios y productos ofrecidos a sus clientes a través de sus empleados?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____
- Aclaración: _____
- _____

7. El cliente al llegar a la empresa, ¿reconoce el buen servicio y la calidad de los productos generándole seguridad?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____
- Aclaración: _____
- _____

VARIABLE: CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

8. ¿Los trabajadores de la empresa están capacitándose de forma periódica en atención y servicio al cliente?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____

- c. Rara vez _____
- d. Nunca _____

Aclaración: _____

9. ¿La empresa invierte tiempo y recursos para capacitar a sus empleados con el objetivo de ofrecer un mejor servicio?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____

Aclaración: _____

VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO

10. ¿Los trabajadores de la empresa trabajan en equipo y de forma armónica con la finalidad de ofrecer un mejor servicio?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____

Aclaración: _____

11. ¿Los trabajadores muestran al cliente que trabajan de forma conjunta para la solución de sus problemas o necesidades?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____

Aclaración: _____

VARIABLE: TRABAJO ENTRE ÁREAS O DEPARTAMENTOS

12. ¿Las áreas de la empresa trabajan de forma conjunta para dar respuestas a los clientes?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Rara vez _____
 - d. Nunca _____

Aclaración: _____

13. ¿Las áreas de la empresa muestran siempre un mismo objetivo: servir al cliente y la misión y visión de cada una de ellas es compartida por todos?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. Rara vez
- d. Nunca

Aclaración: _____

ANEXO 3.

GRUPO FOCAL APLICADO A EMPLEADOS DE LUJOS ELÉCTRICOS JH

Investigadoras: SINDY MELISA HERNANDEZ GUTIERREZ / DIANA CAROLINA JAIMES BÁEZ

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio al cliente actual en la empresa Lujos Eléctricos JH para identificar debilidades y fortalezas asociadas con el servicio.

TEMAS CENTRALES DEL GRUPO FOCAL

VARIABLE: ELEMENTOS BÁSICOS O INVISIBLES DE LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

1. Nuestros valores, creencias y principios como organización, ¿cuáles son? ¿se exteriorizan en las actividades misionales? ¿son compartidos por todos los empleados? ¿cómo hacer para exteriorizarse al cliente? ¿cómo hacer para apropiarse de los mismos?
2. Sobre el cliente, ¿nos preocupamos por él? ¿cómo lo manifestamos? ¿qué estrategias hay o cuáles deberían crearse e implementarse?
3. Sobre nuestro sentido de pertenencia y compromiso, ¿cómo manifestamos nuestro sentido de pertenencia y compromiso? ¿nos sentimos vinculados a la empresa? ¿sentimos que somos parte de una familia organizacional? ¿cómo nos beneficiamos todos?
4. Sobre la dirección, ¿muestra un perfil adecuado para manejar la empresa? ¿la dirección muestra liderazgo y lo transfiere a los empleados para mejorar el servicio al cliente? ¿en qué debe mejorar la dirección?

VARIABLE: ELEMENTOS VISIBLES IMPLÍCITOS DE LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

5. Sobre nuestras actitudes, ¿somos corteses, respetuosos y amigables entre nosotros y con el cliente? ¿alguien debería mejorar en su actitud? ¿qué estrategias implementar?
6. Sobre nuestras prácticas, ¿mostramos prácticas que colaboran con la imagen de la empresa? ¿existen normas claras y precisas para regular las prácticas? ¿Qué hacemos de excepcional en la empresa y que nos diferencia de la competencia?

7. Sobre los procesos, ¿cuáles son nuestros procesos básicos (claves)? ¿los hacemos bien? ¿existen fallas en algunos de ellos? ¿los procesos son diseñados pensando en el cliente? ¿cómo preferiría el cliente que se realizaran estos procesos?

VARIABLE: ELEMENTOS VISIBLES EXPLICITOS DE LA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE

8. Sobre la solución de conflictos, ¿cómo arreglamos nuestros conflictos? ¿tenemos posibilidad de participar? ¿mostramos a nuestros clientes que la organización trabaja adecuadamente sin inconvenientes?
9. Sobre los espacios físicos, ¿cómo son nuestras instalaciones? ¿las instalaciones son cómodas y limpias? ¿los clientes se sienten a gusto en las instalaciones de la empresa? ¿cómo mejorar sin que ello implique costos desmedidos?
10. Sobre los sistemas de reconocimiento, ¿cómo hace la empresa para hacerle notar a sus clientes que son importantes? ¿cómo se puede mejorar este aspecto?
11. Sobre la comunicación, ¿cómo son las comunicaciones y relaciones con los clientes? ¿existen fallas en este proceso? ¿cómo se puede superar las dificultades y mejorar las comunicaciones con el cliente?