

**GESTIÓN CORPORATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA ADOPCIÓN DE
PROCESOS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DE COSTOS**



YESICA NATALIA SALAS BARRETO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2016

**GESTIÓN CORPORATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA ADOPCIÓN DE
PROCESOS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN DE COSTOS**



ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Docente:

JESUS SALVADOR MONCADA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract	6
Introducción	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Pregunta científica de investigación	8
Marketing interno por etapas: Ventaja competitiva y resultados empresariales.....	9
Teoría de la jerarquía de las necesidades	10
Etapas del marketing interno en la búsqueda de maximización de valor.....	11
Modelos de marketing interno.....	12
Modelo de Leonard Berry 1981	12
Modelo de Gröroos	13
Modelo de Rafiq y Ahmed.....	13
El alcance de la rentabilidad empresarial a través de la gestión al cliente interno y optimización de costos	15
Conclusiones	17

Recomendaciones	18
Listado de tablas	19
Bibliografía	20

Resumen

Esta investigación pretende analizar las características de un proceso de atención al cliente óptimo y las ventajas de su mejoramiento en las organizaciones actuales, describe la manera como se debe administrar desde la alta gerencia el talento humano para generar valor a la organización, crear optimización de costos, retención de clientes, captación de mercado y finalmente generación de ventajas competitivas que permitan a la compañía un excelente desempeño de rentabilidad. Además, se detalla la relación entre el grado de satisfacción del capital humano frente al desarrollo de sus actividades que parte de la capacitación, remuneración y motivación, actividades que se apoyan desde el área de recursos humanos.

Palabras Claves: Euromarketig, rentabilidad, satisfacción, necesidad, ventaja competitiva

Abstract

This research aims to show the importance of employees in their performance in the area of customer service in organizations nowadays, detailing how management should administrate human resources and how these allow the company be profitable and add value to their products and finally satisfies the needs of external customers but also economically viable and profitable through cost optimization, customer retention and growing up in the market.

Keywords: Euromarketing, profitability, satisfaction, need, competitive advantage

Introducción

La fuerte competencia hoy en día ha hecho que las empresas evalúen su capacidad para ser eficientes en su proceso de atención al cliente, en la reflexión frente a este proceso, las compañías han entendido la importancia de crear estrategias direccionadas desde áreas como recursos humanos que permitan tener los mejores talentos y retenerlos utilizando estrategias no solo de compensación económica sino de desarrollo personal y familiar de los colaboradores. Esta idea parte tiene su fundamento económico también, pues un colaborador satisfecho, capacitado y que es feliz hace que el producto o servicio final que se entregue al cliente final sea el mejor, trata de cumplirle la satisfacción al máximo nivel y esto es rentable para la compañía porque seguramente se expande rápidamente en el mercado y por que hace que los costos de reclamación se disminuyan o sean considerablemente bajos.

En el desarrollo de esta investigación se analiza la optimización de la relación: empleador, colaborador y cliente final. Hablar de marketing interno es considerar a los empleados como clientes y sus tareas como productos por eso es indispensable capacitarlos, motivarlos y retribuir de la mejor manera su trabajo pues son quienes hacen posible la captación del cliente.

Ese trabajo muestra como se puede implementar una cultura de atención al cliente excepcional y que a la vez es rentable que permite el logro de una buena reputación en el mercado.

El nivel de compromiso de los colaboradores debe ser alto y esto solo se logra con capacitación y nivel alto de motivación, se pretende impulsar al uso de estas tácticas como fuente de felicidad para el colaborador y como fuente de ingreso para la organización.

Objetivo General

Gestionar el desarrollo de la política organizacional de la empresa para la optimización del servicio al cliente.

Objetivos Específicos

1. Identificar las características del marketing interno como ventaja competitiva en el mejoramiento de la atención al cliente interno
2. Analizar los modelos de marketing interno como estrategia de la alta gerencia para el logro del cubrimiento de necesidades del cliente externo
3. Describir el alcance de la rentabilidad empresarial a través de gestión al cliente interno y la optimización de costos

Pregunta científica de investigación

¿Cómo aumentar la satisfacción del cliente interno optimizando costos y evaluando oportunidades de ahorro?

Marketing interno por etapas: Ventaja competitiva y resultados empresariales

La buena calidad del servicio al cliente en una organización depende mucho del éxito de la misma, por lo que se propone el marketing interno como una manera de creación de estrategias que permitan mejores prácticas internas que el ultimas den como satisfacción al cliente interno y retención de los mejores recursos humanos (Simancas, 2012).

El marketing interno o también llamado endomarketing consiste en lograr un servicio de excelencia a través de la capacitación profesional y psicológica de los colaboradores que cumplan con la promesa de venta al cliente externo y generación de valor a la compañía. Es un conjunto de estrategias que logra vender la idea de la empresa a sus clientes internos (empleados) con el fin de incrementar su motivación y por lo tanto su nivel de productividad.

Para lograr el concepto antes mencionado, es necesario un proceso de capacitación, motivación y retención del mejor personal, estos aspectos aseguran el compromiso de los empleados con sus tareas y resultados, uno de los principales objetivos de la gerencia es lograr que los empleados se sientan satisfechos con sus actividades y que hagan bien su trabajo pues esto se verá reflejado en un resultado final positivo que permite tener una ventaja competitiva. El hecho de que la organización sea reconocida como excelente empleador, atraerá a los mejores talentos y retener los mismos sería la segunda tarea (Simancas, 2012).

Cada día vemos que los recursos materiales no son suficientes para mantener a una reputación positiva en el mercado, los clientes internos deben alcanzar o sobrepasar las expectativas del cliente externo y despertar el deseo de volver o crear un vínculo de fidelización con la compañía (Simancas, 2012).

Teoría de la jerarquía de las necesidades

El marketing interno también consiste en lograr llenar las necesidades de los colaboradores de la organización. Para Maslow (como se citó en García y Merino, 2012) se puede ver esta idea aplicada en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades que a continuación explico:

1. Necesidades fisiológicas: Corresponden al equilibrio del cuerpo, es decir, deben estar cubiertas de lo contrario el cuerpo se perjudica gravemente o deja de existir, tales como: sueño, hambre, sed, vestido, sexo, etc
2. Necesidades de seguridad: hacen referencia a las basadas en cubrir los peligros a los que se pueda estar expuesto, también está relacionada con buscar seguridad en el futuro laboral.
3. Necesidad de pertenencia a un grupo: Consisten en sentirse involucrado en un grupo y la relacionado con más personas, dar y recibir afecto y
4. Necesidad de ego: Consiste en ser reconocido socialmente por un grupo específico y por el individuo mismo.
5. Necesidad de autorealización: implica el desarrollo integral de las capacidades humanas.

Teoría de las jerarquías de Maslow



Figura 1. Fuente: Maslow (1954) (García, Merino)

Etapas del marketing interno en la búsqueda de maximización de valor

En el marketing interno se pueden desarrollar tres etapas para lograr un compromiso por parte de los clientes internos en las compañías (Sanzo, García, Santos, Trespacios, 2004):

- Motivación y satisfacción del empleado: Más que tener un buen salario económico también es necesario brindar otro tipo de elementos de motivación en los que cabe mencionar: ofrecer seguridad, tiempo, crecimiento personal, importancia y reconocimiento, es decir más que dinero ofrecerle al empleado oportunidad de ser feliz a partir de esto, se obtiene un colaborador leal y maximizador de ingresos.
- Orientación al consumidor: hace énfasis en la importancia de tener a los empleados que tienen atención directa con el cliente externo a estar coordinados con una visión de servicio y apoyo al cliente externo con la mejor disposición.
- Ejecución de la estrategia y gestión del cambio: Esta etapa estructura el marketing interno como una estrategia para reducir así fricciones entre los diferentes departamentos de la empresa para buscar un acople entre la estrategia organizacional y los colaboradores, permite mitigar la resistencia al cambio.

Bajo estas tres etapas podemos decir que el marketing interno no es responsabilidad de cada empleado sino que es una actividad que debe estar orientada desde Recursos humanos en donde debe ser considerado el clima organizacional y exista una eficiente comunicación interna. El objetivo es mantener una participación activa y voluntaria de manera que no sea algo impositivo sino que nazca de la identificación de áreas de oportunidad en las actividades que desarrolla cada uno. Es indispensable para el marketing interno lograr una alta o completa aceptación de los valores organizacionales frente a los valores personales, consiste en buscar un

equilibrio entre estos dos aspectos para tener fluidez en el proceso de atención al cliente y la maximizar el valor de la organización no solo en el mercado sino también a nivel interno.

Modelos de marketing interno

Los modelos de marketing interno (Bohnenberger, 2005) han sido analizados y adaptados en organizaciones para obtener resultados positivos empresariales y superar la competencia, parten del principio de que todos los empleados independientemente de su cargo en la empresa, deberán estar dispuestos a brindar un servicio al cliente que satisfaga sus necesidades. A continuación explico los tres modelos más destacados:

Modelo de Leonard Berry 1981

En la gráfica 2 se presenta el modelo de Berry una de las primeras teorías de Marketing interno, ve al empleado desde el principio del proceso como un cliente y las tareas como un producto enfatizando que un empleado que se sienta involucrado y satisfecho se convierte en una ventaja competitiva, en este modelo se pretende atraer y retener los empleados orientados al servicio al cliente.

Modelo de Leonard Berry 1981

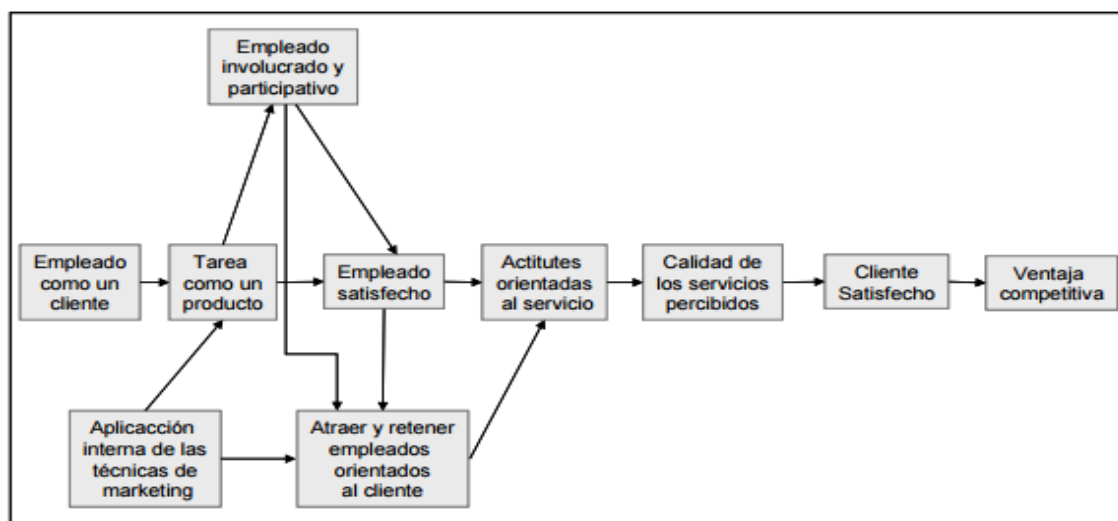


Figura 2. Fuente: Leonard Berry (Bojnenberger, 2005)

Modelo de Gröroos

Este modelo representa un proceso más complejo, en el que relacionan varias conceptos, parte de que el marketing interno es un soporte a la gestión empresarial y hace énfasis en la importancia de la enseñanza y motivación que finalmente muestre un resultado de rentabilidad a través de aumento de ventas con un marketing interactivo, buenas interrelaciones, satisfacción y gestión participativa.

Modelo de Gröroos

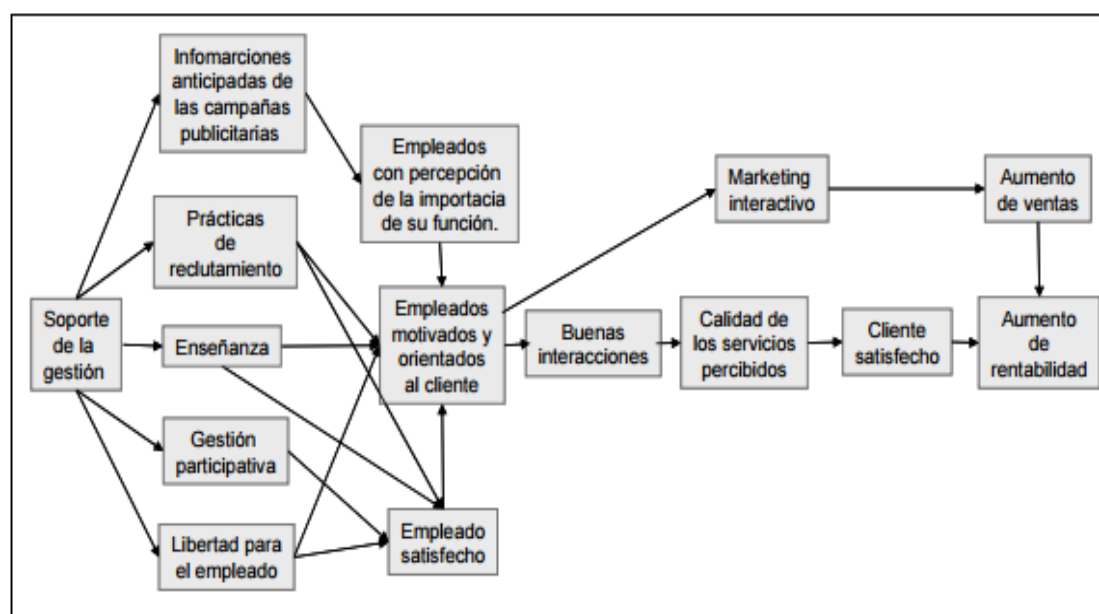


Figura 3. Fuente: Leonard Berry (Bojnenberger, 2005)

Modelo de Rafiq y Ahmed

Este modelo a diferencia de los dos anteriores mencionados, habla del empowermet que resulta siendo uno de los factores a la contribución de la motivación del empleado y al logro de la satisfacción en su trabajo y que seguramente será interiorizada por el resto de los empleados.

Modelo de Rafiq y Ahmed

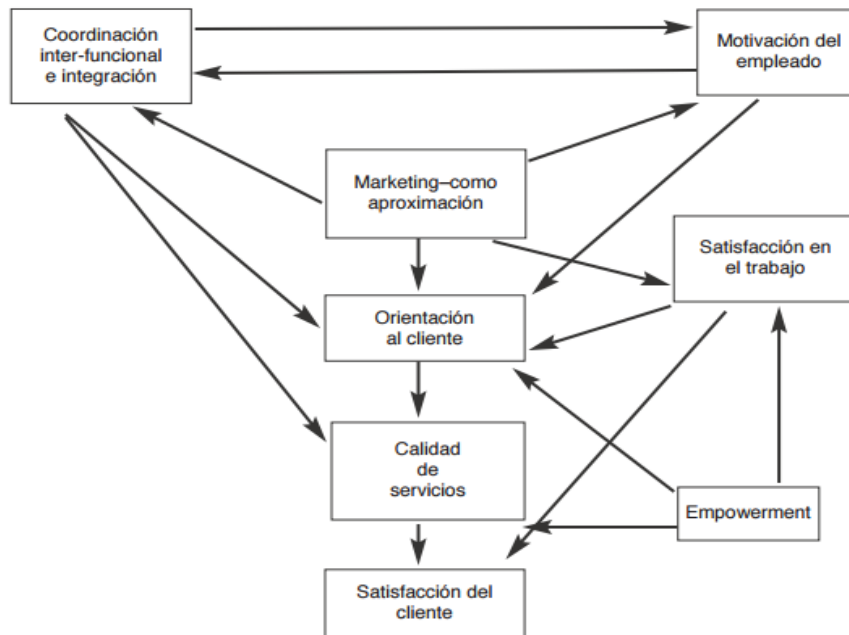


Figura 3. Fuente: Leonard Berry (Bojnenberger, 2005)

A modo de síntesis se puede analizar que en estos tres primeros modelos de literatura del marketing se tienen en cuenta la relación entre motivación, satisfacción del cliente y optimización de la calidad del servicio al cliente interno, los tres autores analizan el marketing interno como una actividad que debe estar direccionada desde la alta gerencia con el apoyo del área de Recursos Humanos y que es indispensable para el éxito y crecimiento de la organización.

El alcance de la rentabilidad empresarial a través de la gestión al cliente interno y optimización de costos

En todas las organizaciones la alta gerencia debe ser consciente del costo de pérdida de los clientes (Tschohl, J. 2008), un cliente insatisfecho no solo se va a la competencia sino que da malas referencias a clientes potenciales, la intención que el voz a voz sea positivo y no lo contrario. La retención de los clientes hace que incremente el valor de empresa en el tiempo por lo que es indispensable ver la atención al cliente como adopción de una estrategia competitiva de modo que convertir el servicio en una estrategia de lealtad se vuelvo cada vez más importante en las compañías de hoy en día.

Los costos del servicio: Es importante ver los resultados que se darían a largo plazo de una inversión en estrategias de servicio al cliente. La buena administración empresarial sabe que debe hacer inversiones en excelentes ideas aun si dichas inversiones son altas, porque de ello dependen los buenos resultados.

En la medida que una empresa es rentable también alcanza un nivel alto de calidad del servicio, y esto se atribuye como una estrategia de rentabilidad, es decir, si un cliente está satisfecho con su producto, es más leal y en ese sentido la empresa genera valor y es más rentable. El servicio al cliente hace que la compañía tenga que invertir menos en Marketing, es decir si es capaz de retener a sus clientes actuales, éstos van a traer por si mismos más clientes y a reputación de la marca crecerá.

El servicio genera ahorros a las compañías, de modo que si un cliente se siente satisfecho, no tendrá que acudir el departamento de quejas, lo que reducirá los costos relacionados con la

administración de esta área. Para obtener ahorros en este sentido se debe hacer las cosas bien desde la primera vez evitando costos de reparaciones de productos o cambios. Una administración empresarial eficiente hace tiene claro que hay que invertir es costos de servicio pero que también muchas de las cosas que atraen a los clientes no tiene precio como la amabilidad, sonrisa y el buen trato de los clientes internos al mercado atendido.

Se debe medir también la deserción de los clientes a través de llamadas o entrevistas personales, esto permite corregir los errores y crear grupos de trabajo para mitigar las fallas, para los clientes que se fueron a la competencia puede ser importantes ser escuchados o retroalimentados de su situación específica, en algunas ocasiones esto logrará recuperar algunos clientes.

Para darle continuidad al negocio también es importante tener en cuenta que no es conveniente una rotación alta de los colaboradores porque se pierde el compromiso y la construcción del conocimiento, se pierde la experiencia y la alineación de valores corporativos vs valores empresariales, no es conveniente para ninguna organización que esto ocurra ya que en este mismo sentido, si un empleado siente que la empresa en la cual trabaja, no ofrece un producto de calidad, no estará a gusto siendo participe de ella, lo que se reflejará desempeño rentable de la organización.

Conclusiones

El logro del éxito de una organización no solo se limita al resultado financiero, si no que parte de una excelente estrategia de atención al cliente, que contempla aspectos administrativos de gestión del talento humano como motivación. Se debe entender que desde el área de servicio al cliente se puede hacer una optimización de costos y de procesos que busquen la felicidad y satisfacción del cliente externo, todo con el fin de crear resultados empresariales mejores que la competencia y crear recordación del producto.

Todas las organizaciones deben tener una estrategia de calidad en la atención de los usuarios de sus productos, dar un excelente servicio desde el principio hasta el final de la experiencia con el producto para satisfacer las necesidades y atraer posibles clientes, se trata de cumplir la promesa de venta y lograr posicionamiento de marca. Es importante que la organización mida las percepciones de los clientes y les de seguimiento, es decir, tenga una retroalimentación ante las inconformidades si existen o cree áreas de oportunidad en cada proceso con el fin de buscar eficiencia en el servicio.

La rentabilidad de una organización depende en primer lugar de las percepciones de la calidad, por lo que se debe mejorar la percepción del cliente final y la imagen de la organización en general, en segundo aspecto depende de calidad sumistrada que está estructurada con la eficiencia en las operaciones, dichas conductas logran la fidelización, disminución de la sensibilidad del precio, es decir, el cliente estará dispuesto a pagar por el producto y por el precio el valor que se necesario si cumple con su satisfacción y utilidad esperada.

Recomendaciones

- Hacer un acercamiento de la teoría en las organizaciones que permita identificar las dificultades o ventajas que se puedan encontrar en el desarrollo de un proceso de mejoramiento del servicio de atención al cliente
- Documentar más casos de éxito empresarial en los que se vea reflejado el aprovechamiento de teorías tomadas de la literatura
- Describir impactos financieros de empresas del sector real en los que se evidencie la rentabilidad de la adopción de un proceso de mejoramiento de atención al cliente

Listado de tablas

Figura 1. Teoría de las jerarquías de Maslow.....	pg 10
Figura 2. Modelo de Leonard Berry (1981).....	pg 12
Figura 3. Modelo de Groreos.....	pg 13
Figura 4. Modelo de Rafiq y Ahmed.....	pg 14

Bibliografía

Simancas, R., (2012). Cliente interno y calidad del servicio en las organizaciones productivas.

Dictamen libre. Volumen 10, No 11, 81-89

García, V., Merino E., (2012). La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables

Sanzo, García, Santos, Trespalacios, (2004). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las Pyme: Repercusiones sobre diversos tipos de resultados

Bohnenberger, M., (2005). Marketinkg interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca de un compromiso organizacional

Tschohl, J., (2008). El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Servicio al cliente, Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios

Hermo, S., (2007). Métricas del marketing

Renart., L (2004). CRM: Tres estrategias de éxito