

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
AL CLIENTE EN SUPERFONDOS**

CARMEN ROSA MUÑOZ SANABRIA

ROCIO SÁNCHEZ ROJAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2005**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
AL CLIENTE EN SUPERFONDOS**

**CARMEN ROSA MUÑOZ SANABRIA
C.C. 51.574.546**

**ROCIO SÁNCHEZ ROJAS
C.C. 51.721.981**

*Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de empresas*

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2005**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. (Septiembre de 2005)

iii

3

La satisfacción de lograr culminar un nuevo peldaño en mi formación profesional se la ofrezco a nuestro señor por permitirme realizarla y especialmente a mis hijos que son mi verdadero soporte para seguir en busca de una mejor calidad de vida que gracias a este desarrollo académico cada día esta más cerca en mi futuro laboral.

Carmen Rosa

Todas las angustias, esfuerzos, logros y consagración se los dedico a mi madre e hija que siempre están a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, pero sobre todo a Dios por darme la fortaleza y sapiencia de sortear una a una las dificultades que surgieron durante la realización de este trabajo.

Rocio

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A las directivas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por sus acertadas orientaciones para realizar el presente trabajo, al personal de la empresa Superfondos, por su gran colaboración y en general al personal docente de la Universidad por la motivación para el desarrollo de este proyecto de una forma óptima.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.1 DESCRIPCIÓN	16
2.1.1 Formulación del problema?	18
2.1.2 Sistematización del problema	18
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	22
4.1 OBJETIVO GENERAL	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
5. MARCOS REFERENCIA	23
5.1 MARCOS BÁSICOS	23
5.1.1 Marco teórico	23
5.1.2 Marco conceptual	35
5.2 MARCO GENERALES	43
5.2.1 Marco Institucional	43
5.2.1.1 Misión	43
5.2.1.2 Visión	44
5.2.1.3 Principios corporativos	44

	PÁG.
5.2.1.4 Imagen	44
5.2.2 Marco Legal	45
5.2.3 Marco histórico	47
6. HIPÓTESIS	49
6.1 HIPÓTESIS GENERAL	49
7. DISEÑO METODOLÓGICO	50
7.1 POBLACIÓN	50
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	50
7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMA	51
7.4 TIPO DE ESTUDIO	52
8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
8.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	55
8.2 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	57
8.2.1 Diagnóstico	61
8.2.1.1 Asignación de procesos internos	57
8.2.2 El servicio al cliente	66
8.2.3 Estrategias Puntuales en Superfondos	70
8.2.3.1 Centro de atención al usuario	70
8.2.4 Ejecución e implementación del cambio	84
9. CONCLUSIONES	89
10 RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	95

ANEXOS

Pág.

95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Hipótesis general	49
Tabla 2. Responsables a los procesos	61
Tabla 3. Procesos de gestión	63

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA
- ANEXO B RESULTADOS DE ENCUESTA
- ANEXO C ENCUESTA A IMPLEMENTACIONES A REALIZAR
- ANEXO D PROPUESTA DE PAGINA WEB

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo que se coloca a consideración de la comunidad de la UNAD, gira en torno de la empresa del Fondo de empleados de la Superintendencia Bancaria y de la caja de previsión social de la Superintendencia Bancaria denominada "SUPERFONDOS", sobre el mejoramiento del servicio al cliente, esta idea nace con el fin de presentar sugerencias de solución a las frecuentes quejas de los clientes externos e internos que de una u otra forma están involucrados en el ciclo operativo de la empresa, este problema se presenta desde el mismo interior de la entidad reflejándose de forma muy evidente en sus usuarios.

Al satisfacer los requerimientos de los clientes, la empresa elevará su imagen corporativa ante ellos y ante el mercado financiero local, logrando además una fidelidad de sus abonados, reflejándose en sus rentabilidad, entre los atenuantes que inciden en el problema de servicio al cliente es el trato que recibe el recurso humano de la empresa por parte de sus directivas, la desorganización en procesos, sobre carga de trabajo, etc, tras un serio proceso de investigación de este problema, se efectúa un análisis para presentar una serie de sugerencias que permitan corregir este fenómeno, todo esto apoyado con criterios prácticos pero sobre todo con la experiencia de más de diecisiete años de laborar en esta empresa por parte de uno de los miembros del grupo de trabajo.

Este análisis al servicio y atención al cliente que permita plantear estrategias de mejoramiento al desempeño administrativo en este campo en superfondos, se fundamenta en un estudio pormenorizado que se efectuó desde Febrero de 2004 hasta Mayo 2005 por los miembros del grupo de trabajo del presente escrito.

Con el trabajo de campo realizado surgen recomendaciones y un programa de servicio al cliente, partiendo como principal sugerencia el buen trato al trabajador por parte de los directivos de la empresa superfondos, además se tuvo en cuenta pautas fundamentadas desde lo teórico hasta lo práctico en lo referente a este tema, esperando que este trabajo contribuya a lograrlo, siendo el punto de partida en el cambio radical en cuanto a la cultura del servicio al cliente que superfondos debe efectuar.

1. TEMA

La investigación se realiza en Bogotá, en la empresa denominada SUPERFONDOS, la cual se encuentra ubicada en la Calle 7 No. 4-81 entrada 2, durante un período comprendido entre febrero del año 2004 hasta mayo de 2005.

La línea de investigación es cualitativa, basada en un trabajo de gestión social, porque se pretende servir al cliente con calidad en servicios y atención, se tiene en cuenta que al cliente se le debe responder con honestidad, eficiencia y eficacia.

El enfoque epistemológico es sistémico contingencial, porque el servicio al cliente es una parte de la estructura total de la empresa y tanto la una como la otra dependen de las relaciones e interrelaciones en procesos, funciones y procedimientos; como ejecución de la misión, la visión, los objetivos y la cultura de SUPERFONDOS.

Además la empresa del fondo de empleados de la Superintendencia bancaria y de la caja de previsión social de la Superintendencia Bancaria, SUPERFONDOS tiene un carácter desde su génesis de entidad sin ánimo de lucro, que asocia a empleados y pensionados de estas entidades, y a los empleados del mismo fondo. Por lo que en los últimos años están interesados en elevar su imagen corporativa entre sus abonados.

La personería jurídica de SUPERFONDOS, fue reconocida por el departamento nacional de cooperativas, DANCOOP (Hoy superintendencia de la economía solidaria), mediante la resolución 341 del 30 de junio de 1965.

Esta investigación esta encaminada a organizar y mejorar procesos que atañen directamente la atención cliente, mediante un servicio más ágil, el cual elevará la imagen corporativa del fondo, optimizando procesos internos que beneficiará al factor humano interno en su clima laboral.

Como se referencia anteriormente la línea de investigación es cualitativa, por cuanto se efectuará un diagnostico selectivo, porque se trabaja un problema particular de la empresa como es el servicio al cliente. La trayectoria de esta empresa es amplia y reconocida a nivel nacional, operando en el mercado financiero desde 1.965.

El tipo de estudio es descriptivo por cuanto se plantean los factores que influyen en la realización de esta herramienta para el mejoramiento de la imagen de la compañía mediante su servicio al cliente.

El año 2.004 y mitad del 2.005 (año y medio) es el tiempo en el cual se llevó acabo la investigación. Los aspectos analizados serán contemplados en la empresa SUPERFONDOS en la parte de administración, durante un periodo de tiempo no mayor de seis meses, para poder estandarizar los procesos que mejorarán y desarrollen el objetivo de este trabajo de grado.

El diseño metodológico de esta investigación es cualitativo, por que permite medir la incidencia de este problema en el desarrollo operacional de la empresa.

Con un enfoque epistemológico sistémico contingencial por que facilita el contacto con los empleados, para conocer la situación real de la empresa de forma empírica y compararla con los mecanismos, disposiciones, normas y demás patrones que reflejen el estudio en cuestión.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN

Esta investigación se llevará a cabo en SUPERFONDOS., empresa cuya actividad principal es la prestación de servicios de crédito, seguros de vida, automóvil, exequias, de ahorro voluntario (C.D.A.T), permanentes ó por aportes, el fondo presta una función social, de recreación, deportivo, educativo y cultural para los empleados que pertenezcan a las empresas anteriormente mencionadas. En el desarrollo de sus actividades, constantemente se lleva a cabo contacto con los clientes mediante comunicación telefónica, escrita, y directamente con el cliente.

Con frecuencia en la prestación de alguna modalidad del servicio de la empresa, objeto de la actividad económica que desarrolla, se presentan deficiencias en la atención al cliente donde se puede identificar los siguientes síntomas primero, retrasos de incumplimiento en la entrega de los análisis crediticios, educativos, pólizas de seguro, etc, un segundo síntoma, es la no existen soluciones prontas a los reclamos de los clientes, donde el fenómeno de la falta de comunicación interna es muy evidente, por presentar duplicidad de funciones entre sus empleados, por la falta de información del proceso en sí que sigue un documento, recepción y solución a las quejas que se presentan por parte de sus abonados, etc., como tercer síntoma, la empresa adolece de una ausencia absoluta de programas y actividades que contribuyan con la motivación de los empleados,

fuera de un trato muy dictatorial, el cual crea un ambiente de trabajo tenso y estresante, como cuarto síntoma esta la deficiencia de capacitación orientada a atender al cliente externo esta a la vista. Por la forma como muchas veces son recibidas las quejas de los abonados ó la forma de informales los procedimientos a seguir cuando van a solicitar un servicio del fondo. Esta situación puede llevar a la empresa a la pérdida de credibilidad en el mercado, deterioro en su imagen ante sus afiliados ocasionando reducción de las operaciones y por consiguiente disminución de utilidades, lo que perjudica tanto a los socios como a los mismo empleados.

Los directivos de la empresa, no han tomado conciencia para reconocer este fenómeno que cada día se presenta con mayor evidencia, teniendo en cuenta que la administración que impera en esta empresa, se ha estancado, por cuanto siguen operando con los mismos cargos y funciones que se contemplaron en su inicio, mientras que la compañía ha ido evolucionando y creciendo a lo largo de 40 años de funciones en materia de asociados y servicios, con el agravante que los problemas relacionados con el servicio al cliente se han repetido, sin tomar medidas correctivas para evitar estos contratiempos que desgastan a los afiliados y elevan gastos para ambas partes.

La investigación realizada se apoyo en técnicas e instrumentos para la recolección de la información utilizando fuentes primarias como la encuesta, entrevistas, fichas de observación que al aplicarlas identificaron las fallas que provocan deficiencias

en el servicio al cliente en SUPERFONDOS; y fuentes secundarias que abordarán el tema con sugerencias para ser aplicadas en la empresa en materia de atención al cliente.

Para el análisis de la información se procesarán los datos dispersos, desordenados, individuales, obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, a partir de los cuales se realizará un análisis y posteriormente se llevará a cabo la interpretación de los mismos.

Lo anterior permitirá establecer un plan de mejoramiento mediante estrategias que permitan optimizar el servicio al cliente, de manera que se pueda agilizar el cumplimiento de sus requerimientos en crédito, salud, recreación, educación, etc, creando mecanismos que permitan solucionar ágil y oportunamente los reclamos de los usuarios, además de proponer un mejoramiento del sistema de comunicación interna y un plan de capacitación orientados a atender al cliente; y plantear herramientas para la motivación de los empleados. Además este trabajo de grado está encaminado principalmente a sensibilizar a los directivos, puesto que, sin su apoyo, las recomendaciones que surjan en este trabajo carecerán de importancia y será letra muerta en un papel sobre el mejoramiento del servicio al cliente y la optimización del clima laboral.

2.1.1 Formulación del Problema ¿Cómo la falta de un centro de atención al cliente origina desorganización en los procesos de recepción de documentos e

información de las inquietudes de los asociados sobre los demás servicios que superfondos presta, repercutiendo en el buen servicio al cliente?

2.1.2 Sistematización del problema La pregunta principal está complementada con las preguntas específicas descritas a continuación:

¿Cuál es el proceso de recepción de documentos y análisis de trámites en SUPERFONDOS?

¿Por qué aumenta la quejas del servicio al cliente en SUPERFONDOS?

¿Cuáles son los mecanismos de motivación y qué efectos producen en la atención al cliente en SUPERFONDOS?

¿Existe problemas de comunicación en SUPERFONDOS?

¿Cuál es el clima laboral que presenta SUPERFONDOS en la actualidad?

3 JUSTIFICACIÓN

La investigación que se realizó busco plantear soluciones concretas en la creación de un centro específico de atención al cliente para que organice los procesos de recepción de documentos, además de brindar información a los asociados en las diferentes inquietudes que estos tienen durante la solicitud de un servicio de la empresa ó del estado de cuentas de los mismos, , que afecta constantemente el normal funcionamiento de SUPERFONDOS.

La investigación es importante para los directivos y empleados de la organización, porque permite conocer las causas y efectos de la deficiencia en la atención al cliente, para desarrollar argumentos valederos que permitan tomar medidas efectivas y viables que fortalezcan la atención al servicio al cliente tanto interno y externo.

Particularmente esta investigación permite contribuir con el desarrollo de la empresa y aplicar los conocimientos adquiridos en los estudios universitarios y relacionarlos con la práctica empresarial.

El proyecto de investigación también tiene importancia al servir como una herramienta para la toma de decisiones en la empresa para mejorar algunos procesos administrativos que repercuten en la atención al cliente, resolviendo un

problema empresarial, que está latente, y que puede ser uno de los tantos que se deberán afrontar en el desempeño laboral en cualquier medio productivo.

Existen otras ventajas al realizar la investigación, como desarrollar habilidades para el análisis, la manera ordenada para llevar a cabo una investigación de esta naturaleza, recopilar información de diferentes fuentes y encontrar de manera sistemática soluciones a un problema empresarial.

La razón más importante del presente estudio es fortalecer el servicio al cliente en Superfondos, debido a que se está perdiendo imagen y por ende credibilidad, más aún que se acerca a funciones empresariales (superintendencia bancaria y la superintendencia de valores) que aumentará la demanda de abonados, por esto es el momento ideal de proponer estrategias encaminadas a mejorar los procesos y acciones que tengan vinculación directa en este campo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Proponer un mejoramiento al servicio al cliente, el cual radica en la creación de un centro específico de atención al usuario, mediante el desarrollo de un diagnóstico selectivo que permita la formulación de estrategias encaminadas a delimitarlo con el fin de optimización de la calidad del servicio al cliente en SUPERFONDOS.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar el procedimiento para la atención al socio en cuanto a la recepción de documentos para cualquier trámite dentro de la empresa, mediante la aplicación de una ficha de observación directa..

Identificar las falencias relevantes del servicio al cliente en SUPERFONDOS mediante la aplicación de entrevistas y charlas con los empleados de la empresa y sus clientes externos para ser analizadas.

Determinar la imagen que tiene en la actualidad la empresa ante sus afiliados mediante un sondeo efectuado con algunos de ellos.

Proponer un plan de mejoramiento que refuerce las áreas administrativas relacionadas directamente con el servicio al cliente.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCOS BÁSICOS.

5.1.1 Marco Teórico Se encuentra el trabajo delimitado por el enfoque sistémico, donde los sujetos y las empresas se interactúan en sistemas tanto biológicos o de la conducta, este sujeto actúa en el medio, recibe un estímulo y responde con una conducta que es observable. El aparato psíquico que interviene no se puede observar pues es una caja negra, impenetrable.

Este enfoque se para mejorar conductas erróneas y el condicionamiento de las respuestas que se quieren obtener de los involucrados. Para ello la metodología didáctica se basa en la repetición o memorización. Se encuentra el sujeto de la conciencia de la percepción, en su interacción con el medio se orienta en función de lo que observa/percibe de la situación total y de las relaciones que descubre entre las partes y el todo.¹

El aparato psíquico: Es concebido como un campo cognitivo/significativo total organizado y reestructurado permanentemente por la percepción o como un espacio vital constituido por regiones-metas (que la persona quiere alcanzar o evitar). La conducta es el resultado de tensiones y conflictos originados por el intento de alcanzar determinadas regiones y alejarse de otras.

¹ DESSLER Gary. Organización y administración, enfoque situacional. Prentice Hall., Englewood Cliffs. N.J. 1979.

En esta teoría se produce a partir de situaciones problemáticas que tensionan y motivan al sujeto a actuar para resolverlas. La percepción de la situación en su totalidad permite descubrir las relaciones entre las distintas partes y el todo, lo cual conduce a la reestructuración del campo perceptivo/cognitivo, a la comprensión del problema y al camino que lleva a la meta (solucionar la situación como objetivo).²

Se toma en cuenta únicamente la situación actual percibida y no las experiencias anteriores del sujeto. El papel del director ó guía en esta teoría es orientar la conducta en base a relaciones que motiven al empleado ó sujeto pasivo de una organización a resolver situaciones problemáticas.

El ser humano para la "La antropología filosófica pone como centro de su reflexión al ser humano. Busca comprender al hombre como un ser que vive y sabe que vive. El saber es la dimensión propia del hombre. Él es el único ser que necesita comprenderse para saber quién es, quién quiere ser y qué puede realizar"³

"El hombre es el resultado de unas pautas socioeconómicas Concretas que se encargan de construir su personalidad". "El hombre como un ser desdoblado vive, en cierto modo, en estos dos planes y pasa incesantemente del uno al otro. A él solo le pertenece el ser en esta forma inestable y problemática, la cual define, por ello, su existencia."⁴

² Ibid.

³ GARNER, Desarrollo evolutivo del ser humano. Editorial Mc Graw Hill

⁴ FROMM, Erich. El hombre para si mismo. 1947

Habitualmente, vive sumergido en el mundo de lo cotidiano como le dicta la habladuría, representa, sin pensar, los papeles sociales que le impone su medio circundante, y solo en virtud de la angustia ante su fin irremediable acepta su propio destino. En este sentido, la muerte es la más peculiar posibilidad de nuestra experiencia, pues le reivindica a ésta lo que tiene de singular”⁵

"El ser humano fue y sigue siendo un enigma para sí mismo, porque su saber es a la vez un no saber y su autocomprensión una incomprensión, un sabio que no saber o una docta ignorancia, sólo por eso puede y debe preguntarse acerca de su ser propio y específico”⁶.

"La imagen del ser humano no es una creencia que nos venga desde afuera, es el conjunto de ideas prácticas, plasmado de valores y fines que constituyen la autointerpretación que hace de sí mismo el ser humano”.⁷

Esta investigación, estrechamente relacionada con el ser humano, "análisis del servicio al cliente", sin duda alguna es imprescindible distinguir la importancia del ser humano en el contexto de las deficiencias en el servicio al cliente, puesto que se debe conquistar su comportamiento individual y su proyección en la sociedad. El servicio es un acto derivado de estrategias establecidas por los seres humanos, utilizando recursos serios, reales y convincentes para obtener un beneficio recíproco.

⁵ HEIDEGGER, M. El ser y el tiempo. Fondo de Cultura Económica, México

⁶ CORETH, E. ¿Qué es el hombre? Herder, Barcelona. 1985

⁷ SAN MARTIN, J. El sentido de la filosofía del hombre. 1998

Teniendo en cuenta los conceptos filosóficos de distintos autores, el ser humano es un ser real, que necesita comprenderse a sí mismo y descubrir sus capacidades, desarrollar habilidades, aplicar su fortaleza y superioridad en el universo. Su personalidad también está influenciada por aspectos socioeconómicos emanados del medio circundante; al mismo tiempo, por su comprensión e incomprensión el ser humano es un enigma para sí mismo. Su esencia es un conjunto de ideas prácticas plasmadas de valores y fines que lo constituyen como ser inteligente, que merece reconocimiento y respeto por sus semejantes, comportamientos que deben ser recíprocos en el trato hacia el otro, en el caso concreto de esta investigación en la atención al cliente.

¿Qué es servicio? "Es dar al disfrutador (cliente, consumidor, usuario) algo más de lo que espera" ⁸

"Servicio es toda acción que busca: satisfacer al cliente (cumpliendo lo prometido). Deslumbrar al cliente, dándole cosas que él no espera. Convertirse en el mayor beneficio: incluso más importante que la calidad del producto, aún cuando el servicio es parte de la calidad total"⁹

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

⁸ SOLARTE, E. Ernesto. Cómo orientar su empresa hacia el servicio al cliente. 3ra edición. Bogotá. 1998.

⁹ Ibid.

"Ni los valores, ni las necesidades de los clientes son estáticas: varían a un ritmo excesivo"¹⁰

"Cualquier tipo de servicio tiene un interés y una ganancia de por medio. Incluso el que se llama servicio desinteresado tiene por objeto el avance espiritual, al igual que el beneficio que se le da a otro implica un provecho que uno mismo obtiene. La sonrisa del que entiende el haber ayudado a solucionar un problema o a vencer cualquier obstáculo implica una enorme satisfacción en el que presta el servicio."¹¹

"Un servicio de calidad al cliente satisface (de manera real o percibida) las necesidades del cliente de un modo consistente y confiable"¹²

La cultura del servicio de una empresa es el conjunto de características fundamentales, con significado común entre los miembros de una organización que orientan sus pensamientos, sentimientos y acciones de trabajo, y al final los distingue de los demás.

Las organizaciones tienen vida propia, tienen una personalidad específica, la cultura implica la manera como los empleados perciben en común sus características fundamentales. Es un sistema de significado compartido que dice: cómo se hacen las cosas aquí.

¹⁰ LYTLE, Jhon F. ¿Sabe usted lo que realmente quieren sus clientes? , Legis Editores S.A. 1994.

¹¹ SILICEO, A. Alfonso, ANGULO B. Bernardo, SILICEO F, Fernando. Liderazgo: El don de servir. Mc Graw Hill. 2001.

¹² FINCH, LLOYD. La cortesía por teléfono y el servicio al cliente. Grupo editor iberoamérica S.A. de C. V. México. 1992.

La cultura del servicio interno y externo, es una cultura empresarial orientada a satisfacer las necesidades, expectativas, deseo y sueños de los clientes y la comunidad en la cual se actúa. El conjunto de valores que surgen de la cultura de servicio, debe ser compartido y practicado por todos. Algunas características de esta cultura son:

- Respeto por el hombre.
- Satisfacción y reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Integridad en las actuaciones.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Rigor en el proceso del pensamiento (no improvisar).
- Creatividad y mejoramiento permanente

Conocer al cliente para brindarle un buen servicio, no es tarea fácil, pues muchos factores influyen, y deben estar coordinados para actuar permanentemente. Según Karl Albercht, en su libro "La excelencia en el servicio", existen dos clases muy útiles de conocimiento del cliente:

1. "Conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivaciones de compra
2. Conocerlos como individuos en virtud de las interacciones próximas y cara a cara que los empleados tiene con ellos. Los grandes negocios con frecuencia tienen que confiar en información más general sobre los clientes, debido a su número a la complejidad de su conformación.

Los negocios medianos y pequeños "con frecuencia llegan a conocer al cliente más íntimamente confiando en los vendedores y en los empleados que tienen contacto con el público, como una fuente de información del mercado" (Albercht, 1998)¹³

“Un cliente es una parte esencial de un negocio ó empresa, no es ningún extraño. Un cliente no es sólo dinero en una registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. El que mueve una empresa, sin el se cierran las empresas. No se debe olvidar nunca esto".¹⁴

La calidad de un producto se tiene que ver en forma muy diferente de la calidad del servicio. Si bien la mayor parte de las organizaciones son muy conscientes acerca de manejar la calidad de sus productos, con frecuencia no consideran el servicio para el cliente como un producto propiamente dicho. Con esta idea en mente dejan de comprender una verdadera definitiva: El cliente es nuestro activo más valioso."¹⁵

El origen del problema del servicio se da cuando la empresa no logra que la actitud personal brinde resultados en la opinión del cliente en cuanto al servicio. Entonces, la solución no está en motivar nada más al personal o en conseguir

¹³ ALBERCHT, Karl. La excelencia en el servicio. 3R Editores Ltda. 1998

¹⁴ Ibid

¹⁵ Ibid

gente que tenga la actitud de servicio, sino que la empresa debe procurar orientarla para dar resultados y mantenerla para que el nivel del buen servicio sea constante.

Se puede suponer que esa es la razón para no lograr resultados interesantes en cualquier país del mundo, es que atacamos el síntoma que nota el cliente, pero no la causa real que provoca la percepción del cliente.

Mientras los líderes no identifiquen, que la causa del mal servicio se debe más a situaciones ajenas al empleado y más a actividades de liderazgo, más difícil será lograr los resultados y más costoso será el aprendizaje. No permitamos que continúe el Paradigma en el Servicio: El Servicio no depende de los colaboradores nada más, también depende de las empresas y sus líderes.

Se entiende que este consumidor o "cliente", es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es esa la base de la mercadotecnia y comunicación: su servicio al cliente, adecuado a las estrategias en las organizaciones de cualquier tamaño.

Por eso, el servicio al cliente debe surgir a partir de la visión de empresarial, mediante su comunicación con el mismo cliente, en principio catalogada como promoción, orientada a satisfacción de las necesidades del consumidor, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia más dinámica; mas ahora cuando así lo exige el contexto. Por ello, instituciones de servicio sobretodo, como las financieras y las entidades bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

La tecnología financiera cambiante y su consiguiente equipo, constituyen un impulsor de costos en la Globalización de servicios, pero es menester pensar también en los mercados sencillos y tradicionales, donde es ineludible todavía que el cliente se aproxime a brindar sugerencias.

Los pequeños empresarios se deben a sus clientes, pero en mayoría carecen en su dirección de una estrategia orientada a los mismos clientes; esto se vislumbra en la falta de información a ellos sobre las ventajas de sus servicios. Para entrar en nuevos mercados se hace necesario además, diseñar una estrategia de servicio al cliente.

Todo ello por carecer además de una política satisfactoria hacia el consumidor, lo cual se asienta en una visión enraizada en mecanismos obsoletos de administración de mercados y servicio, con enfoques empíricos de Dirección gerencial. La falta de información interna y externa en una entidad; hace que se incrementen los límites en la comunicación con el cliente interno y/o externo, motivo por el que sin duda, se acentúa la falta de satisfacción al cliente, por lo que éste ignora muchas veces el verdadero compromiso de servicio, así como las diferentes facilidades en la atención con él, lo cual, además; no permite el flujo de comunicación del cliente habitual con el que no lo es.

La empresas actuales deben encerrar la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante este término, analizándolo estrechamente, para cimentar aún más esa posición a la que se fije la empresa. En este entendido, primeramente examinamos el significado de necesidad. Por ello, el servicio al cliente como fuerza retroalimenticia del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de una organización que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios.

Aquí se hace necesario establecer 4 momentos básicos para contemplar una comunicación real con el cliente: La primera es la de entender los momentos de verdad del cliente La segunda es la de mantener un oído en las expectativas del

mercado, es decir el grupo de los clientes potenciales. El tercer punto es el prestar atención a las impresiones inesperadas de los clientes. Y en cuarto lugar, romper la barrera entre "ellos y nosotros" a través de un servicio complaciente. Son específicamente estos cuatro puntos que se toman como postura para la elaboración de la comunicación en la institución objeto de estudio.

El servicio al cliente, desde que en 1998 reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción". Así, propone que Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, encuadrados en el término general de "Comunicación" y ahora totalmente diferenciados.

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc. Hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos. No sólo se trata de los clientes que se gastan su dinero individualmente, sino también en cuanto a las grandes

empresas; no se trata de aquellos clientes que son víctimas de nimiedades y de falta de educación, sino también de aquellos clientes que tienen que soportar una tremenda incompetencia y una mala gestión de todo tipo, aspectos que indudablemente no se consideran como satisfactorios.

En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", con ello estaremos más familiarizados con el punto y tendremos la condición de asumir ya una posición teórica básica.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "Cliente" en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

El Servicio, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. La relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos

5.1.2 Marco Conceptual

CALIDAD: En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

CLIENTE: Es la persona que frecuenta un profesional ó empresa para adquirir un servicio ó producto, en el caso de superfondos son todos los abonados que suplen necesidades mediante los servicios que ofrece el fondo. Es importante mencionar que el concepto anterior hacia referencia al cliente externo, por que dentro de una empresa existen clientes internos, estos son denominado de esta forma por cuanto también exigen satisfacción de necesidades operativas para culminar con éxito sus funciones laborales.

COMPETITIVIDAD: Se puede entender por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este termino es es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La

competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario y esta encaminado entre otros aspectos a satisfacer la necesidad del cliente que es el fin de toda organización.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

CONFIABLE: Este concepto es bastante amplio, pero haciendo referencia a este trabajo investigativo es uno de las premisas que SUPERFONDOS busca entre sus afiliados. Esta se construye con base en el respeto y el cumplimiento de acciones desde las más mínimas hasta las más fundamentales en el desarrollo del objeto social de la empresa. Además es el carácter que la empresa necesita irradiar hacia sus abonados por cuanto es la que maneja sus intereses comerciales.

CULTURA: Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo de un grupo social, etc. Es la forma ideal que los miembros de una sociedad se comporten dentro de unos estamentos previamente establecidos. En Superfondos este término se ha diluido un poco, por lo que se pretende implantar una cultura en procedimientos que beneficien pero que a la vez respeten tanto empleados, directivos como abonados ó clientes para que el ejercicio de la empresa sea llevado a feliz termino.

EMPLEADO: Persona que desempeña un destino o empleo. Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos domésticos o ayuda en ellos. Son los miembros que constituyen una empresa y son los responsables para que esta, desarrolle efectivamente sus objetivos, el empleado es el piñón fundamental en un engranaje empresarial, por lo tanto debe desarrollar sus actividades laborales dentro de las mejores condiciones tanto logísticas como de trato directivo, para que sus acciones sean el resultado efectivo de estos elementos hacia el cliente.

ESTRATEGIA: Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

LÍDER: El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo , comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

LIDERAZGO: Es el punto ideal que un directivo de desarrollar para lograr que sus subalternos lo secunden en sus actividades de la mejor forma posible, De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración , tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad..

MERCADO: Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes. Plaza o país de especial importancia o significación en un orden comercial cualquiera. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado.

NECESIDAD: Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida. Dicho de una Obrar como exigen las circunstancias.

El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, mientras que en el caso del cliente

interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios clientes internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad , pero eso no que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para estas las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más clara.

NEGOCIO: Ocupación, quehacer o trabajo. Dependencia. Pretensión. Tratado o agencia. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

ORGANIZACIÓN: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

PARADIGMA: Ejemplo o ejemplar. Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones. Conjunto cuyos elementos pueden aparecer alternativamente en algún contexto especificado.

PROBLEMA: Cuestión que se trata de aclarar. Un evento no deseado. Proposición o dificultad de solución dudosa. Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Disgusto, preocupación. Planteamiento

de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

SATISFACCIÓN: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Presunción, vanagloria. Tener mucha satisfacción de sí mismo. Confianza o seguridad del ánimo. Cumplimiento del deseo o del gusto. A gusto de alguien, cumplidamente.

SERVICIO: El servicio al cliente es el principal pilar de toda organización. Según varias definiciones lo define como “Disposición: “estar al servicio de alguien”.

Es el fin de todo empresario de estar a la disposición de sus clientes y dar su mejor esfuerzo por ellos, también pensaría en tratar bien a los accionistas y a su superior si fuera el caso. Por supuesto “el cliente siempre tiene la razón”.

Además se debe contemplar también al verdadero servicio al cliente interno, respetar y valorar al recurso humano, tener la disposición y saber inspirar para que esto se traduzca en un verdadero servicio al cliente externo en todos los niveles de la organización.

VALOR: Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Cualidad de las cosas en virtud de la cual se da

por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción palabra o frase. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas ya arrostrar los peligros. Dentro de Superfondos es la ponderación que debe adquirir el servicio al cliente en la empresa.

5.2 MARCOS GENERALES

5.2.1 Marco institucional La empresa SUPERFONDOS., esta encargada de manejar el fondo de empleados de la superintendencia bancaria y de la caja de previsión social de la superintendencia bancaria, tiene por actividad principal la prestación de servicios de crédito ordinario, especial, extraordinario, educativo , rentahorro, anticipo de prima, transitorios, tiene servicio de seguros de vida, automóvil y exequial, servicio de ahorro voluntario (C.D.A.T), permanente y aportes, además estimula la recreación, eventos deportivos, educativos y culturales además de fomentar la solidaridad entre sus afiliados.

Cuenta con una planta conformada por 14 empleados distribuidos en diferentes cargos administrativos.

5.2.1.1 Misión "SUPERFONDOS., somos una entidad de economía solidaria dedicada a la actividad de ahorro y crédito propendiendo por el desarrollo integral de los asociados en lo económico, social, cultural, recreativo y deportivo, bajo

valores y principios de solidaridad, sentido de pertenencia, participación, igualdad compromiso, así como el manejo seguro rentable y liquido de sus recursos.

5.2.1.2 Visión "Superfondos será reconocido en el próximo cuatrienio como una organización:

- Líder a nivel nacional en la promoción de los principios de la economía solidaria con un alto sentido de identidad y pertenencia de los asociados.
- Competitiva, moderna, rentable y promotora del desarrollo integral en permanente proceso de mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.
- Sólida y con satisfactorios indicadores financieros y de gestión, con lo cual se inspire la total confianza de sus asociados.

5.2.1.3 Principios corporativos

- Atención ágil y oportuna dirigida al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.
- Calidad y honestidad en la ejecución de los mismos.
- Retribución para los asociados.
- Cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades legales respecto de empleados, clientes, proveedores, accionistas y el estado.

5.2.1.4 Imagen

La junta directiva y el comité de Plan estratégico, idearon el siguiente logotipo:



El logotipo tiene dos rectángulos desconstruccionistas que son paralelos y luego al transformarse se elevan hacia el cielo. Estas formas un tanto rígidas pero con movimiento demuestran el liderazgo y la solidez propios de superfondos, entidad de ahorro y crédito creciendo y proponiendo por el desarrollo integral de si misma y de sus asociados.

El color azul enmarca en una entidad de seguridad y confianza.

Una línea en proyección ascendente de izquierda a derecha como un indicador económico que significa repunte, a la vez, que gracias a su conocimiento y color fuerte con respecto al azul demuestran dinamismo, que esta representado por el factor humano y logístico de SUPERFONDOS.

5.2.2 Marco legal El fondo de empleados de la superintendencia Bancaria y de la Caja de prevención social de la superintendencia bancaria, SUPERFONDOS, es una entidad sin animo de lucro, que asocia a empleados y pensionados de estas dos entidades, y a los empleados del mismo fondo. Su domicilio es la ciudad de Bogotá D.C. y su duración es indefinida.

Hasta el 9 de noviembre del año 2.000, permitía el ingreso a los exempleados que, llevando más de diez los de asociados al fondo. Manifestaran su deseo de continuar a pesar de su desvinculación laboral pero, a partir de la citada fecha fue suspendido el ingreso mediante la reforma de estatutos aprobada en el citado mes.

La personería jurídica de superfondos, fue reconocida por el departamento administrativo Nacional de cooperativas, DANCOOP, (hoy dividido en la superintendencia de la Economía solidaria y DANSOCIAL), mediante resolución No. 341 del 30 de Junio de 1965.

SUPERFONDOS tiene como objetivos prioritarios estimular y fortalecer el ahorro y satisfacer las necesidades crediticias de los asociados, así como estrechar los lazos de solidaridad y compañerismo entre ellos. Lo anterior con el propósito de coadyuvar a la elevación del bienestar económico y social de sus asociados.

Además esta investigación está respaldada por aspectos legales relacionados con el servicio al cliente.

Ley 599 de 2000, Artículo 299 -Alteración y modificación de calidad, cantidad, peso o medida. El que altere o modifique en perjuicio del consumidor, la calidad, cantidad, peso, volumen o medida de artículo o producto destinado a su distribución, suministro, venta o comercialización, incurrirá en prisión de uno (1) a

tres (3) años y multa de cincuenta (50) a mil (1000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 300 -Ofrecimiento engañoso de productos y servicios. El productor, distribuidor, proveedor, comerciante, importador, expendedor o intermediario que ofrezca al público bienes o servicios en forma masiva, sin que los mismos correspondan a la calidad, cantidad, componente, peso, volumen, medida e idoneidad anunciada en marcas, leyendas, propaganda, registro, licencia o en la disposición que haya oficial izado la norma técnica correspondiente, incurrirá en multa.

5.2.3 Marco Histórico La Junta Directiva de la Caja de Previsión Social de la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No.567 del 08 de octubre de 1953 creo el Fondo de Previsión de los Empleados de la Superintendencia Bancaria, con el fin de estimular el ahorro.

El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas Dancoop (dividido en la Superintendencia de la Economía Solidaria y DANSOCIAL) otorgó personería jurídica a Superfondos mediante la Resolución No. 0341 del 30 de Junio de 1965, fecha desde la cual viene funcionando y prestando servicios a los asociados y el próximo 30 de Junio, cumple sus primeros 40 años.

Con la Resolución No.3366 del 1º. de junio de 1967 el Fondo de Previsión de Empleados de la Superintendencia Bancaria paso a llamarse “Fondo de Ahorros” de los empleados de la Superintendencia Bancaria.

El artículo 84 de la misma resolución reglamentó su funcionamiento quedando así:

- a) Al afiliado se le entregará el 50% del aporte de la Caja en nómina unificada de pagos de la Superintendencia Bancaria.

- b) El 50% restante más el 2% del afiliado quedarán retenidos y pasaran mensualmente al Fondo de Empleados de la Superintendencia Bancaria (SUPERFONDOS) y de su monto se llevará cuenta personal por empleados, con el fin de que dicho Fondo lo maneje de acuerdo con sus propios estatutos, quedando exonerada la Caja de toda responsabilidad por su administración.

6. HIPÓTESIS

6.1 Hipótesis general Con la creación de un centro de atención al usuario debidamente definido que mejore el servicio al cliente, se elevará la imagen corporativa de SUPERFONDOS y su credibilidad en el manejo de los recursos ante sus asociados.

Tabla 1 Hipótesis general

Con la creación de un centro de atención al usuario debidamente definido que mejore el servicio al cliente, se elevará la imagen corporativa de SUPERFONDOS y su credibilidad en el manejo de los recursos ante sus asociados.. .			
VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE	
Estrategias		Imagen	
Indicadores		Indicadores	
Motivación	30%	Cumplimiento	25%
Trabajo en equipo	30%	Confiabilidad	50%
Capacitación	40%	Atención	25%
Definición Nominal (DN): Estrategias			

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 POBLACIÓN

La población a la cual está aplicada esta investigación son los directamente involucrados con la empresa SUPERFONDOS, es decir los empleados y los socios del fondo.

El presente trabajo se desarrolló bajo un diseño muestral no probabilístico estratificado. Por que no exige una formula matemática ó estadística para seleccionar la muestra, la cual se construye a criterio de los investigadores bajo un concepto de representatividad de la población objeto de estudio (en este caso en un (11%), Se determinó para el estrato a estudiar los 900 asociados que actualmente están afiliados a SUPERFONDOS, que se han visto afectados en el desarrollo de sus solicitudes, por la demora en la entrega de resultados y por falta de información acertada en la evolución de éstos (en un producto concreto como el crediticio que es aproximadamente de cinco días hábiles), creando insatisfacción en el servicio.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuente Primaria: Son todo las herramientas empleados que suministraron información de forma directa, como el sondeo mediante una encuesta (Ver anexo B), a los clientes externos, el registro de quejas que la empresa recibe

periódicamente y las observaciones directas por las investigadoras del presente estudio en cuanto a sus falencias y las mismas una vez se han propuesto las estrategias de mejoramiento a estas fallas..

Fuentes Secundarias: Es toda bibliografía que respalda o contiene temas actuales sobre manejo de atención al cliente, conductas de los individuos directamente involucrados, trastornos sociales por este hecho. Como fuentes secundarias se obtendrá información de textos, revistas, Internet e informes de gestión de la empresa SUPERFONDOS.

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta parte de la investigación se procesan los datos dispersos, desordenados, individuales obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo. A partir del cual se hace el análisis según los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación.

Se recopilaron las diferentes quejas de atención al usuario durante el periodo de la investigación, las cuales fueron analizadas y cuantificadas para determinar la incidencia y los casos más frecuentes donde el usuario era afectado por el desempeño de la empresa. Mediante el sondeo efectuado a manera de encuesta a los asociados.

Lo anterior se reforzó con la observación directa del comportamiento que tienen los empleados de la empresa relacionados con el servicio al cliente y la experiencia propia laboral de una de las investigadoras del trabajo, con el desarrollo de la ficha de observación.

Además de entrevistas informales a empleados y directivos de la empresa para conocer su punto de vista en el problema del servicio y en las sugerencias de mejoramiento que se propone el grupo. (ver capítulo de discusión y resultados).

7.4 TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptiva, se van a señalar características y rasgos fundamentales que identifican a la empresa SUPERFONDOS, valorando sus actividades en relación con el servicio al cliente. También se identifican las relaciones e interrelaciones que existen entre la empresa y sus clientes a partir de las cuales se presentarán las diferentes alternativas de solución.

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La idea desarrollada en esta investigación surgió de una serie de molestias evidenciadas por usuarios en la atención y servicio que la empresa SUPERFONDOS efectúa en su proceso cotidianos como por ejemplo el trato que se le da a la documentación y seguimiento en la solicitud de un servicio como el crédito en cualquiera de sus modalidades, del manejo que se presenta a las quejas por la atención por parte de sus directivas, las cuales fueron sondeadas por una encuesta que se encuentra adjunta en los anexos del presente trabajo como punto de partida del análisis a realizar.

Según los encuestados se identificó que el mal servicio es un factor que determina la constante búsqueda de información con la rapidez de la respuesta en los resultados de los análisis que este tipo de trámites requiere.

Un aspecto fundamental que exige el cliente es la puntualidad, por las sucesivas demoras en los procesos de estudio (cinco días máximo) de los requerimientos y la aprobación de los mismos, llegando a presentar hasta doce días, ó en ocasiones no se avisa al usuario de la falta de requisitos ó recazo de la documentación por inconsistencias hasta cuando el propio cliente va a solicitar información de este, con garantías de calidad y servicio además de solicitar un

trato amable y de respeto, esto se evidenció en los resultados de la encuesta (Ver anexo B).

Adelantada la investigación se identificaron las principales falencias que se presentan en las diversas actividades relacionadas con el proceso de la recepción, análisis y la entrega de resultados en aprobación ó negación de las solicitudes planteadas al fondo por parte de sus asociados, situación que se resume en la información presentada en el análisis de los procesos de la ficha de observación directa aplicada en SUPERFONDOS. En el siguiente subcapitulo.

Además de la sobre carga de trabajo en algunos de sus empleados por la falta de organización de procesos de recepción y archivo que agilizarían los procesos de estudio y brindarían de forma rápida el acceso de la información requerida por los usuarios.

Otro aspecto que se ha logrado identificar es la carencia de una cultura de horarios que agilizarían los trámites evitando la duplicidad de funciones que es uno de los principales agentes para una mala información hacia el cliente y represamiento de la documentación. Por ultimo la comunicación interna presenta falencias, pese a que los funcionarios son relativamente pocos no se comprometen con los seguimientos ni informan a otras dependencias de las acciones efectuadas para evitar duplicidad de las mismas. Se decidió hacer un seguimiento específico a un servicio para determinar anomalías.

8.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

FORMATO FICHA DE OBSERVACIÓN AL PROCESOS DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS PARA ANÁLISIS DE TRÁMITES EN LA EMPRESA SUPERFONDOS

ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA EN LOS PROCESO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y APROBACIÓN.	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de los documentos 2. Asignación de analistas 3. Ejecución de la verificación 4. Registro de la solicitud 5. Secretaria de división 6. Elaboración del informe 7. Revisión y firmas del jefe de división 8. Envío a correspondencia 9. Entrega al cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se observó falencias de organización en cuanto a la recepción de los documentos en los procesos de identificación de los papeles necesarios etc. Por la saturación de trabajo se presenta falta de amabilidad con el cliente por parte del empleado. 2. La asignación del analista no se efectúa oportunamente generando acumulación de documentos y estudios para ser analizados, por cuanto no se hace un seguimiento diario de documentos recibidos y se van archivando de forma desordenada, otro factor es la falta planeación de las actividades originando sobre cargas de trabajos en unos empleados. 3. Se ha empleado en algunas verificaciones análisis mayor tiempo del requerido (cinco días) por displicencia del empleado, por mal diligenciamiento del formulario, por falta de asesoría del empleado hacia el usuario sobre la información entregada, llegando a prolongarse hasta dos semanas para sus resultados. 4. La falta de comunicación interna entre dependencias origina con frecuencia desfases logísticas que repercute en la entrega a tiempo de resultados. Tales como el no avisar de la inconsistencia en la documentación, el rechazo de los avalistas ó el motivo por el cual es rechazado una solicitud. 5. Falta de procesos definidos en la entrega a la secretaria de división evidenciados en el represamiento de los registros del análisis efectuado. 6. Se presenta en ocasiones falta de manejo de las herramientas propias para el desarrollo de la función, ocasionando demoras en la elaboración de informes. (Computadores, Tablas de control, etc) 7. Falta de compromiso de los jefes por evacuar de forma oportuna los informes originando demoras al usuario. Firma de los documentos en el momento en que estos salen ó cuando son entregados por la secretaria para la evacuación de los prestamos. 8. Falta de procesos definidos en la entrega de la secretaria de división correspondencia 9. Falta de comunicación interna para aclarar entrega de resultados, tener mejor herramienta logística para la entrega.
COMENTARIOS	
<p>El proceso es una cadena que al evidenciar problemas en un eslabón origina retrasos e inconvenientes para el resto del ciclo, por lo tanto es muy importante tener un canal de comunicación claro, con supervisión permanente entre las distintas áreas y controles entre cada uno de los procesos; para tener claras las responsabilidades.</p>	

Fuente: Autoras del trabajo.

La observación realizada en un proceso determinado mostró claramente una serie de falencias que se presentan, las cuales se repiten en el resto de las diversas actividades en cuanto al análisis de la documentación tanto en crédito como ahorro y demás trámites que superfondos realiza donde se afecta al asociado.

Para este análisis se practicó la observación directa y charlas informales con los empleados de la empresa involucrados en el proceso para identificar las causas que originaban demoras en cada actividad del proceso, la información recolectada se validó con las experiencias del experto del tema (investigadoras del presente trabajo) y se comparó con el sondeo a clientes de la empresa. (Ver anexo B).

Esta información recopilada y analizada arrojó como resultado una serie de aspectos que se deben mejorar para que la atención al cliente sea un proceso más efectivo en SUPERFONDOS elevando su imagen corporativa y credibilidad ante sus asociados. Como por ejemplo una claridad de horarios para la entrega de documentos, mayor compromiso de los directivos para evacuar los documentos aprobados con la firma de estos, un mejor manejo de las herramientas logísticas como los computadores, para que estos dejen de ser solamente maquinas de escribir y se conviertan en elementos funcionales a la hora de efectuar una labor diaria, aprovechando al máximo todas las posibilidades que esta herramienta puede brindar para un desarrollo efectivo de las funciones asignadas logrando disminuir tiempo de los procesos rutinarios efectuados.

8.2 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas. La estrategia es en empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante. La estrategia empresarial ha cambiado a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente se tienen que explorar y analizar. Los directivos de cualquier empresa deben de interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Por lo tanto al plantear estrategias de mejoramiento se debe partir de una planificación en materia de servicio al cliente, mediante el mejoramiento de procesos internos administrativos que no han sido modificados (por no decir inexistentes) desde el momento de la creación de SUPERFONDOS, también se deben a este proceso, es pensar a futuro, es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos. Seguramente el servicio al cliente, antaño se encontraba restringido en gran parte a las casetas en las grandes tiendas de menudeo, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya sus estrategias. Sin embargo, ahora

justo en el nuevo milenio, la frase: "servicio al cliente" parece ser natural, los empleados de entidades de servicio.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; pero, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular. Por lo tanto en SUPERFONDOS el manejo del cliente debe ser mejorado en la información oportuna que se le brinda al asociado, en el cumplimiento del tiempo para los estudios de crédito por ejemplo (cinco días), en brindar una asesoría eficaz al asociado cuando solicita infamación de la documentación necesaria para efectuar un requerimiento, entre otros aspectos.

No obstante, conectados a esta posición, el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si esta institución carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.

Entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente"; "La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente", "El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con

el cliente"; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente; en los que encontramos, sin embargo, ciertas ambigüedades para enfocarnos a nuestro objeto de estudio, medio e idiosincrasia. No obstante, para la posición apuntamos especialmente a los dos primeros aspectos referidos por este autor: Responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y Formación Especial al respecto en el Personal.

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda "El fin de cualquier negocio - es el de hacer y conservar clientes" sino; porque podemos advertir a manera de mención simplemente; que en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa, (parte trascendental en el servicio al cliente) las instituciones pueden evitar el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas. Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de servicio al cliente adecuada, pueden encontrar entre otras ventajas:

- El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el servicio y la atención al cliente.
- Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.
- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

Son estas ventajas, y otras por nuestro lado, las que descubriremos con el modelo a aplicarse en la Institución objeto de la investigación; relacionadas con los distintos indicadores de las variables, para contemplar una estricta congruencia con la hipótesis. Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios. Este es el punto de partida para que la empresa SUPERFONDOS tenga en cuenta para el mejoramiento del servicio y la atención al cliente.

Para efectuar un verdadero cambio en las políticas de atención al cliente, se debe iniciar por efectuar un verdadero Desarrollo Organizacional dentro de SUPERFONDOS, como estrategia hacia los funcionarios de la misma, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional, tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Para finalizar con las estrategias a plantear.

8.2.1 Diagnóstico Para entrar en las políticas de calidad se deben direccionalizar todos los procesos internos, por lo tanto se requiere que cada uno de los empleados de la empresa los analice y aporte opiniones para las mejoras a cada uno de estos procesos.

8.2.1.1 Asignación de procesos interno Responsables de los procesos

Tabla 2. Responsable de los procesos

PROCESO	RESPONSABLE
Procesos de dirección	Gerente General
Procesos de medición, análisis y Mejoras	Coordinador Gestión de Calidad
Procesos vitales	Coordinador I
Proceso de logística	Administrativo
Funciones de Soporte Finanzas Recursos Formación y crecimiento	Administrativo
Funciones de soporte Comunicación, información y sistemas	Jefe de Sistemas

Fuente Gestoras del Proyecto

Muchas otras aplicaciones de estas herramientas surgirán de la iniciativa; porque escuchar a los empleados, a clientes y los no clientes; debe convertirse en la prioridad de todos. Con la mayoría de los competidores actuando más rápido, la carrera será de quienes escuchan (y responden) con mayor atención a las iniciativas de las personas.

Por eso, la estrategia detallada ya tiene que cumplir cada uno de sus eslabones. Lo importante y de acuerdo a la hipótesis una estrategia adecuada del servicio al cliente, satisficará las necesidades de los clientes actuales y atraerá nuevos públicos.

La empresa debe reconocer que adolece de una serie de coordinación entre sus procesos internos tanto en productos como en servicios que satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa con calidad y oportunidad; involucrado en un proceso de mejora continua y alcanzando la rentabilidad esperada por la organización.

Además carece de un cultura en horarios de atención a los usuarios, la cual ayudaría de forma primordial a la organización de las actividades a realizar, esta cultura se inicia con una adecuada señalización de horarios para que los asociados presenten los documentos, quejas, soliciten información sobre los servicios, etc.

Los procesos que hacen parte de la gestión de calidad son los siguientes:

Tabla 3 Procesos de gestión

PROCESO	ACCIÓN
Proceso de dirección	Planeación Estratégica
Procesos de Medición, análisis y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la satisfacción del cliente • Auditorías Internas • Indicadores • No conformidades, acciones correctivas y preventivas.
Procesos Vitales	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis crediticios • Seminarios abiertos. • Captación de C.D.A.T. • Seguros (Autos, Vida y Excequial)
Procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Logística (aprovisionamiento, almacén, archivo y distribución).
Funciones de Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Comunicación e información. • Recursos. Formación y crecimiento del talento humano.

Fuente: Gestoras del Proyecto

Actualmente bajo la perspectiva de crecimiento y desarrollo ha venido evaluando el ambiente organizacional a través de encuestas a los empleados, los últimos datos, según informes entregados por la empresa han arrojado niveles de insatisfacción en sistemas y procesos de servicio y atención al cliente. (Anexo B)

El diseño del diagnóstico empresarial no constituye un simple ejercicio de diseño de gráficas o de cuadros que un analista debe producir en cierta fecha para la gerencia. Se trata de crear e implementar un sistema de información que asegure

el alcance de las metas propuestas dentro del plan estratégico de una organización en materia de servicio al cliente, adecuando las herramientas propicias para este hecho, como un adecuado manejo a los computadores y si es posible una capacitación entorno a sus ventajas. Esta propuesta presenta las bases teóricas necesarias para la realización de este proceso.

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “hacer lo correcto correctamente”.

Para realizar este trabajo se tuvo en cuenta la participación de una persona que conoce la empresa perfectamente por lo dicho anteriormente (idoneidad, antigüedad y conocimiento del área).

Capacidad Directiva en la gestión. Gracias a la intervención de empleados y el experto designado. Este aspecto tiene su principal fortaleza en la flexibilidad de la conformación de la estructura organizacional. Esto hace que aún puedan corregirse defectos y que exista la posibilidad de recomendar ajustes para encaminar el servicio y la atención al cliente. El principal inconveniente es que muchos de sus directivos no tienen compromiso, el trato es dictatorial, no admiten sugerencias de mejoramiento y se trabaja con las mismos procesos desde la creación presentando muy pocas modificaciones.

Este hecho se presenta por que el fondo se ha ido ampliando en cobertura de socios, pero se ha estancado administrativamente.

Capacidad Tecnológica: Para el funcionamiento de la empresa en la gestión administrativa esta relegada, no cuenta con equipos moderno, en su gran mayoría son herramientas un poco obsoletas, se tiene la principal fortaleza en la posibilidad y capacidad de la empresa en diversificar productos, que es verdaderamente importante, dada la fuerte influencia las nuevos requerimientos que los clientes están manifestando para el desarrollo optimo del servicio al cliente. El personal que trabaja actualmente no explota estas herramientas, pero es fundamental insistir en la importancia de la capacitación como tal para optimizar estos recursos tecnológicos. Se esta presentando un estancamiento en el desarrollo tecnológico de la empresa como la creación de su pagina web para que los usuarios vivan enterados de procedimientos y del mismo saldo de su cuenta. Por ejemplo logrando así un servicio inmediato en información para el cliente, descongestionando a los funcionarios en sus actividades cotidianas.

La utilización de la red y sus avances informáticos están cada día más revolucionado los servicios en cuanto a comunicación y servicio al cliente, por esta razón debe ser tenida en cuenta en SUPERFONDOS para encontrarse a la vanguardia en la utilización de este recurso reduciendo tiempo de respuesta y atención al usuario de forma ágil, optimizando procesos e incrementen un mejor servicio.

Capacidad del Talento Humano. En cuanto al Recurso Humano, se ha evidenciado un problema de fondo como es la parte de atención y servicio al cliente, evidenciando problemas de capacitación y sobre todo en la distribución de cargas laborales.

El perfil de los representantes, la falta o carencia de un perfil mínimo, como base para poder construir individualmente mediante la capacitación, genera una baja productividad, en quienes se encuentran en esta condición puesto que las diferencias personales difícilmente puedan complementarse con un curso. El diagnóstico de gestión previamente realizado en la empresa que cuentan con un equipo poco versátil con cierta experiencia, permite seleccionar los temas que específicamente complementan las carencias detectadas en el grupo de trabajo.

Cuando se posee un diagnóstico previo favorece la definición de las más apropiada para cada caso específico. Por lo anteriormente expuesto, se considera que la empresa esta en capacidad de mejorar su servicio siempre y cuando se realicen ajustes en sus procesos operativos y administrativos en la gestión de talento humano. Con este análisis interno se puede establecer ciertas falencias que desde el punto de vista administrativo y comercial presenta la empresa.

8.2.2 El Servicio al cliente La empresa SUPERFONDOS no cuenta con un departamento de servicio al cliente, ó un área determinada para tal fin, para la recepción de quejas no existe un buzón determinado, además se precisa que las

inconformidades en el servicio son tomadas por cualquier persona sin realizarse un seguimiento sobre el fenómeno presentado, generalmente el personal que tiene acceso al público no cuenta ni con el tiempo ni la prelación adecuada en trato al usuario dejando vacíos en la información brinda a este, lo cual repercute en las inconsistencias de la documentación, del diligenciamiento de los formularios ó de las garantías que se exigen, originando duplicidad de funciones y pérdida de tiempo en la verificación de datos, entre otros aspectos.

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y consientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo se ve que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, se asume el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacer sus requerimientos. Por lo tanto se nota la imperiosa necesidad de crear hábitos en cuanto a horarios de atención.

Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y credibilidad de SUPERFONDOS.

El servicio al cliente es importante si se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

Quien sino el mismo cliente, puede brindar a cualquier organización la confiabilidad y la validez del adecuado servicio que se le presta; empero, la tarea de evaluación del cliente y la actitud de la empresa, no será del todo confiable si no se introduce al cliente en la tarea.

Sin duda, la elaboración de un diagnóstico es una tarea difícil: habrá que encaminarla hacia la impresión real y confiable del servicio al cliente. Al Estar seguros ya de la validez científica –"O racional"- del servicio al cliente; pero el análisis del servicio evaluará la confiabilidad y la validez actual e identificará las dimensiones que se deban refinar en SUPERFONDOS. "Las dimensiones estarán denotadas por aquellos aspectos en los que se desea conocer la calidad del servicio, ya sea en la pulcritud del personal de atención, la rapidez de atención al

cliente, la atención de las quejas, tiempo que se pasa en fila, cordialidad o ambientes agradables, etcétera" quienes se agrupan en "atributos" sobre las cuales se establecen las herramientas (que surgen de los elementos del servicio la cliente) citadas para la Estrategia.

De este modo se puede dar crédito, además, al procedimiento racional que señala para medir la confiabilidad y validez del servicio al cliente. A través de estos atributos, en realidad no menciona una forma válida del servicio al cliente. Para él, el fin justifica los medios, es decir, si un cliente realmente se encuentra satisfecho, la empresa pudo estrechar el concepto de servicio a su accionar.

Revisando la información rescatada hasta ahora, respecto al servicio al cliente en SUPERFONDOS y lo que representa una estrategia; y teniendo una posición teórica respecto al camino o el "cómo hacerlo" con los elementos señalados, se debe estar conscientes ahora de "lo que se quiere lograr" con el uso de estos elementos (herramientas).

La responsabilidad de cada función del servicio al cliente, y la consecución de esta cadena, se puede distribuir entre la organización que origina el servicio y los socios que asumen la compromiso de la ejecución de las tareas asignadas; aunque es más conveniente que alguien con suficiente autoridad en la empresa asuma la responsabilidad de dirigir las actividades del servicio al cliente.

8.2.3 Estrategias Puntuales en Superfondos

8.2.3.1 Centro de Atención al Usuario Para lograr prestar un mejor servicio a los abonados se debe crear un centro de atención al usuario, el cual se encargue única y exclusivamente de atención al público, esta área inicialmente contará con un solo empleado que será reasignado de las dependencias de cartera ó contabilidad, entre las funciones a realizar será la de brindar información adecuada al socio para que diligencia de forma correcta sus formularios de crédito ó de cualquier documento necesario para adquirir un servicio de SUPERFONDOS, el primer paso para el diseño de las funciones de este centro es adecuar una cultura de horarios de atención muy definida e inalterable para que de esta forma se pueda agilizar los tramites y poder realizar un seguimiento oportuno de cada solicitud efectuada, este horario tentativamente será:

- Lunes: Recepción de documentos para tramites (Todo el día)
- Martes: Información general de los servicios y soporte a los diligenciamientos de los requerimientos necesarios.
- Miércoles Atención a quejas y reclamos, de forma personal ó telefónica.
- Jueves: Seguimiento a los documentos entregados
- Viernes: Verificación del email y entrega de desembolso de crédito

El día lunes se efectuaría la recepción de los documentos con su respectiva sello de reloj para determinar de forma efectiva el día y hora que ingresa al sistema,

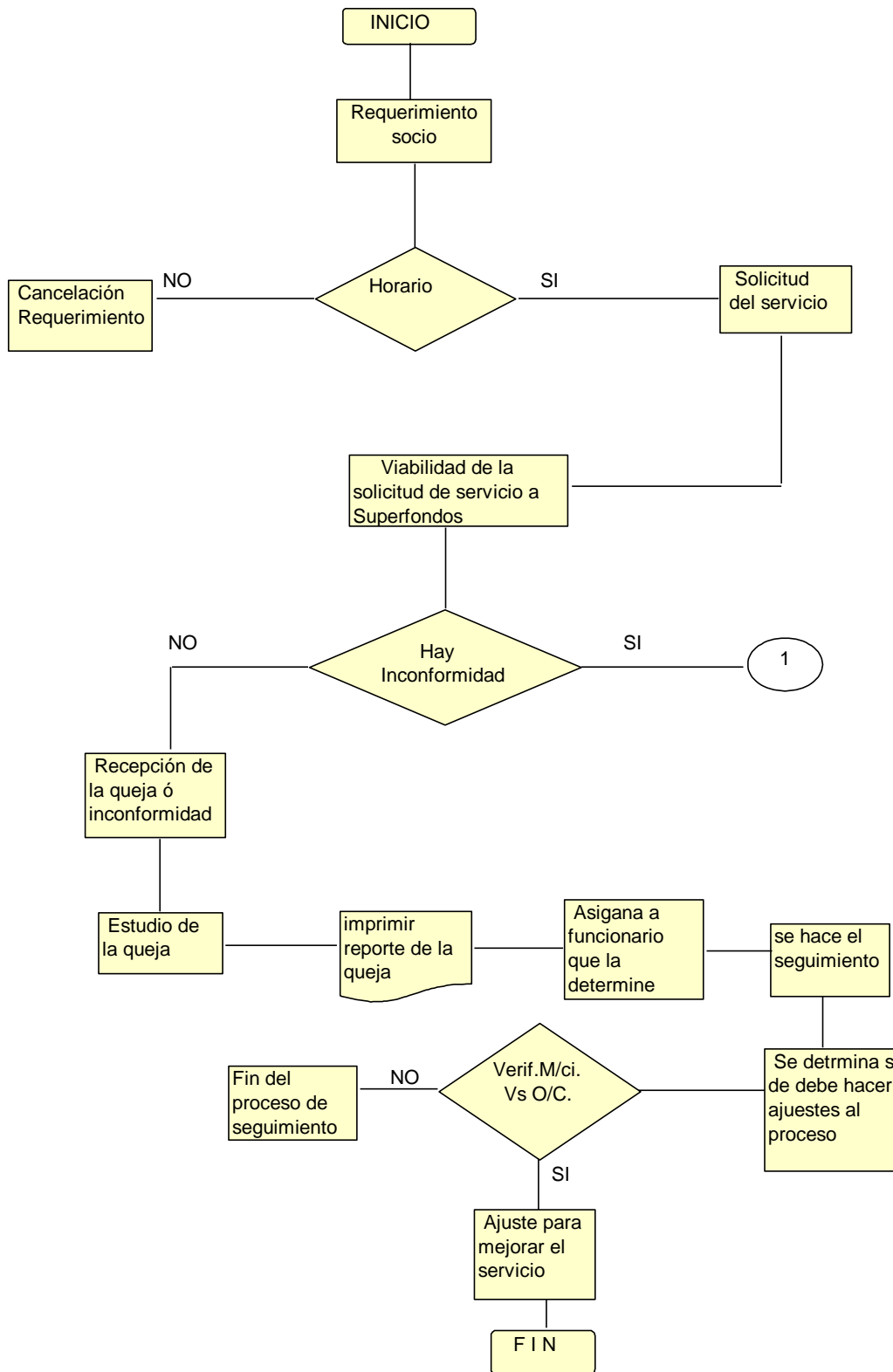
dentro de las actividades a implementar ó mejor planteadas esta la optimización del Excel con un rutina (macro de novedades), para llevar un registro de cada paso que efectúa los documentos desde la recepción hasta la aprobación del crédito ó la solicitud del servicio requerido, con el fin de lograr una inmediatez en la información cuando esta será requerida por el usuario ó cliente. Este también será el primer filtro para verificar si la documentación esta completa ó hace falta alguna casilla por diligenciar dentro del formulario, permitiendo de esta manera detectar falencias iniciales en la solicitud a realizar, evitando duplicidad de funciones y saturación de tiempo innecesario a los analistas para que el estudio sea más ágil.

Al final del día realiza una remisión para que el departamento de crédito realice el seguimiento y estudio pertinente de las solicitudes recolectadas en este día.

El día martes el centro estará dedicado únicamente a brindar información de los servicios que presta superfondos, la forma de diligenciar los documentos y sobre todo aclarar que papeles y cual es el perfil de los garantes que se deben ajustar para que la solicitud sea efectiva.

El día miércoles en la recolección de quejas se hará una estadística de las falencias más frecuentes y se hace el seguimiento respectivo para identificar las causas para subsanarlas en un momento determinado.

RECEPCION DE QUEJAS EN SUPERFONDOS



El día jueves se hará un seguimiento de las solicitudes enviadas para conocer el estado de estos, si es necesario llamar a los socios para que efectúen alguna corrección ó consigan un nuevo documento por ejemplo, que el predio en garantía ya tiene hipoteca en primer grado, entro aspectos.

Lograr hacer un seguimiento mediante la macro de novedades para saber el estado del estudio realizado, adecuar el archivo con la información necesaria para efectuar de forma ágil el requerimiento de la misma.

Por ultimo el día viernes se hará un seguimiento al correo electrónico para conocer inquietudes de los socios ó identificar quejas de los mismos, también se efectuará las llamadas a los clientes que fueron aprobados en el servicio solicitado para la entrega del desembolso respectivo. Únicamente se entregaran estos cheques el día viernes en horario de 3 a 5 pm.

Resulta conveniente tras este examen entonces, emplear la afirmación para establecer y contrastar los enlaces de los elementos y la relación estructural de lo que hay (elementos del servicio al cliente) y lo que se quiere lograr, en esta afirmación se incluyen los siguientes eslabones y, cuya composición en realidad muy parecida para la formulación final de la Estrategia del Servicio al Cliente:

1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena. La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos

contrastar con el modelo debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en el Fondo.

2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados. La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.

Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en

su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.

6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor. El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. Si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo.

8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Un cliente se comunica con un "No – Cliente", indudablemente y de acuerdo con últimas investigaciones, se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el

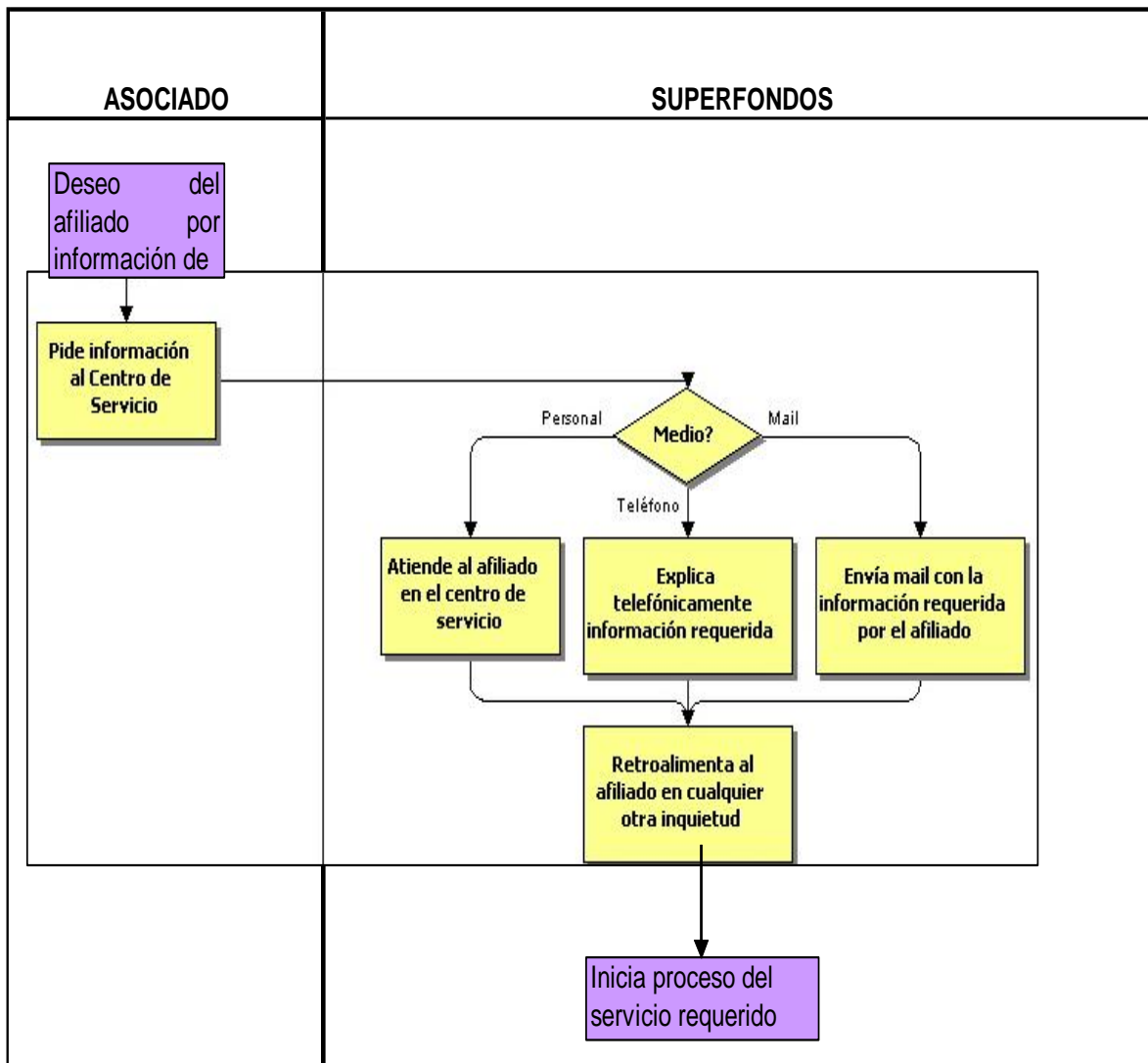
simple hecho de la existencia de la "comunicación en el mercado" citada ya en este capítulo pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.

Ahora, el establecer teóricamente lo que se quiere lograr prácticamente está dado: "Anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus más imperiosas necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa". Probablemente se encontrará a través del diagnóstico muchas operaciones del fondo que funcionen a la perfección, pero seguro también que encontraremos muchas otras, en las que habrá que establecerse correcciones.

Junto con la implementación del centro de atención al usuario se deben diagramar específicamente y organizadamente las acciones necesarias para efectuar un adecuado proceso a actividades que tienen incidencia directa con los clientes y la satisfacción de este.

Es importante recalcar que no existen en el momento un flujo como tal en la organización y puede tomarse como punto de partida en otras actividades que realiza la empresa en sus dependencias, de esta forma a la organización acciones se reducen tiempos y movimientos en las labores cotidianas de la empresa.

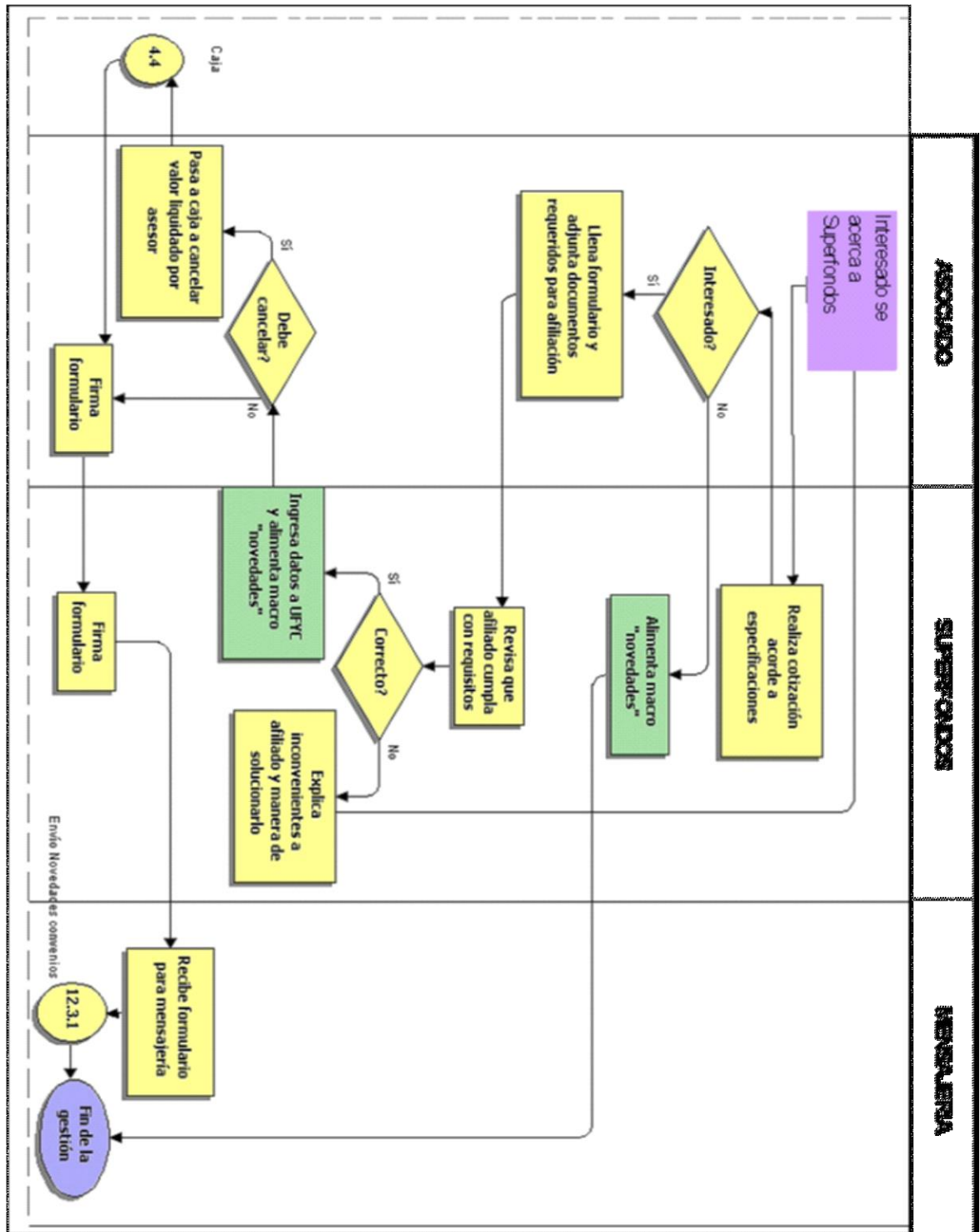
PROCESO DE INFORMACIÓN EN SUPERFONDOS



Elaborado por las autoras del trabajo de grado.

El flujograma es bastante claro y sencillo de las diversas actividades que el empleado del centro de atención debe llevar a cabo

Flujograma de recepción de documentos



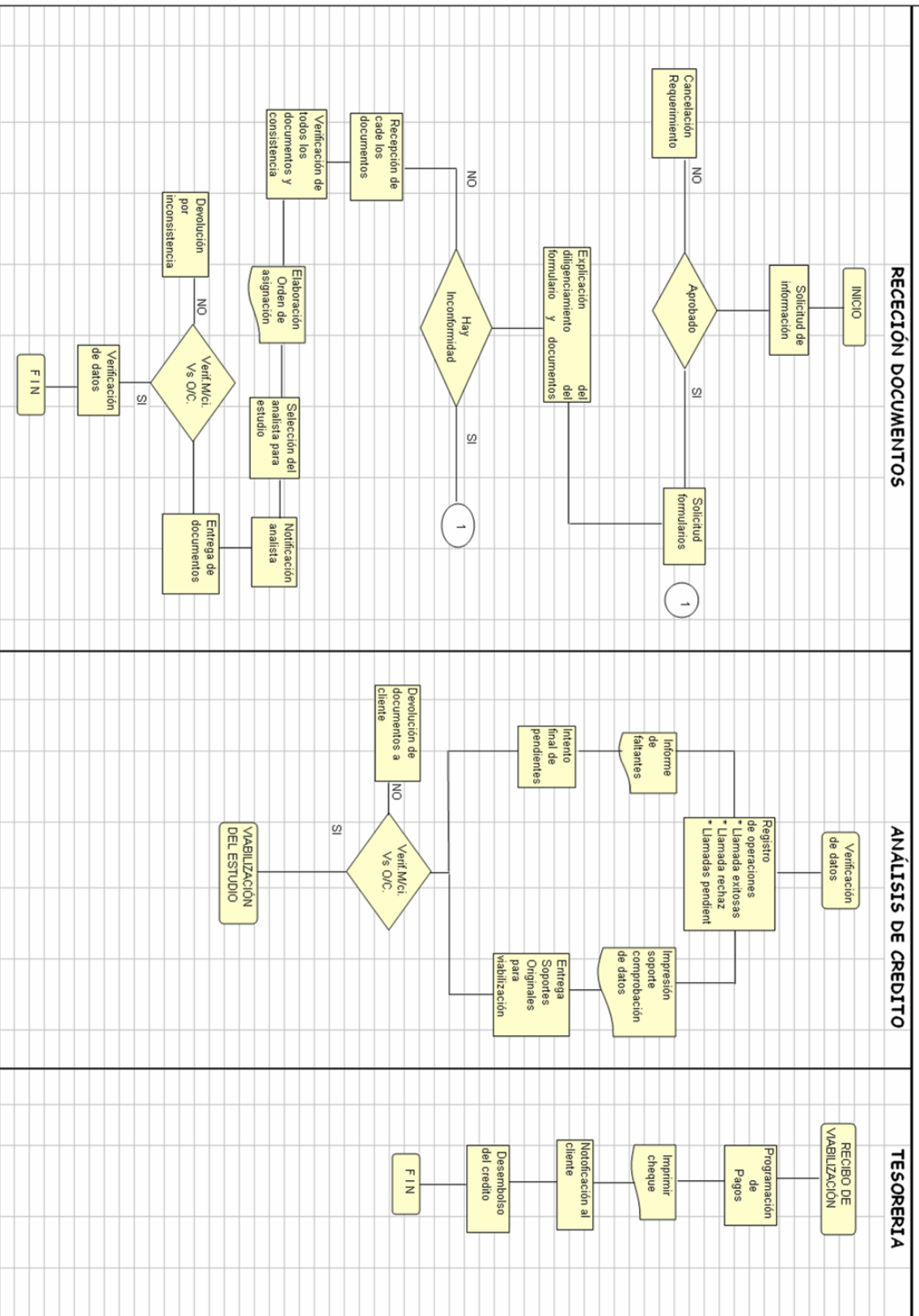
En el flujograma anterior se evidencia el proceso que debe seguir la documentación para que los formularios sean trabajados de forma efectiva y agil por los empleados de superfondos a su vez estos saben la responsabilidad de cada cargo sobre el proceso a seguir.

Más allá, con el servicio adecuado que se pretende brindar al cliente, es seguro de que se logró lo que se pretendía con esta investigación; sin embargo, esto será sólo el principio; hará falta más adelante conocer nuevas posiciones teóricas, las que aparecerán después y en las cuales se podrá encontrar la evolución del servicio al cliente.

La empresas ve el departamento de servicio al cliente como un gasto, pero la verdad es que el hecho de ver las relaciones de negocios de este departamento como no vinculadas a las transacciones principales de la empresa, aquellas que generan ganancia directa, como las relaciones de ventas de los productos o servicios.

El nuevo enfoque de este departamento debe ser orientado hacia el usuario, este departamento debe ejecutar los procesos de investigación y análisis del consumidor, tabular y presentar resultados, así como intervenir en las acciones que conlleven a una mejora de los procesos, del producto o servicios que preste la empresa.

FLUJOGRAMA DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Y DESEMBOLO



El flujograma anterior es el proceso que se plantea para una adecuada recepción de documentos y su seguimiento respectivo hasta el desembolso para de esta forma poder determinar la responsabilidad de cada dependencia y el recorrido efectivo del mismo.

El entrenamiento inherente debe basarse en el conocimiento tanto del producto como en el de los procesos internos, así como también en comunicación, negociación, ventas y relaciones humanas.

El servicio al cliente es considerada una herramienta de doble beneficio para los consumidores y las empresas porque ayuda a mejorar la satisfacción de ambos e incrementa las ventas.

Una característica de las organizaciones modernas es el servicio al cliente porque son los consumidores quienes deciden hacia dónde giran los mercados, manifiesta la gerente de servicio al cliente. Por lo tanto para implementar un área de servicio al cliente en SUPERFONDOS se debe acondicionar un recinto no muy grande y adecuar a una de las secretarías para que lleve la correspondencia y adicionalmente reciba las quejas y sugerencias de los clientes, para hacer un seguimiento efectivo este documento debe ser remitido al coordinador del área una vez se haya logrado la implementación de los procesos internos y cada persona se le asigne una actividad y por ende una responsabilidad dentro de la cadena de producción de la empresa, para que identifique lo más pronto posible

dónde surgió el problema y efectuar los correctivos necesarios para que no se vuelva a repetir.

Se deben adoptar los instrumentos y canales para la óptima gestión de recepción, atención a trámites y respuesta a las peticiones, reclamos y recursos que presenten los usuarios, los suscriptores potenciales, los vocales de control o las autoridades competentes en relación con los servicios de SUPERFONDOS.

Se deben además establecer los procedimientos para el registro de las peticiones, quejas y recursos radicados, así como el seguimiento del trámite dado a los mismos y las respuestas ofrecidas.

Garantizar en la medida posible, que las peticiones, quejas y recursos formulados ante la empresa, se tramiten con estricta sujeción a las normas legales vigentes sobre dicha materia.

Los empleados deben capacitarse para servir a los usuarios, cada empresa desarrolla estrategias diferentes, “los paradigmas de atención al cliente cambiaron en el mundo globalizado ahora ocupan la cúspide de toda corporación competitiva”.

SUPERFONDOS debe adecuar una línea 800 para que dé ayuda a los usuarios, para escuchar los reclamos y convertirlos en oportunidades de mejoramiento

constante. La creación del departamento de servicio brinda la oportunidad de acercarse a los usuarios para expresar sus satisfacciones, quejas o dudas de las atenciones y productos que se ofrecen.

El personal necesita tener cualidades específicas para brindar una buena ayuda al usuario: actitud positiva de servicio, interactuar de forma constante con el público, conocer y vender los productos, saber resolver y satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio.

Las compañías modernas están cambiando su filosofía de adentro hacia fuera, es decir que antes los directivos asumían las necesidades de los compradores sin seguir la escala de interacción: cliente, producto y satisfacción.

Además los directivos de la empresa deben ser conscientes de que cada elemento de trabajo es un área funcional de la organización e imagen de la misma para tal fin mejorar las condiciones de trabajo tanto en ambiente como monetario, es una inversión a largo plazo que se reflejara en la utilidad marginal de la empresa.

Las recepcionistas forman parte del personal de servicio al cliente y deben ser escogidas en un reclutamiento selectivo donde se ponen en equilibrio distintas cualidades: conocimiento de idiomas, integridad, sociabilidad o involucrase con los problemas de los clientes. Lo ideal es capacitar a la actual recepcionista en atención al usuario.

El trabajo en equipo es uno de los secretos para que el departamento de ayuda funcione bien porque las deficiencias de unos las suplen los otros. “todos nos equivocamos algunas veces pero buscamos aprender del error para lograr superar éste”, el servicio no sólo es una herramienta de las grandes organizaciones, las pequeñas empresas pueden encontrar apoyo en ésta para competir en el servicio a los consumidores.

Además se debe contemplar la creación de una pagina Web, como punto de partida para el mejoramiento y agilidad en tramites con los asociados del Fondo. En esta pagina estará la institucionalidad de SUPERFONDOS, los servicios que esta presta para que los usuarios sepan los requisitos que cada servicio contempla para su adjudicación, además consideramos pertinente que se pueda consultar su estado de cuenta en línea, conocer sus aportes y los saldos de sus créditos para se subsane la congestión en el requerimiento de esta información a los empleados, también la posibilidad de presentar las quejas que ellos consideran pertinente en el servicio. (ver anexo D de la propuesta de la pagina que plantea el grupo de trabajo)

8.2.4 Ejecución e implementación del cambio Esta confrontación en la implementación con el cierre mensual es algo importante y que debe tenerse en cuenta dentro del proceso como método de verificación de errores.

Para la auditoria interna de una organización, la confrontación e implementación de los diferentes procesos internos y el mejoramiento de la atención al cliente, las estadísticas producidas a partir de la actividad laboral deben de ser los tópicos de permanente estudio y de mayor interés para poder establecer las razones que llevan a una compañía al fracaso o al éxito, pues son los síntomas de sus vicios, enfermedades y demás problemas que se deben resolver para que una organización prospere. El primer proceso de implementación esta constituido por el cierre de periodo en el cual el proceso interno debe corresponder en la compañía.

Ese es el método más eficiente de comparación que permite asegurar que los trabajos queden libres de errores y el modelo esté funcionando tanto en su recolección como en su procesamiento. Normalmente se requiere un horizonte para que se logren empatar las dos actividades, es decir, los procesos que hasta ahora existen y los que se van a implementar, estos ajustes de períodos anteriores o los orígenes del cálculo difieren un poco. Con dos o tres meses de pruebas y análisis, las dos cifras deben corresponderse notoriamente.

El sistema de información se debe perfeccionar, analizado e implantado hasta este momento, arroja como resultados tres productos diferentes:

Un proceso de toma de decisiones ágiles y dinámicas.

Un proceso de auditoria de gestión.

Un proceso de control y servicio al cliente más oportuno.

El sistema de control diario de operación se debe implementar en cada procesos de la empresa, por cuanto permitirá la toma de decisiones por parte de la Gerencia, al mismo tiempo que se apoya en la generación automática de memorandos, cuya finalidad es la de aportar a la alta dirección una agilización de los procesos de toma de decisiones y asegurar con fluidez de la información dentro de la compañía para hacerla muy competitiva y proactiva. El proceso diario de recolección de los índices, cálculo y evaluación de la situación por parte del Comité Ejecutivo lo mismo que la adopción de nuevas políticas es un proceso diario, que debe estar siendo autoevaluado y autorregulado para asegurar la supervivencia proceso interno en SUPERFONDOS, y en segundo lugar, porque tolera planear cambios dentro del mismo proceso operativos, como modificaciones presupuestarias durante la ejecución de presupuesto, reasignación de recursos humanos y físicos.

Por último cabe recordar que los índices de gestión en un proceso interno (Proceso de medición y vitales, Procesos de apoyo y soporte) son un producto de cada uno, pues por cada área que tenga indicadores terminará produciendo un indicador de gestión en procesos internos, por ser este último un subproducto. Basta transcribir los esfuerzos periódicos a una tabla tipo indicador de gestión. Para obtener en la empresa, un máximo de productividad por el número de

personas que existan en cada departamento o área esto se verá reflejado en la entrega a tiempo de los resultados crediticios y de información.

No se debe aplicar esta evaluación a casos particulares, es decir curvas de desempeño por persona, porque se presta para una serie de conflictos, las curvas deben ser grupales, de equipos de trabajo, de secciones o áreas. Tampoco es una buena política publicar estas curvas, únicamente se discuten entre los interesados y el Jefe. Las Relaciones públicas producen información y realiza la capacitación correspondiente a cada grupo.

En algunos sistemas propuestos, no debería existir implementaciones internas, sino un sistema de autocontrol de cada grupo. Las empresas que operan con Calidad Total han logrado hacer grandes avances al respecto, minimizando el costo del control y logrando que los operarios realicen una sola vez una tarea bien hecha. No se requiere por consiguiente que el control sea externo a la dependencia misma, sino que simplemente lo realice el grupo encargado de la calidad.

Esto sumado a la implementación del servicio al cliente será la mejor prenda de garantía hacia el cliente y un verdadero incremento en la imagen corporativa de la empresa.

La recolección implica en algunos procesos internos de SUPERFONDOS que sean controlados y apliquen en un breve test a los operarios, para confirmar que se esta recolectando en forma confiable la información. Esta retroalimentación en otros casos, se solicitan varias muestras y la realización de un análisis administrativo originará respuestas que deben coincidir con un mínimo margen de error.

La mejora en los procesos internos implica una serie de ajustes no tanto en inversión de maquinaria, ni de equipos de oficina elevados; en si la propuesta lo que determina es invertir en el mismo capital humano de la empresa, a través de unos cursos de capacitación, talleres motivacionales y reubicación de ciertas funciones de los diferentes empleados de la compañía y una mejor política salarial para los mismos.

9. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo se puede concluir:

Primero, El servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años una significancia importante dentro del campo de empresarial. Podemos considerar en realidad que el servicio o atención al cliente, es el punto de partida para las estrategias comerciales y por ende SUPERFONDOS debe mucho en este aspecto.

Segundo, al mejorar los diferentes procesos de atención al cliente se logrará elevar la credibilidad y agilidad ante sus asociados, favorecerá el ambiente de la organización y sobre todo aumentará el margen de rentabilidad en su ejercicio operacional, porque los errores se convertirán en fortalezas del servicio.

Tercero. El riesgo financiero para SUPERFONDOS como resultado de una disminución del ahorro permanente constituiría una alerta temprana que se materializa en un riesgo de su liquidez por retiros de socios por falta de un trato efectivo, estos cambios en su estructura financiera como es su relación depósitos a cartera, relación disponible activo, cartera a activos, disminución del margen financiero entre otras y para el mismo asociado se disminuiría su capacidad

crediticia, toda vez que el límite de su endeudamiento tiene una relación de 5 veces lo ahorrado, lo que implicaría una reducción del capital del Fondo.

Cuarto, es importante determinar los inconvenientes que se puedan presentar en cualquier organización a través de unos diagnósticos claros y precisos y de esta manera poder realizar los correctivos necesarios para el mejoramiento de los procesos internos de cualquier empresa antes de implementar un área de servicio al cliente.

Quinto, el mejoramiento e innovación de nuevos procesos no indica generar nuevos recursos o invertir cantidades exorbitantes de dinero para incrementar una productividad y mejorar el servicio al cliente, el solo hecho de alterar una función o reevaluar un tiempo para una acción laboral puede ayudar a cambiar márgenes de rentabilidad por optimización de recursos en post de brindarle una mejor atención al usuario cuando éste lo requiera.

Sexto, para que los diagnósticos de los procesos internos sean precisos y efectivos en el mejoramiento de una actividad empresarial, se debe contar con una información veraz y clara sobre el desenvolvimiento funcional de la institución, esto se logra solamente recolectando información de fuentes de primera base, es decir directamente con los funcionarios de la empresa mediante encuestas y charlas informales, que permitirán crear estrategias que mejoren los servicios y la calidad del trato al usuario.

10. RECOMENDACIONES

Se sugiere a los directivos de SUPERFONDOS, que el recibir quejas o cumplidos, debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

Se sugiere adquirir software más actualizado al igual que hardware que reducirán el tiempo de trabajo de los empleados y una información más oportuna a los asociados.

La reestructuración de procesos internos y la distribución efectivas de cargas de trabajo compensarán a los empleados en un ambiente de armonía y trabajo en equipo que se verá reflejo en el trato al cliente.

Se sugiere a los directivos de las empresa que el factor humano debe ser cuidado al máximo por cuanto es la imagen de la empresa ante sus clientes; por tal motivo se debe mejorar los ambientes laborales y poder dotarlos de las herramientas necesarias que hagan más efectivas sus labores. El programa de incentivos es bueno por cuanto el empleado ve valorado su esfuerzo y lo compromete aún más con la empresa, el reconocimiento es una buena estrategia para aumentar la productividad y atención al cliente de una empresa.

Mejorar los canales de comunicación interna entre los funcionarios de la empresa y con los clientes debe ser el punto de partida para la estrategia de mejoramiento de los procesos internos y la implementación del área de servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERCHT, Karl. La excelencia en el servicio. 3R Editores Ltda. 1998

BERNAL, César Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá, 2000.
Desarrollo Evolutivo del ser humano -Editorial Mc Graw Hill

CORETH, E. ¿Qué es el hombre? Herder, Barcelona. 1985

DEGERENCIA (online).ULR:<http://www.degerencia.com/articulos.php/207>, 2003

DESSLER Gary. Organización y administración, enfoque situacional. Prentice Hall., Englewood Cliffs. N.J. 1979.

FINCH, LLOYD. La cortesía por teléfono y el servicio al cliente. Grupo editor iberoamérica S.A. de C. V. México. 1992.

FROMM, Erich. El hombre para si mismo. 1947

GARNER, Desarrollo evolutivo del ser humano. Editorial Mc Graw Hill

HEIDEGGER, M. El ser y el tiempo. Fondo de Cultura Económica, México. 1986

KRIEGEL, R. BRANDT, D. De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas. Grupo Editorial Norma, 1996.

LYTLE, Jhon F. ¿Sabe usted lo que realmente quieren sus clientes? , Legis Editores S.A. 1994.

MÉNDEZ Carlos. Metodología de la investigación. Mac Grawhill. 2000

MONOGRAFÍAS.COM (online). URL:<http://www.monografias.com/tomate>, 2004.

MORENO, Rafael T. ROZO, Miguel A. Desarrollo organizacional. Editorial Unisur, Bogotá 1998.

SAN MARTIN, J. El sentido de la filosofía del hombre. 1998

SILICEO, A. Alfonso, ANGULO B. Bernardo, SILICEO F, Fernando. Liderazgo: El don de servir. Mc Graw Hill. 2001.

SOLARTE, E. Ernesto. Cómo orientar su empresa hacia el servicio al cliente. Tercera edición. Bogotá. 1998.

ANEXOS

**ANEXO A
ENCUESTA
ENCUESTA EN SUPERFONDOS.
AL CLIENTE EXTERNO**

Con el objeto de analizar el estado actual del servicio al cliente, solicitamos su colaboración para el desarrollo del cuestionario formulado a continuación.

A. Marque con X la respuesta que usted considere, en las siguientes preguntas

1. LOS TRAMITES QUE REALIZA EN SUPERFONDOS SON ÁGILES?

SI ___
NO ___

2. SI LA RESPUESTA FUE NEGATIVA SEÑALE LAS RAZONES?

Por la atención ___
Por inconformidad del servicio ___
Por problemas de logística ___
Por tiempo ___

3. QUE VALORA MÁS EN LA ATENCIÓN

Calidad ___
Precisión y confiabilidad ___
Rapidez de respuesta ___
Amabilidad ___

4. LE RESUELVEN PRONTO SUS DUDAS?.

SI ___

NO ___

5. QUE TRATO SUGERIRÍA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?

Servicio más rápidos ___

Amabilidad ___

Mejores recursos ___

Puntualidad en análisis ___

6. SUS QUEJAS HAN SIDO ESCUCHADAS POR LOS DIRECTIVOS?

SI ___

NO ___

7. CONSIDERA QUE TENER UNA PAGINA WEB BENEFICIARA EL SERVICIO
AL CLIENTE?.

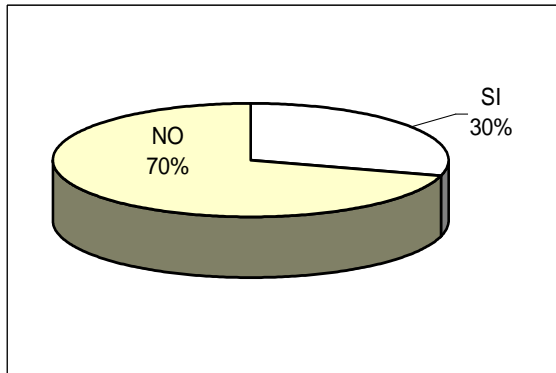
SI ___

NO ___

ANEXO B
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. LOS TRAMITES QUE REALIZA EN SUPERFONDOS SON ÁGILES?

SI ___
NO ___

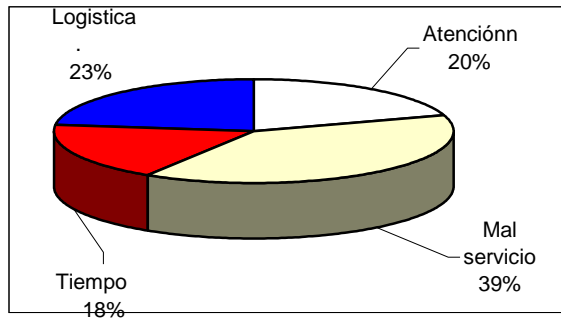


Fuente Autoras de la investigación

Según los resultados de la encuesta los asociados que demandan este tipo de servicio exigen mayor agilidad en los trámites y estudios por parte de la empresa evidenciando en su gran mayoría (el 70%).

2. SI LA RESPUESTA FUE NEGATIVA SEÑALE LAS RAZONES?

Por la atención ___
Por inconformidad del servicio ___
Por problemas de logística ___
Por tiempo ___

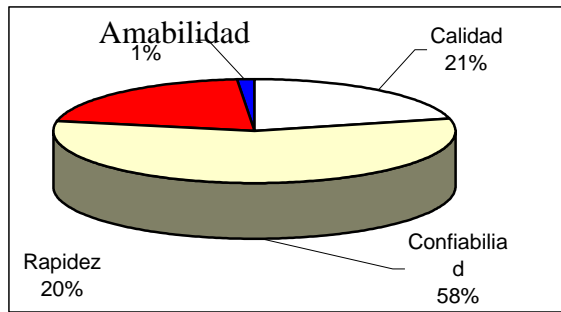


Fuente Autoras de la investigación

De las 100 respuestas negativas 20 encuestados determinaron que la atención es un factor que los motiva a estar solicitando créditos ó afiliarse al Fondo por las distancias que coloca el personal con el usuario, 39 % determinaron que el mal servicio es un factor que determina la deserción del fondo por cuanto se demoran los análisis crediticios se pierden los documentos, nadie da informes sobre anomalías ó asesorar para diligenciar mejor los documentos, es decir el 18%, justifican el tiempo de respuesta es muy deficiente y en ocasiones otros dicen que por falta de este no pueden acceder a recursos; por último un 23% consideran que la rapidez de la respuesta en los análisis la principal causa de inconformismo.

3. QUE VALORA MÁS EN LA ATENCIÓN

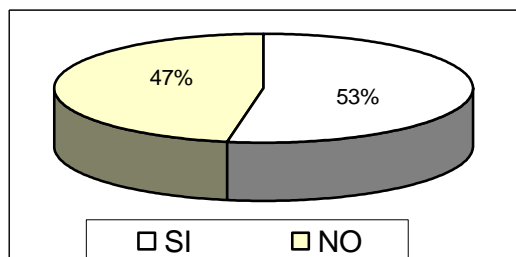
- Calidad _____
- Precisión y confiabilidad _____
- Rapidez de respuesta _____
- Amabilidad _____



Fuente Autoras de la investigación

81 personas que equivalen a más del 52% de los encuestados afirmaron que lo más importante que buscan en un fondo de ahorros es la confiabilidad de los resultados, 30 personas, es decir, el 21% coinciden con los anteriores pero resaltaban que la calidad del servicio y la rapidez son muy importantes. Por lo tanto una entidad que logre conjugar calidad en el servicio, rapidez y confiabilidad en la entrega de información tiene asegurada la fidelidad de sus clientes.

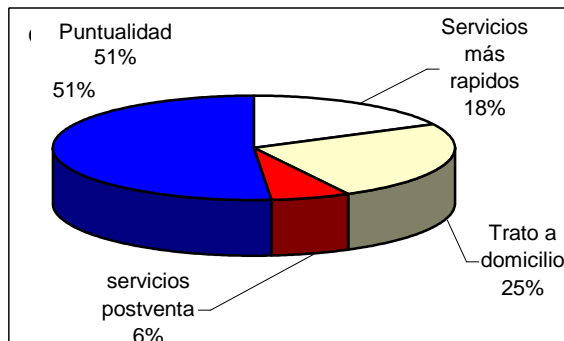
4. LE RESUELVEN PRONTO SUS DUDAS?.



Fuente Autoras de la investigación

75 personas no han sido resultas sus duda a tiempo, por esta razón es importante demostrar profesionalismo, idoneidad en el manejo de los temas para lograr cautivar a los clientes con el fondo.

5. QUE TRATO SUGERIRÍA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE?

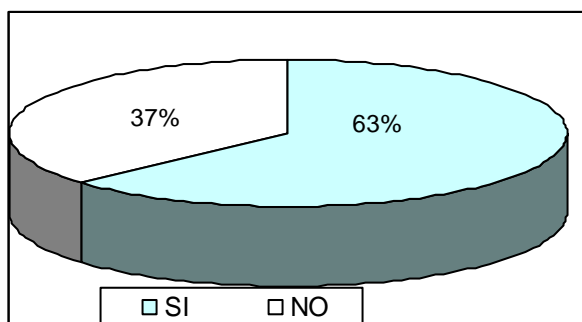


Fuente Autoras de la investigación

Lo fundamental que exige el cliente es la puntualidad con garantías de calidad, en la entrega de las respuestas.

6. SUS QUEJAS HAN SIDO ESCUCHADAS POR LOS DIRECTIVOS?

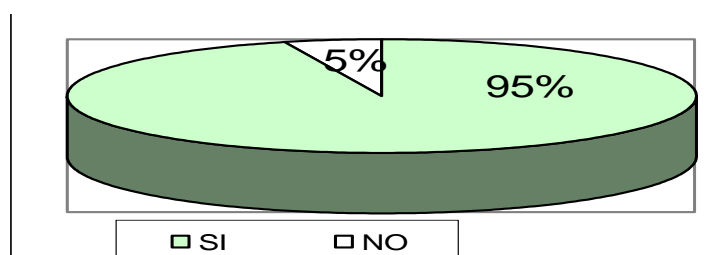
SI	90
NO	52



Fuente Autoras de la investigación

90 personas sí han logrado soluciones a sus requerimientos pero un alto índice es decir un 37 % no lo que es preocupante para una empresa que debe solucionar de forma ágil sus inconvenientes

7. CONSIDERA QUE TENER UNA PAGINA WEB BENEFICIARA EL SERVICIO AL CLIENTE



Fuente Autoras de la investigación

La aceptación de tener una pagina WEB es fundamental por que agilizará más de un tramite y el trato personal se liberará para cuando se requiera se con amabilidad y prontitud.

Conclusiones de la encuesta La tendencia general de los usuarios es obtener un servicio elaborado con puntualidad, confiabilidad y calidad en el servicio al cliente.

Ratificando lo anterior, los encuestados consideran que las quejas a los problemas presentados se corrigen si existen directos responsables, pero por presentarse duplicidad de funciones, muchas de estas quejas son atendidas a medias, sin procesos claramente definidos y responsables de cada acción.

ANEXO C
ENCUESTA SOBRE IMPLEMENTACIONES A REALIZAR EN SUPERFONDOS

Con el objeto de conocer el grado de aceptación de los clientes y socios de SUPERFONDOS sobre algunas reformas plateadas para mejorar el servicio al cliente se efectúa la siguiente encuesta

A. Marque con X la respuesta que usted considere, en las siguientes preguntas

1. ESTA DE ACUERDO CON LA IMPLANTACIÓN DE HORARIOS FIJOS DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN SUPERFONDOS?

SI ___
NO ___

2. CREE USTED QUE LOS HORARIOS SON SINÓNIMOS DE ORGANIZACIÓN?

SI ___
NO ___

3. CREE USTED QUE UN CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO ES IMPORTANTE APLICARLO EN SUPERFONDOS POR

CALIDAD ___
ORGANIZACIÓN ___
MAYOR CONTROL ___
MEJOR ATENCIÓN ___
NO LO CREE NECESARIO ___

4. EXISTE CULTURA EN MATERIA EN RESPETO DE TRAMITES?.

SI ___
NO ___

5. QUE ESPERA ENCONTRAR EN LA PAGINA WEB?

6. CONSIDERA QUE UNA PAGINA WEB ES SOLUCIÓN PARA MUCHOS DE SUS INTERROGANTES?

SI ___
NO ___

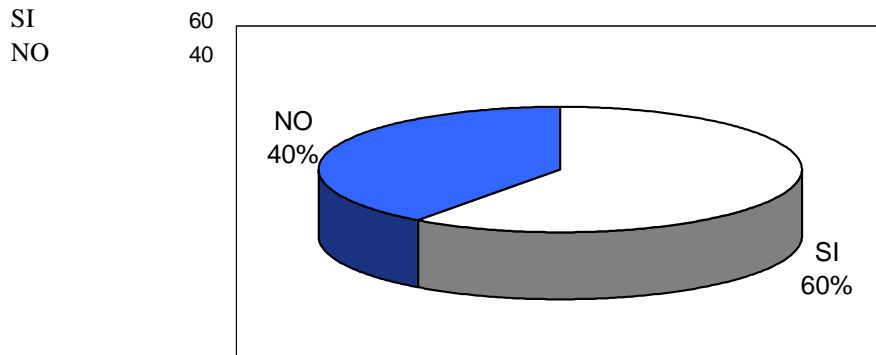
7. CONSIDERA QUE TENER UNA PAGINA WEB BENEFICIARA EL SERVICIO AL CLIENTE?.

SI ___
NO ___

8. CONSIDERA USTED QUE ESTAS ALTERNATIVAS MEJORARAN EL SERVICIO DE SUPERFONDOS AL CLIENTE?

SI ___
NO ___
NSRP ___

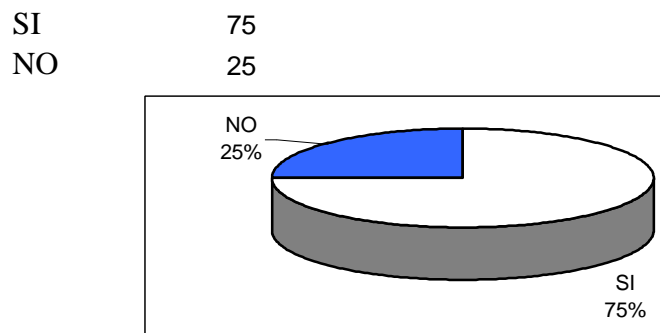
1. ESTA DE ACUERDO CON LA IMPLANTACIÓN DE HORARIOS FIJOS DE ATENCIÓN A LOS USUARIOS EN SUPERFONDOS?



Fuente Autoras de la investigación

Se nota que la cultura del horario no esta aplicada en Colombia, esto se evidencia el gran porcentaje 40% de los encuestados no les llamo la atención los horarios establecidos por que consideraban que era bueno ir a cualquier hora a preguntar y solicitar papeles, en cambio el 60% de los encuestados consideran que de esta forma se enseña a las personas a ser ordenadas en los procesos, además la mayoría de organizaciones tiene horarios precisos de atención al cliente según ciertos requerimientos.

2. CREE USTED QUE LOS HORARIOS SON SINÓNIMOS DE ORGANIZACIÓN?

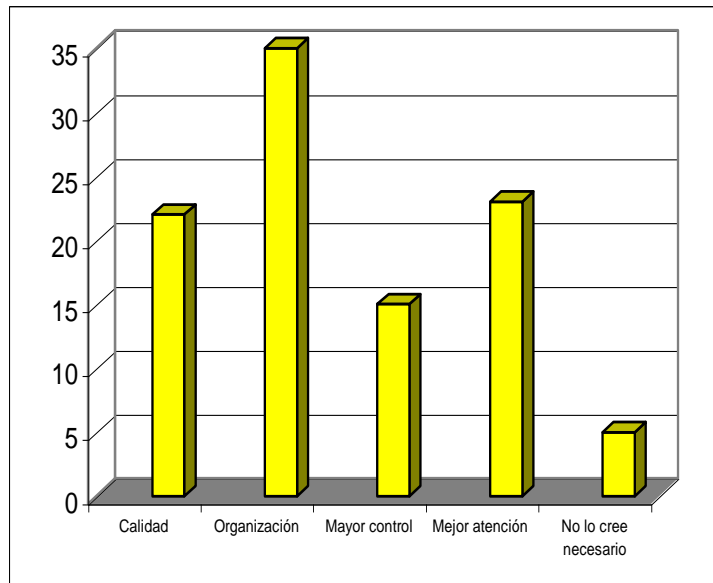


Fuente Autoras de la investigación

Si la tendencia general fue que si es sinónimo de organización y como tal es positivo para la organización y para los usuarios 75%, otra cosa es que a las personas no les gusta ceñirse a las reglas.

3. CREE USTED QUE UN CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO ES IMPORTANTE APLICARLO EN SUPERFONDOS POR

- A Calidad 22
- B Organización 35
- C Mayor control 15
- D, Mejor atención 23
- E No lo cree necesario 5

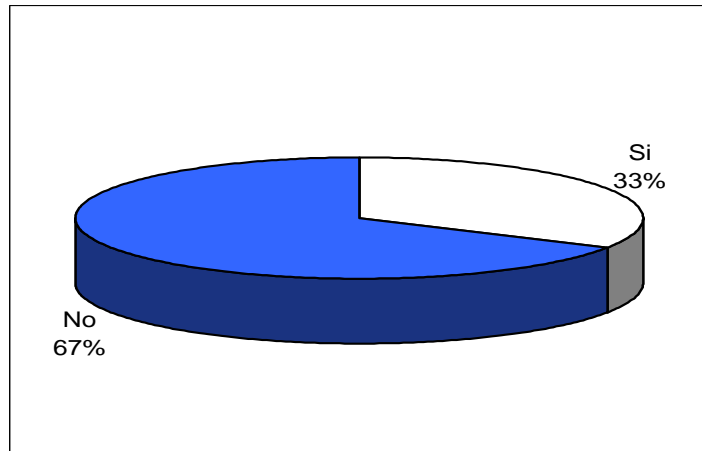


Fuente Autoras de la investigación

Lo encuestados en su gran mayoría consideran que la idea da organización a la empresa y mejora la atención hacia los usuarios por que existirá ya un responsable directo en cuento a la información sobre el seguimiento de sus solicitudes, sobre la información necesaria para acceder a los servicios que ofrece la empresa etc.

4 EXISTE CULTURA EN MATERIA EN RESPETO DE TRAMITES?.

Si	33
No	67

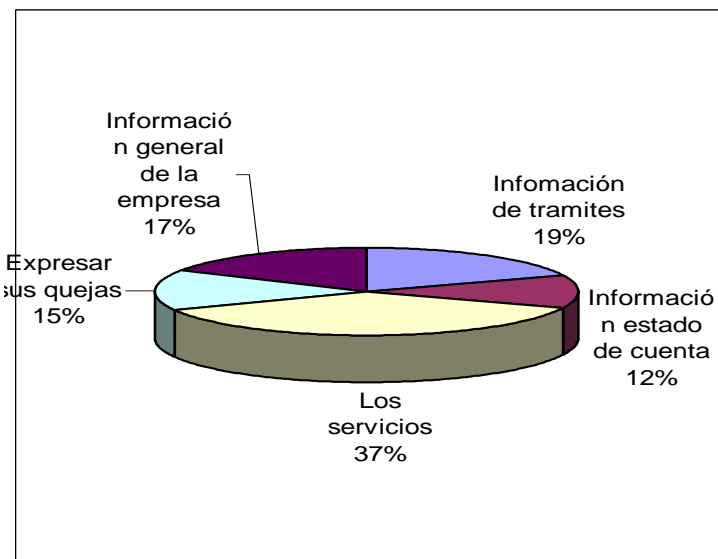


Fuente Autoras de la investigación

La respuesta general es que no, todos quieren ser atendidos cuando lleguen sin respetar procedimientos, los encuestados están de acuerdo con una parámetros definidos para realizar los trámites en SUPERFONDOS.

5 QUE ESPERA ENCONTRAR EN LA PAGINA WEB?

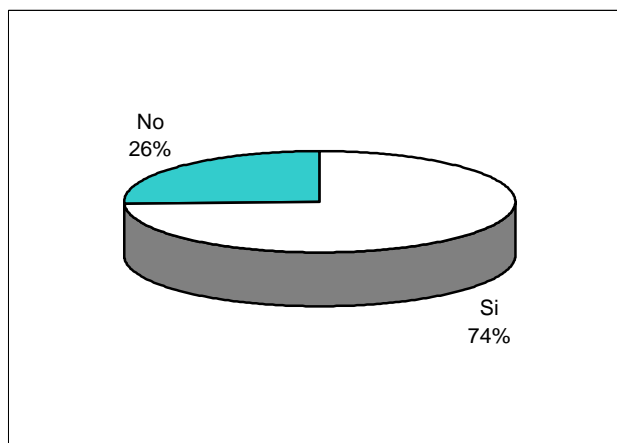
Infomación de tramites	19
Información estado de cuenta	12
Los servicios	37
Expresar sus quejas	15
Información general de la empresa	17



Fuente Autoras de la investigación

6 CONSIDERA QUE UNA PAGINA WEB ES SOLUCIÓN PARA MUCHOS DE SUS INTERROGANTES?

Si 67
No 23

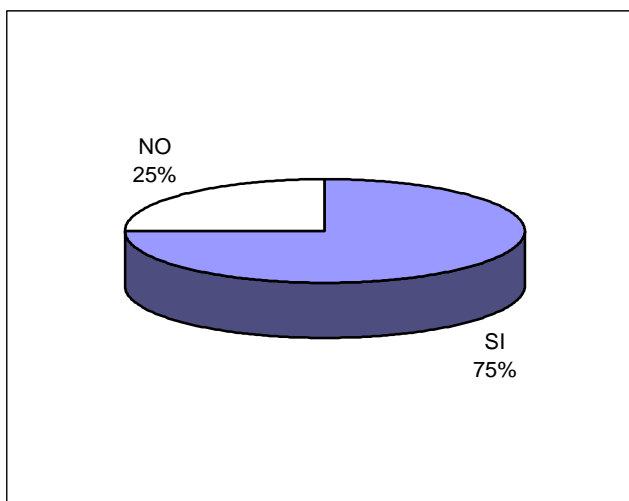


Fuente Autoras de la investigación

Si por que si necesidad de hacer colas ó esperar a respuesta de funcionarios se puede acceder a la información de forma rápido según los encuestados con un 63% de aceptabilidad.

7 CONSIDERA QUE TENER UNA PAGINA WEB BENEFICIARA EL SERVICIO AL CLIENTE?.

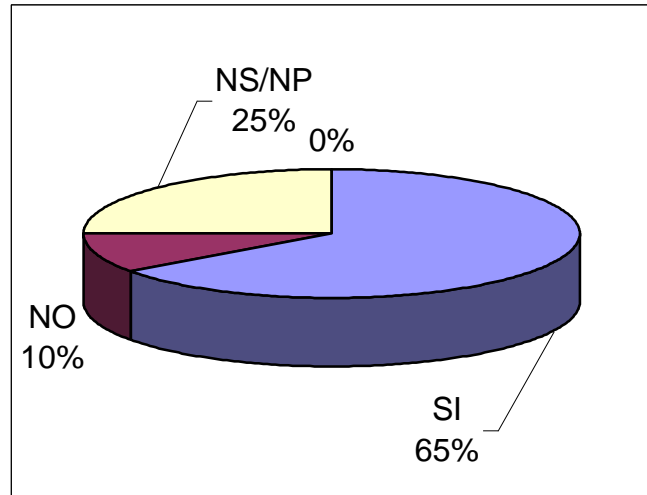
SI 75
NO 25



Fuente Autoras de la investigación

8. CONSIDERA USTED QUE ESTAS ALTERNATIVAS MEJORARAN EL SERVICIO DE SUPERFONDOS AL CLIENTE?

SI	65
NO	10
NS/NP	25



Fuente Autoras de la investigación

La aceptación de los cambios fue evidente con un 65%, algunos encuestados son reservados en esta materia y prefieren no opinar, hasta no verlos aplicados, pero el conceso general es que esto es lo que hacia falta en SUPERFONDOS para dinamizar los procesos directos en atención y servicio al cliente

**ANEXO D
PROPUESTA PAGINA WEB DE LA EMPRESA
SUPERFONDOS.**