

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del  
servicio al cliente interno y externo**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Edwin Anibal Sazo Duarte

Guatemala, agosto 2019

**Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del  
servicio al cliente interno y externo**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Edwin Anibal Sazo Duarte

M. Sc. Silda Iliana Miranda Medina (**Asesora**)

M. Sc. Noelia Figueroa Duarte (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2019

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M.A. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

Guatemala, abril 2018

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “**Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del servicio al cliente interno y externo**” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto las responsabilidades como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, reading "Anibal Sazo." followed by a horizontal line.

Edwin Anibal Sazo Duarte

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No. 201800982

REF.:C.C.E.E. PEI .CT.17001-PS.0034.2019

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 31 DE JULIO 2019  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** M.Sc. Silda Iliana Miranda

**Revisor:** M.Sc. Noelia Figueroa Duarte

**Carrera:** Programa de Equivalencia Integrales- Administración de Empresas

**Artículo Científico titulado:** "Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del servicio al cliente interno y externo"

**Presentada por:** Edwin Anibal Sazo Duarte

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



M.A. Ronaldo Giron  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 25 de agosto 2018

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de artículo científico titulado, “Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del servicio al cliente interno y externo”, realizado Edwin Anibal Sazo Duarte, por Carné 201800982, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M. Sc. Silda Iliana Miranda  
Colegiado No.8455  
Teléfono 58252144

Guatemala 25 de septiembre del 2018

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

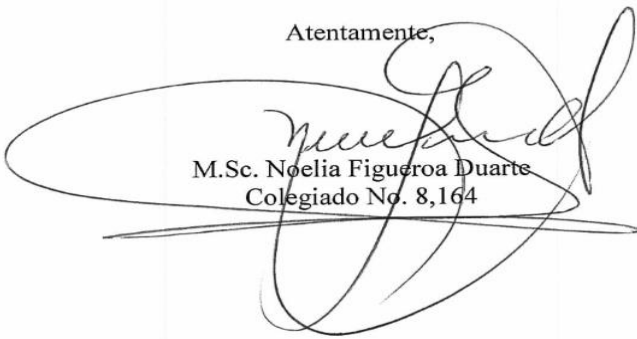
Estimados Señores

En relación al trabajo de artículo científico titulado, “**Administración del cambio como herramienta de apoyo para la mejora del servicio al cliente interno y externo**”, realizado por Edwin Anibal Sazo Duarte, Carné No. 201800982, estudiante en Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo por lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M.Sc. Noelia Figueroa Duarte  
Colegiado No. 8,164

## **Dedicatoria**

**A Dios:**

Por darme su bendición y permitirme cumplir una meta más en la vida

**A mi esposa:**

Por brindarme su amor, confianza, por ser mi fuente de inspiración para poder superarme cada día más.

**A mis Hijos:**

Por ser el motor que mueve mi motivación y así luchar para que la vida nos depare un mejor futuro.

**A mis padres:**

Por mostrarme el camino hacia la superación

Esto es posible gracias a ustedes.



# Contenido

<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>1. Metodología</b>	1
1.1 Planteamiento del problema:	1
1.2 Pregunta de investigación:	3
1.3 Objetivos de investigación:	3
1.3.1 Objetivo general:	3
1.3.2 Objetivo específico:	3
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.5 Sujeto de la investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal:	4
1.6.2 Geográfico:	4
1.7 Determinación de la muestra:	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
<b>2. Resultados</b>	6
2.1 Encuesta no. 1	6
2.2 Encuesta no 2	19
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	31
3.1 Extrapolación	31
3.2 Hallazgos y Análisis general	32
3.3 Conclusiones	34
<b>4. Referencias</b>	36
4.1 Bibliográficas	36
<b>5. Anexos</b>	37

## **Abstract**

En la investigación realizada se pudo observar que las organizaciones que no cuentan con una visión y un enfoque dirigidos hacia la satisfacción del cliente, pierden oportunidades de hacer crecer sus marcas, está comprobado que un cliente tanto interno como externo motivado será leal a la empresa.

Con la información obtenida se puede llegar a la conclusión que toda empresa debe de estar dispuesta a realizar los cambios necesarios y que estén a su alcance para poder dirigir su atención a la satisfacción al cliente, este cambio de cultura dará resultados positivos que permitirán un mayor desarrollo o crecimiento.

También se pudo observar que los clientes cada vez son más exigentes, no solo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido, este nivel de exigencia solo se puede lograr si se tiene un enfoque organizacional que este dedicado a mejorar constantemente las herramientas de cambio necesarias para brindar un mejor servicio a los clientes.

## **Introducción**

Según se tiene conocimiento en los años 50 las empresas se enfocaban en la productividad para poder generar utilidades, tiempo después el enfoque de las empresas era el marketing como la calidad y las empresas que tenían estas características se conocían como altamente competitivas ya que la calidad colocaba al producto por encima del resto y el marketing lograba tener una comunicación efectiva con los clientes.

En los últimos años se ha notado que lo que marca la diferencia y que le ha dado a varias empresas una ventaja competitiva no solo es la productividad , el marketing , ofrecer una buena calidad en los productos, ahora en este mundo tan competitivo lo que en realidad marca la diferencia es la calidad de servicio que se está dispuesto a ofrecer, la competencia continúa en aumento en estos mercados globalizados y esto proporciona a los clientes muchas opciones para poder realizar su compra por lo que el elemento que puede influir en una decisión es la fidelidad que el cliente pueda llegar a tener con la marca y esto se logra únicamente dando un servicio de calidad.

Es importante mencionar que las empresas hoy en día han creado departamentos dedicados al 100% a la atención al cliente y muchos de los colaboradores dependen del servicio, esto principalmente porque cada día el servicio se convierte en un factor determinante para el éxito de una empresa.

Es muy importante que las empresas estén dispuestas a hacer cambios administrativos que les permitan dirigir sus esfuerzos a la satisfacción al cliente, para obtener resultados diferentes, y lograr mayor participación en el mercado.

El objetivo del estudio es identificar si las herramientas de cambio planificado enfocado a mejorar debilidades pueden mejorar la relación entre la empresa y los clientes tanto internos como externos, el resultado de la misma nos indicará qué cambio son necesario realizar basándose en la opinión de los clientes.

El estudio se enfoca en tres capítulos, en el número uno se plantea la pregunta de investigación, también se define que busca obtener de la investigación, se aclara quien es el segmento meta, se realiza un cuestionario para llegar a tener la información necesaria.

El capítulo dos, nos permitirá observar y analizar cada de una de las preguntas de la investigación  
El capítulo tres, se realiza la extrapolación de los resultados, se consideran los hallazgos de la investigación y por último se redactan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados.

# Capítulo 1

## 1. Metodología

### 1.1 planteamiento del problema:

Toda empresa que desea ser competitiva en este mundo globalizado considera el servicio al cliente como una herramienta que le permite obtener una posición de ventaja en el mercado. Cualquier organización que quiera sobresalir deberá de mantener una buena relación con sus clientes tanto internos como externos, debe de ser prioridad por lo que se debe estar dispuestos a realizar cambios tanto corporativos, colectivos e individuales que permitan mejorar estas relaciones cliente-empresa.

Hoy en día es necesario que los colaboradores de una empresa no solo cumplan con su función primordial en base a habilidades del puesto, sino también que tengan una actitud positiva ante las nuevas maneras de hacer bien las cosas, con el objeto de aprender a realizar las tareas de una forma innovadora.

Por otro lado, para poder mantener una buena relación con los clientes es importante estar convencidos que esta es una responsabilidad de toda la empresa no solo del personal que está en contacto con ellos por lo que el apoyo de todos los departamentos es muy importante para su cumplimiento.

Cuando se habla de cultura de servicio se refiere a una serie de actividades dirigidas a la satisfacción de los clientes externos e internos , es importante tener claro que una empresa que no tiene a sus clientes internos contentos no podrá mantener a sus clientes externos contentos ya que los primeros son el reflejo de la empresa y si ellos no tienen un trato digno difícilmente tendrán una actitud no positiva al momento de estar en contacto con otra persona, la mayoría de empresas buscan la satisfacción de los clientes externos pero no capacitan ni ayudan a las personas que los atienden a mejorar sus hábitos y habilidades interpersonales para que la atención sea profesional.

Hoy en día un cliente no solo busca que se le atienda su necesidad primordial, sino que exista una relación entre él y la persona que lo atiende, busca que se le dé un trato personalizado que le permita sentirse como si estuviera en casa, busca que el servicio sea flexible y genuino.

Para todo cliente es importante sentirse valorado, todo cliente busca la calidad, la conveniencia y un trato excelente, lo que permitirá que el cliente sienta que los precios son razonables, tener control sobre estos factores lo motivará a buscar nuevamente a la empresa de servicio, lo cual será de beneficio para la empresa y sus colaboradores, se debe de tener presente que el objetivo de toda empresa es obtener utilidades.

En la mayoría de las empresas el problema por el cual no se logra tener y mantener clientes eventuales es porque la relación que existe entre ellos y los vendedores de servicio es mala, esto no solo afecta las ventas sino también muchas veces hace que la calidad del producto se vea puesta en duda lo que afecta su reputación en el mercado, si se lograra tener la atención esperada los errores puede ser ignorados de lo contrario la reputación de la empresa se puede ser dañada, según las estadísticas una persona no satisfecha puede hablar con 10 más del mal servicio recibido mientras que si está satisfecha puede hablar con 3 personas más, esto indica que el esfuerzo de mantener clientes satisfechos es importante para las empresas.

Existen varios retos que una empresa tiene que lograr para que se perciba que la relación con la empresa es de calidad, uno de ellos es sentirse bienvenido, para todo cliente es importante el sentir que su visita es agradable, también hay que identificar claramente los deseos, necesidades y expectativas, asegurarse de cumplir con las promesas hechas y arreglar el problema en la primera visita.

Se puede concluir que el servicio al cliente merece una atención significativa y para ello las organizaciones deben estar abiertas a permitir realizar los cambios que sean necesarios tanto administrativos, mercadológicos de servicios a los consumidores del producto, entre otros; por todo ello se considera importante realizar una investigación que relacione la administración del cambio con la mejora hacia el servicio a los clientes.

## 1.2 pregunta de investigación:

¿Puede la administración del cambio ser una herramienta que apoya a la mejora del servicio al cliente interno y externo?

## 1.3 objetivos de investigación:

### 1.3.1 Objetivo general:

- Averiguar si la administración del cambio puede ser una herramienta que apoye a mejorar el servicio al cliente interno y externo en las empresas dedicada al servicio automotriz.

### 1.3.2 Objetivo específico:

- Indagar qué herramientas de administración del cambio pueden apoyar a brindar un mejor servicio tanto al cliente interno como externo de las empresas dedicadas al servicio automotriz.
- Averiguar qué es lo que más valora un cliente al momento de realizar una visita a una empresa de servicio automotriz.

## 1.4 definición del tipo de investigación

El objetivo de esta investigación es llegar a decisiones concluyentes sobre si la administración del cambio y sus herramientas apoyan o no a mejorar el servicio al cliente, por lo que el enfoque de la misma será descriptivo.

## 1.5 sujeto de la investigación

Los sujetos de investigación estarán conformados por dos grupos, los que se consideran clientes internos que serán los colaboradores de las empresas de Grupo CASICA que estén en capacidad de emitir un juicio para lograr mejorar el servicio al cliente. Los clientes del Grupo CASICA, que puedan brindar información del servicio que reciben y cómo se podría mejorar.

## 1.6 alcance de la investigación

1.6.1 Temporal: El tiempo de investigación será de tres meses a partir del primero de abril a julio del presente año.

1.6.2 Geográfico: El área geográfica analizada será la zona 4, zona 8, zona 9, zona 10, en donde Grupo CASICA tiene actualmente sus negocios.

## 1.7 determinación de la muestra:

Para determinar el tamaño muestral, se tiene como base la población de Grupo CASICA, la cual se estima en 1,500 personas.

Variables

Z=1.96

p=50%

q=50%

N= 1500

e= 0.05%

$$N = \frac{1.96^2 * 1500 * (50%) (50%)}{0.05^2 * (1500-1) + (1.96^2 * (50%) (50%))} = 306 \text{ entrevistas}$$

Adicionalmente se estima la muestra para conocer el punto de vista de clientes, la cual será determinada sobre una población infinita ya que no se tiene el dato real de la cantidad de visitas que actualmente tienen las comerciales del grupo CASICA.

Z=1.96

p=50%

q=50%

N=

e= 0.05%

$$N = \frac{1.96^2 * * (50%) (50%)}{0.05^2 * (-1) + (1.96^2 * (50%) (50%))} = 384 \text{ entrevistas}$$



## 1.8 definición de los instrumentos de investigación

Se utilizarán cuestionarios y entrevistas para los clientes y colaboradores.

## 1.9 recolección de datos

Después de pasar la encuesta a 306 personas se realiza el vaciado de la información para luego realizar el análisis de cada una de las preguntas indicadas en el cuestionario, la encuesta se trasladó por correo electrónico, cara a cara, los resultados se presentan en el siguiente capítulo.

## 1.10 procesamiento y análisis de datos

Se pasó la encuesta a 306 personas ubicadas en las empresas de la corporación CASICA, se obtuvieron la respuesta a cada una de las preguntas del cuestionario del personal de empresa y clientes que los visitaban.

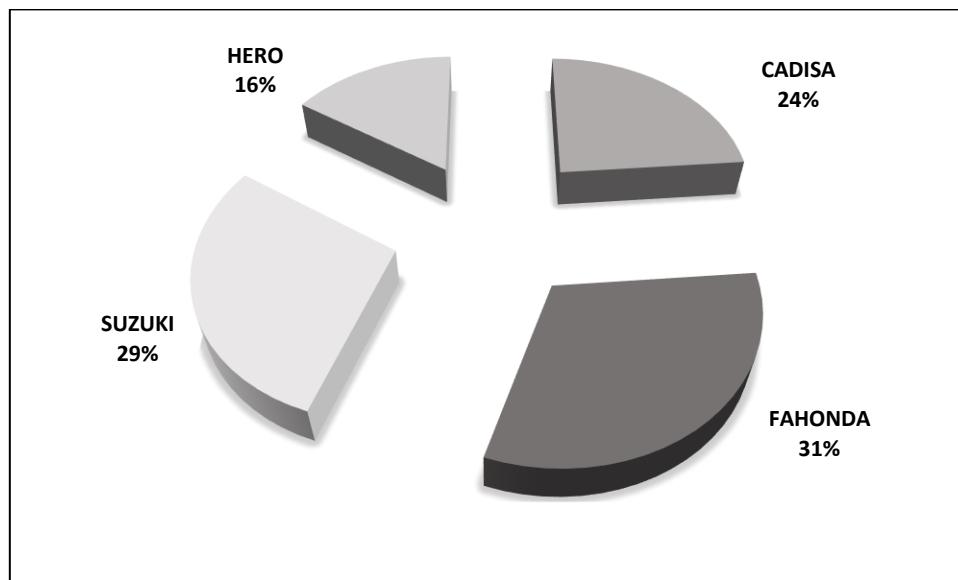
## Capítulo 2

### 2. Resultados

#### 2.1 Encuesta no. 1

1.3 pregunta 1. ¿para qué empresa de la corporación trabaja?

Gráfica 1

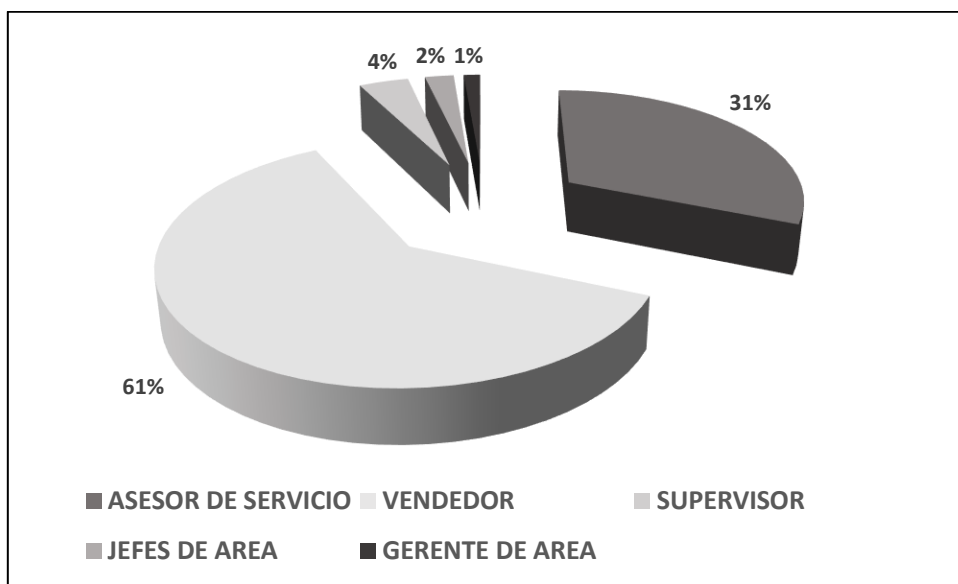


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

En la investigación de campo se logró entrevistar colaboradores de las 4 empresas que conforman el grupo, para nuestro estudio esto es muy importante ya que nos permitirá tener diversidad de comentarios, enfocados al ambiente laboral de cada una de las empresas.

pregunta 2. ¿Qué puesto ocupa?

Gráfica 2

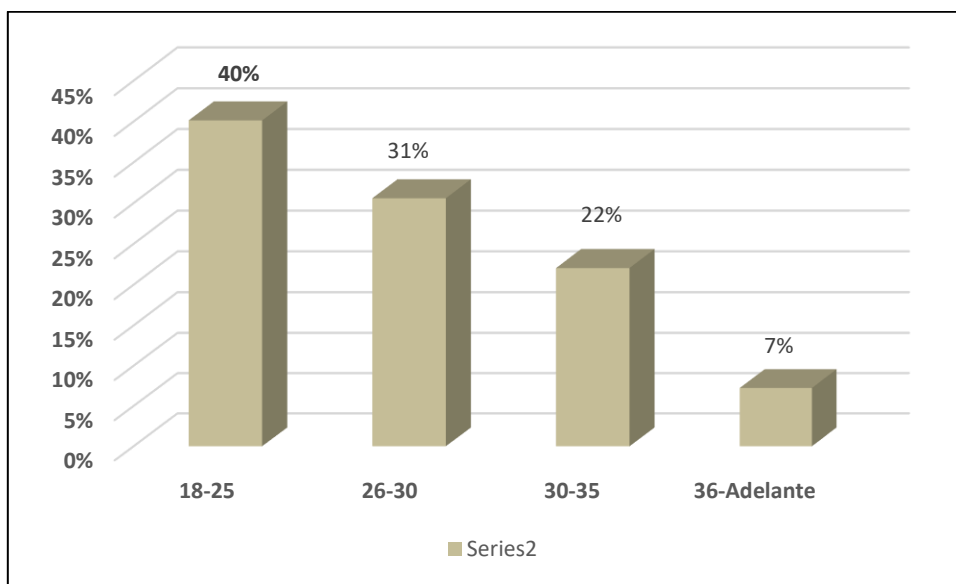


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

El resultado de esta pregunta nos permite saber que opinan las personas que pasan su día atendiendo clientes, lo cual es importante ya que son ellos quienes conocen los comentarios de los clientes de primera línea y saben en donde las empresas de la corporación están débiles y deben mejorar.

pregunta 3. ¿Qué edad tiene?

Gráfica 3

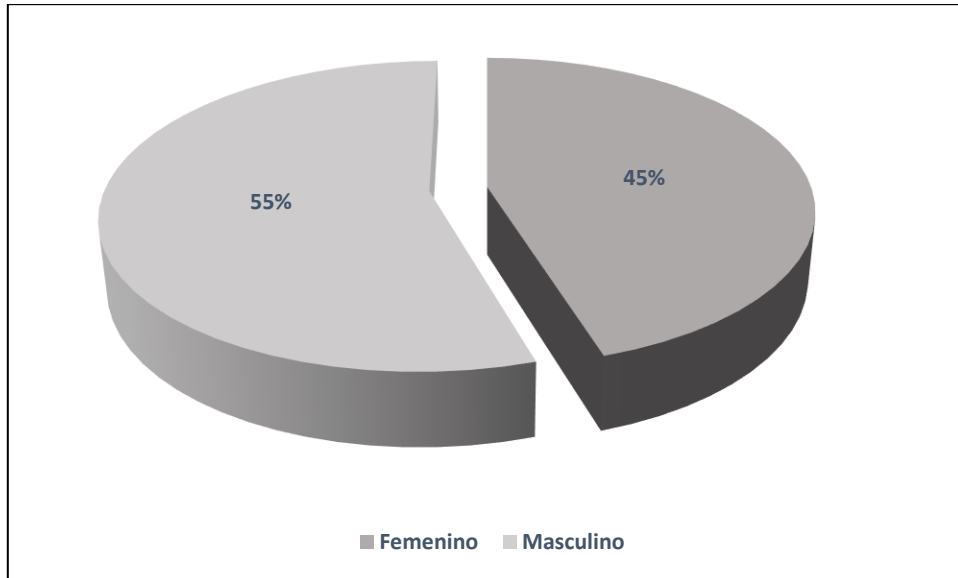


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Se puede observar que la corporación en su perfil de puestos para el área de ventas y atención al cliente, contrata gente joven sin mucha experiencia, estas plazas son de inicio con el objetivo que las personas puedan mas adelante desarrollarse en puestos de supervisión o administrativos con más alto nivel de jerarquía.

pregunta 4. ¿Sexo?

Gráfica 4

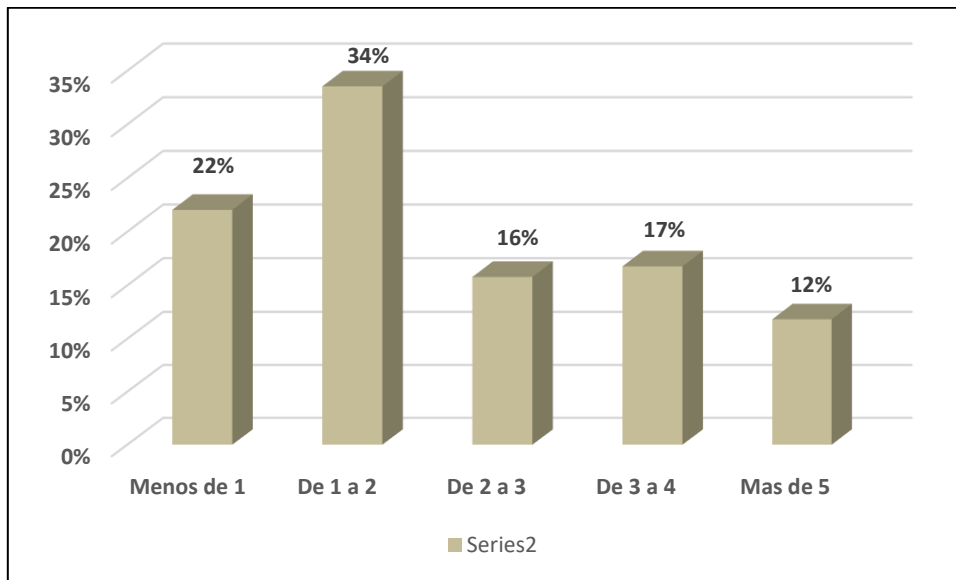


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

El personal en su mayoría son hombres, según lo platicado con el departamento de Recursos humanos de la corporación, esto se debe a que el 65% de las solicitudes de trabajo para puestos de ventas o atención al cliente son enviados por hombres, según el rol de la empresa las ventas de motos y servicios de talleres y repuestos son más llamativos para este sexo.

pregunta 5. ¿cuántos años tiene de trabajar para el grupo?

Gráfica 5

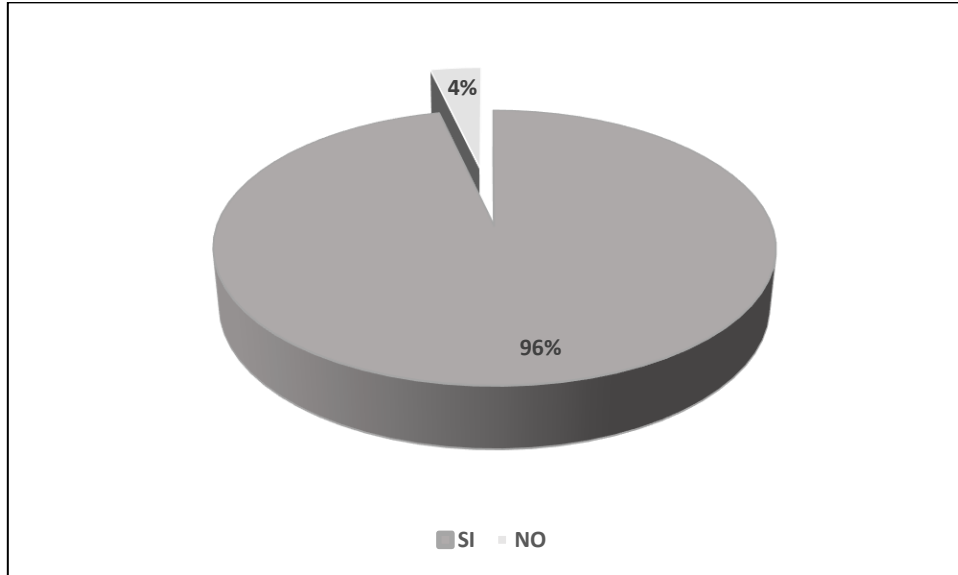


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los puestos de vendedor y asistente de servicio al cliente tienden a tener alta rotación, esto debido a que son personas jóvenes en busca de nuevas oportunidades, dentro de la corporación no se dan con frecuencia ya que en los puestos de supervisor a Gerente General el índice de rotación es muy bajo ya que los salarios y los beneficios a este tipo de plazas son atractivos, este índice de rotación puede provocar gastos extras tanto para el departamento de Recursos humanos como la empresa comercial.

pregunta 6. ¿Atiende usted a clientes como parte de su trabajo diario?

Gráfica 6

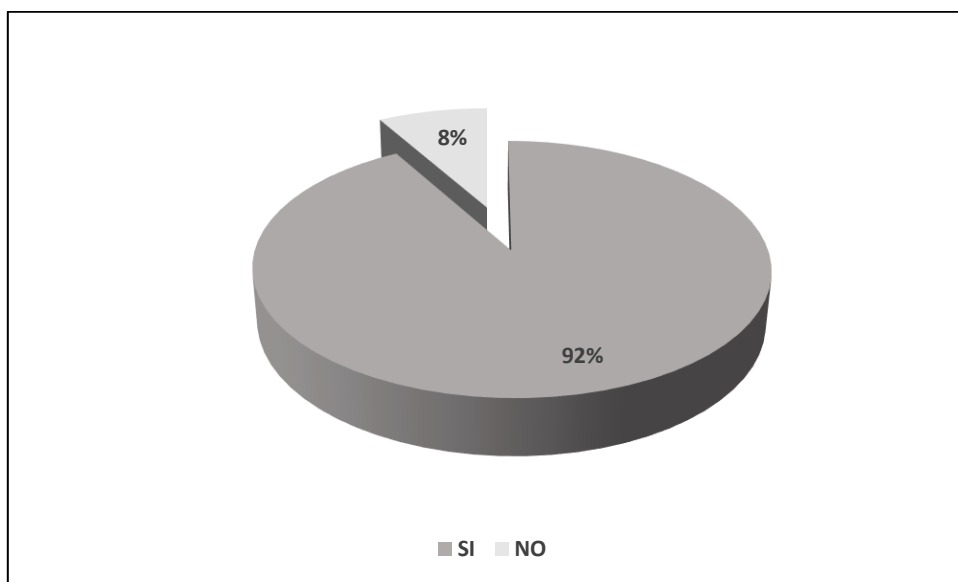


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Se realizó la encuesta enfocándose en personas que atienden a clientes como parte de sus atribuciones diarias, con el objetivo de tener información que nos permita entender que herramientas de cambio podemos proponer para incrementar el nivel de satisfacción al cliente dentro de la corporación, el 4% está compuesto por jefes y Gerentes de áreas que, aunque tiene a su cargo el servicio al cliente, no los atienden todos los días.

pregunta 7. ¿Está usted motivado actualmente en su trabajo?

Gráfica 7



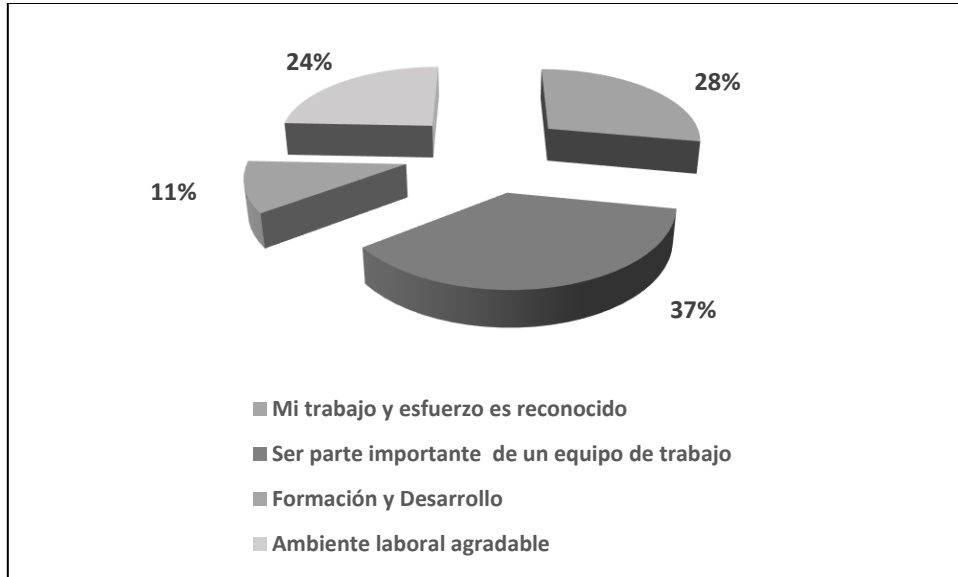
Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los colaboradores de la corporación se encuentran motivados, esto es muy importante ya que les permitirá que las propuestas de cambio sean aceptadas y puestas en práctica en un tiempo menor, el equipo está consciente de las necesidades de las empresas comerciales y está dispuesto a apoyar el cambio.



pregunta 8. ¿Qué lo mantiene motivado?

Gráfica 8

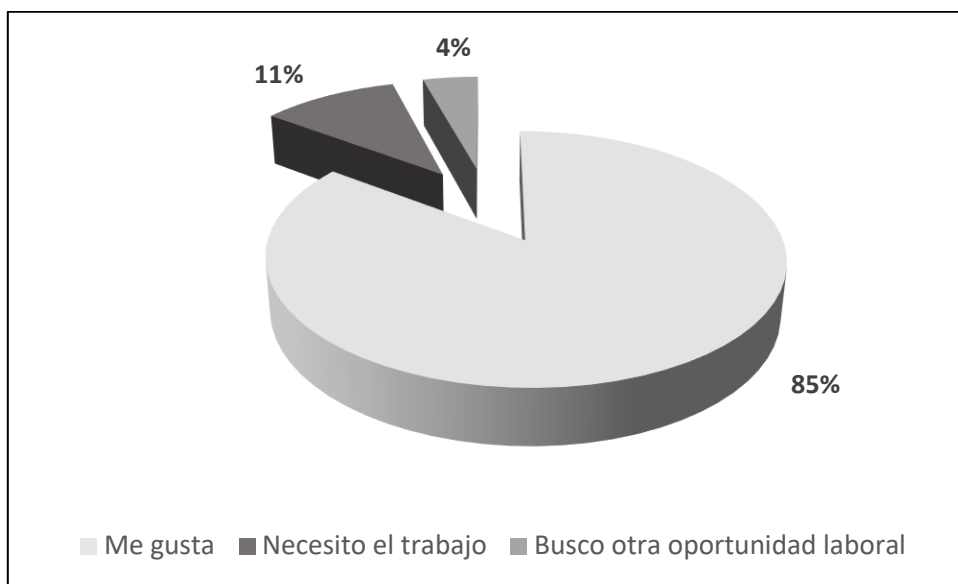


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

La corporación brinda un ambiente de trabajo estable, se preocupa porque sus instalaciones se mantengan en buen estado, el trato es educado y enfocado a resultados, es importante tener herramientas que permitan que las personas se formen de acuerdo a la necesidad de las comerciales y que puedan hacer una carrera que les permita estar por muchos años dentro de la organización.

pregunta 9. ¿Por qué está usted en una plaza de atención al cliente?

Gráfica 9

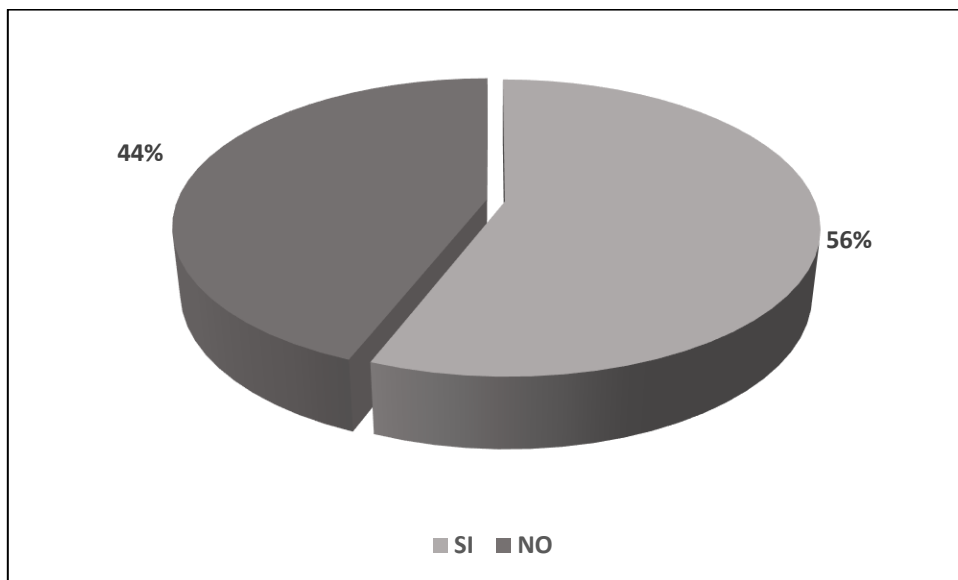


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

En su mayoría los entrevistados indicaron estar cómodos con el área en que actualmente se encuentran, solo un 15% indicó no sentirse a gusto atendiendo clientes, que preferían otras áreas de menor contacto, que lo hacían porque necesitaban el trabajo o porque sabían que es una corporación grande y que esperaban en un futuro tener opción a optar por una plaza en otra área, la corporación los trataba bien que ellos preferían esperar a tener otras oportunidades.

pregunta 10. ¿Cuenta usted con los recursos necesario para atender a un cliente?

Gráfica 10

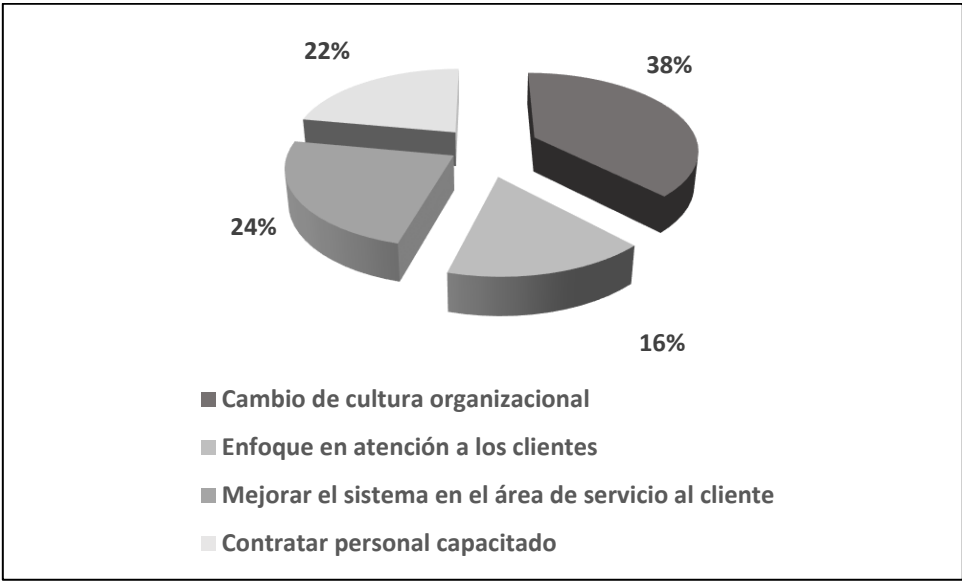


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Es importante que la corporación identifique por qué el 44% de los colaboradores indica no tener las herramientas adecuadas para poder darle un servicio de calidad a los clientes.

pregunta 11. ¿Qué crees usted que le hace falta a la corporación para poder brindar servicio de calidad a sus clientes?

Gráfica 11



Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

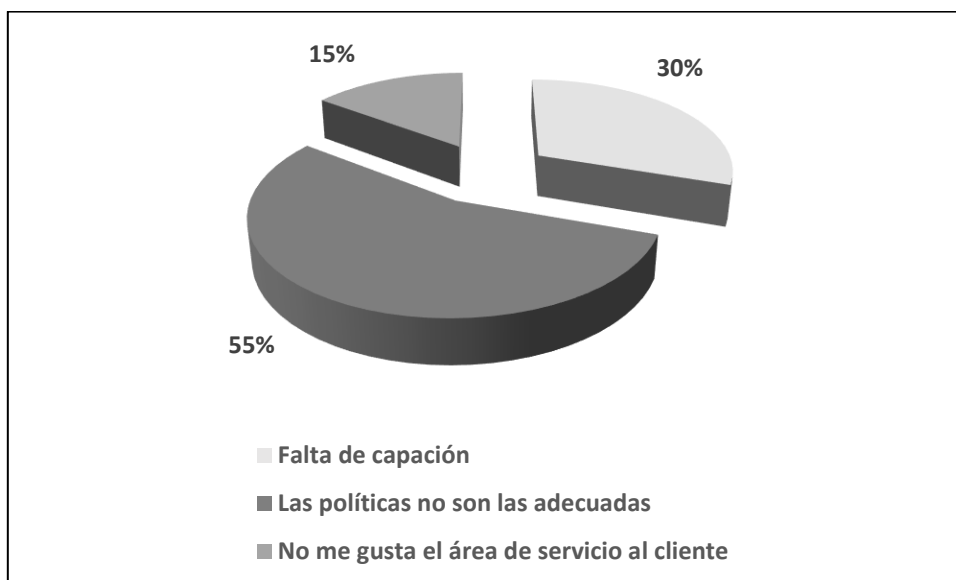
Según se puede observar, la corporación tiene oportunidad de mejora en las cuatro áreas que se evaluaron, pero el mayor problema que se tiene es la falta de una cultura de atención de cliente, no se tiene un enfoque ni herramientas que le permitan al personal atender de una forma correcta a sus clientes.

El sistema que actualmente se utiliza no permite administrar seguimientos de venta, consultas o quejas, esta es una razón poderosa por la cual los clientes prefieren comprar en empresas de la competencia.

Por ser personas muy jóvenes las que se contratan para los puestos de atención al cliente, en su mayoría no tienen experiencia, esto está golpeando fuertemente la satisfacción.

pregunta 12. ¿Qué le afecta a usted cuando atiende a un cliente?

Gráfica 12

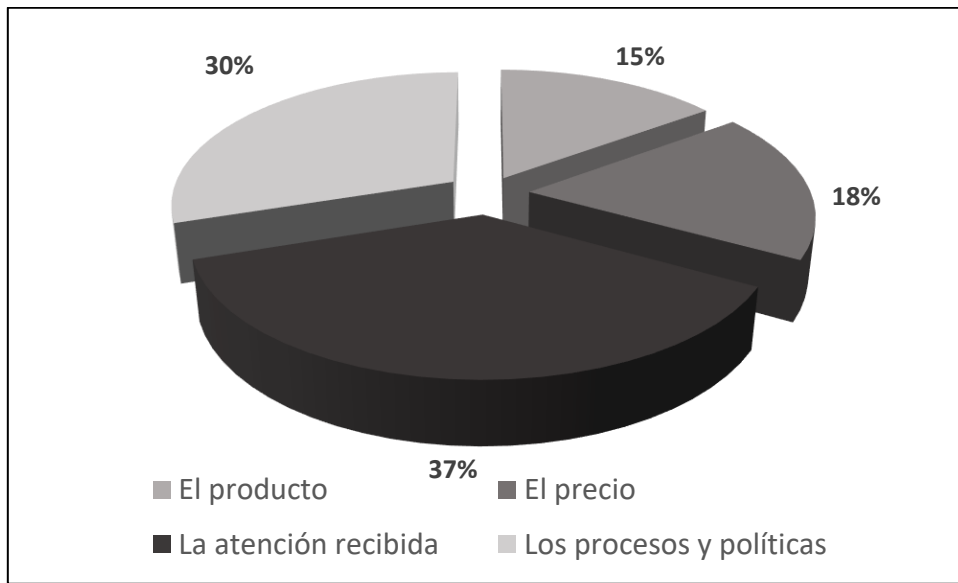


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Las políticas del área de ventas y de atención al cliente, no permiten que se preste un servicio de calidad, en su mayoría están dirigidas a proteger a las empresas comerciales, en su mayoría los clientes y quejan que al momento de la venta todo marchaba perfecto, pero que después ya no reciben el mismo seguimiento ni la misma atención, les es muy difícil solucionar una queja por muy pequeña que esta sea, no existen lineamientos claros de cómo atender una situación especial. No hay inversión en capacitación en temas de atención al cliente o manejo de conflictos las personas tienen que aprender por si solos y crear su propio método de trabajo y encontrar la forma que para ellos sea la correcta de solucionar un problema.

pregunta 13. ¿Cuál es la queja más recurrente de sus clientes?

Gráfica 13



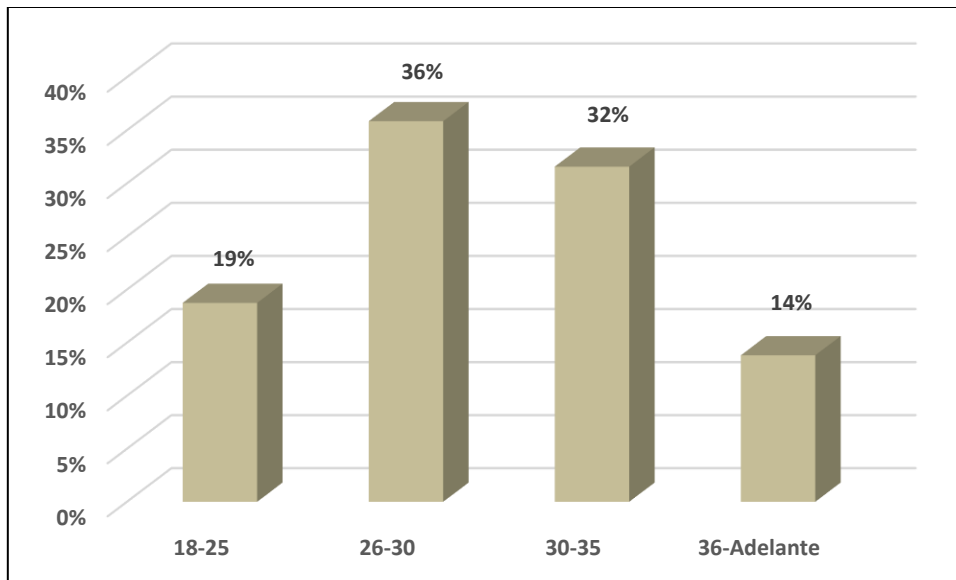
Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los clientes en su mayoría se quejan por la mala atención recibida, pero la mala atención es solo el resultado de que el personal no tiene las herramientas adecuadas para dar un servicio de calidad a sus clientes.

## 2.2 Encuesta no 2

pregunta 1. ¿Qué edad tiene?

Gráfica 1



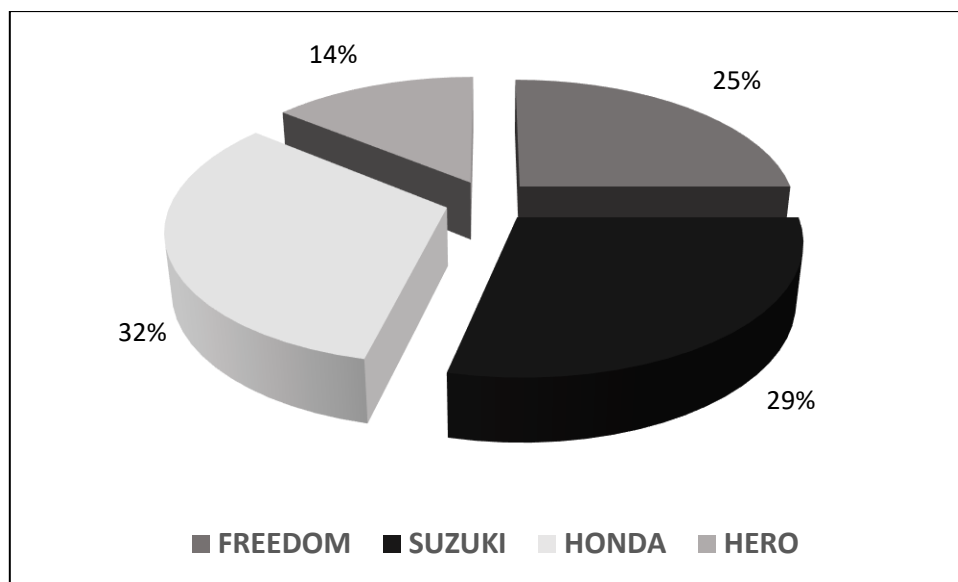
Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los clientes son personas en su mayoría menores de 35 años, son clientes jóvenes con altas expectativas, la corporación tiene una oportunidad de fidelizar a sus clientes por muchos años.

pregunta 2. ¿Qué marca es su moto?

- FREEDOM
- SUZUKI
- HONDA
- HERO

Gráfica 2



Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

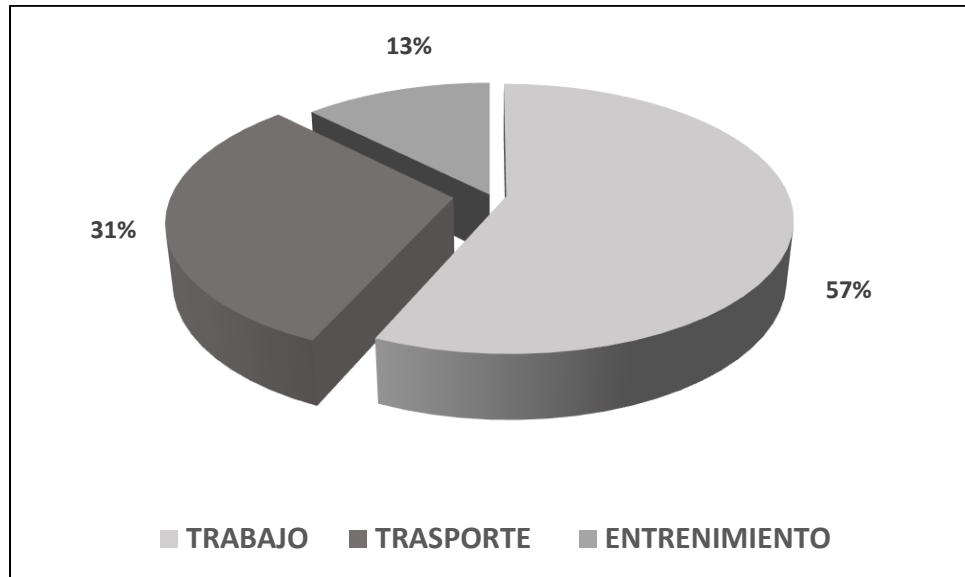
Las marcas más vendidas de corporación son Honda y Suzuki, lo cual hace sentido al revisar que el mayor número de entrevistados forman parte de los clientes de estas marcas, también es importante recalcar que el 61% de los comentarios de esta encuesta hacen mención a estas marcas.



pregunta 3. ¿Cuál es el uso que le da a su moto?

- Trabajo
- Transporte
- Entretenimiento / Deporte

Gráfica 3

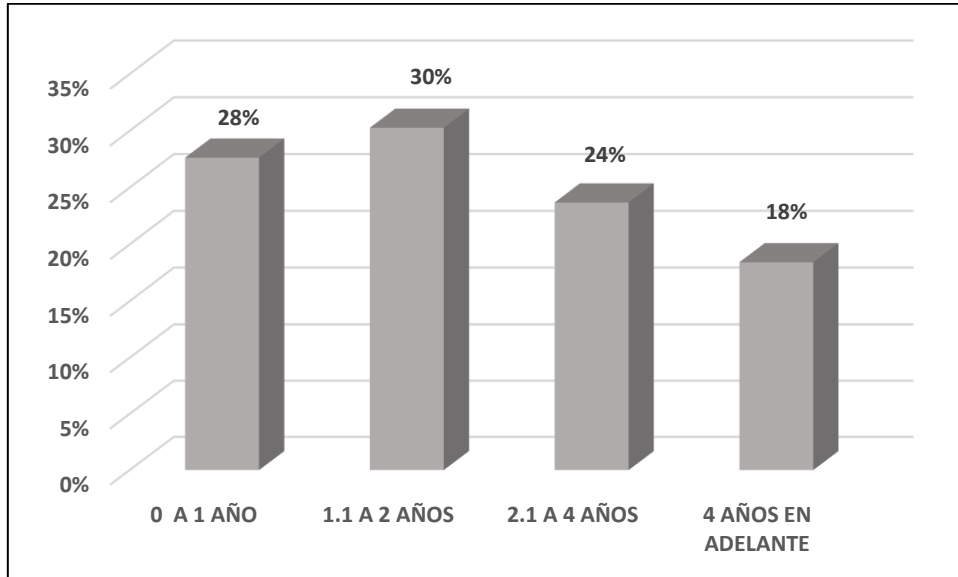


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Para los clientes es muy importante que le atiendan lo antes posible sus necesidades, ya que se puede observar que la motocicleta es su herramienta de trabajo o medio de transporte, por lo que tener un sistema de atención al cliente ayudaría a cumplir con las exigencias de tiempo y calidad.

pregunta 4. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la corporación?

Gráfica 4

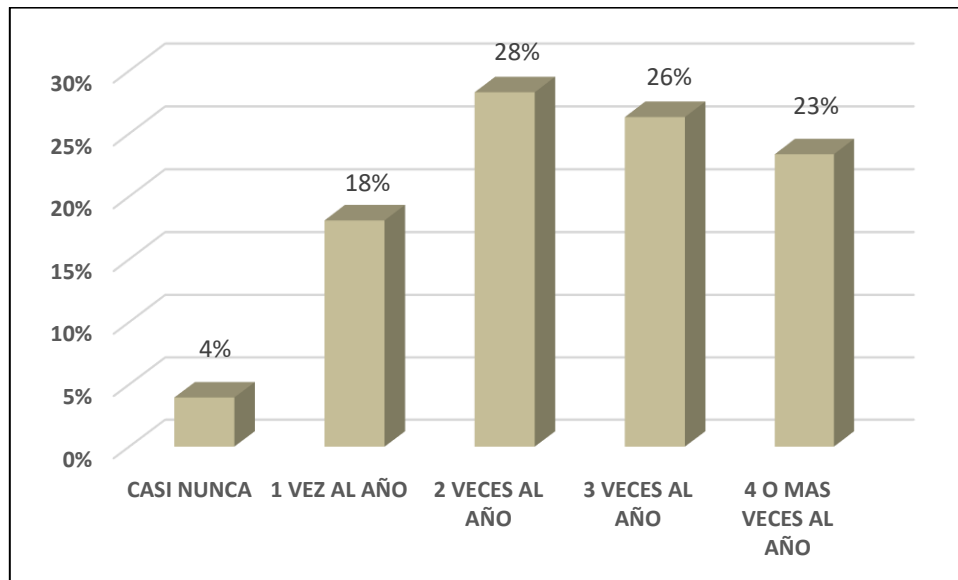


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

La corporación tiene alta rotación de clientes en su mayoría los entrevistados no tienen más de 2 años de ser clientes, únicamente un 18% son clientes leales y que han hecho una recompra de su motocicleta, es muy importante que inviertan esfuerzos en lograr que los clientes se queden con las marcas.

pregunta 5. ¿Con que frecuencia visita la agencia?

Gráfica 5

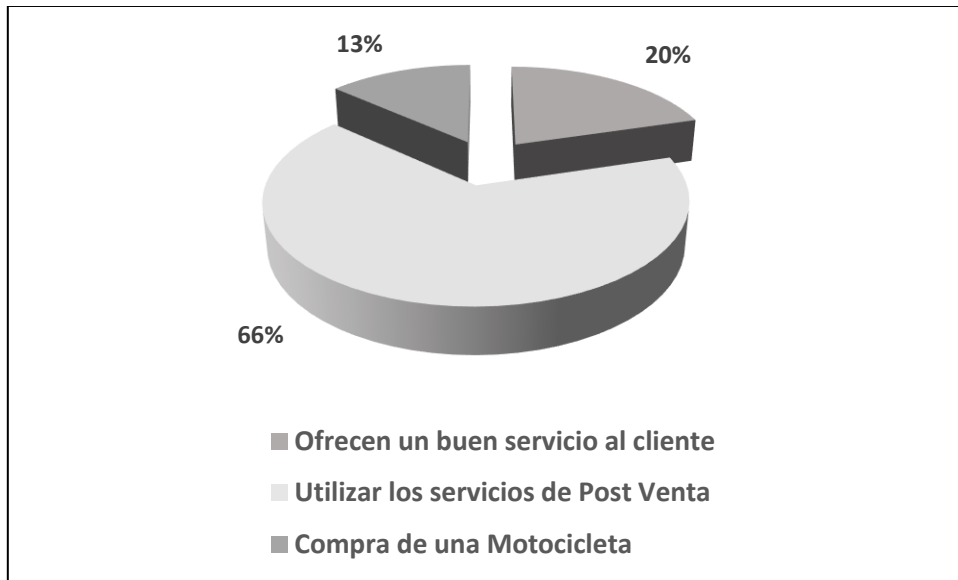


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los clientes en su mayoría visitan más de 2 veces al año, esto quiere decir que se tiene la oportunidad de crearle una buena impresión con más facilidad, los clientes están dispuestos a visitarnos al inicio de la relación, pero con tiempo se un abandono.

pregunta 6. ¿Qué lo motiva a visitar la agencia?

Gráfica 6

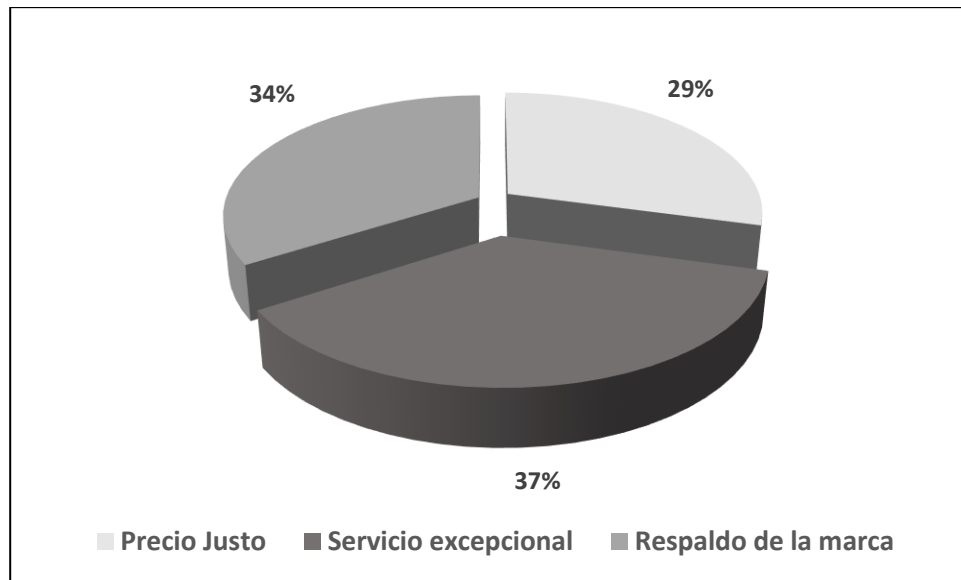


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Las visitas de los clientes se dan en su mayoría en busca de servicio o repuestos para sus motocicletas, esto quiere decir que nos buscan por una necesidad natural de satisfacer una necesidad, únicamente el 20% de los clientes indicó que seguían visitando las agencias de la corporación por el buen servicio recibido, esta una causa que justifica el porque nos clientes se cambiar a la competencia con mayor facilidad, no encuentran un diferenciador que les mantenga satisfechos.

pregunta 7. ¿Qué valora más?

Gráfica 7

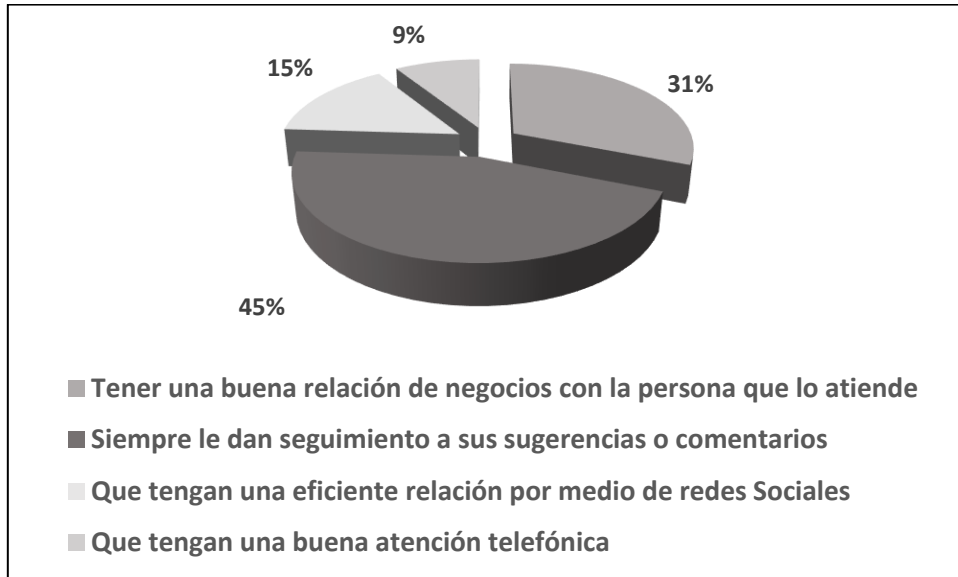


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

En su mayoría los clientes valoran más un buen servicio y respaldo de marca, ya que consideran que el nivel del precio no dicta el mercado, ellos buscan una marca que les ofrezca algo diferente al resto, si comparamos el producto al de la competencia sus características son iguales, por lo que es muy importante trabajar en estos valores para poder crear una ventaja competitiva que nos permita fidelizar al cliente.

pregunta 8. ¿Cuál es su preferencia en cuanto al servicio?

Gráfica 8

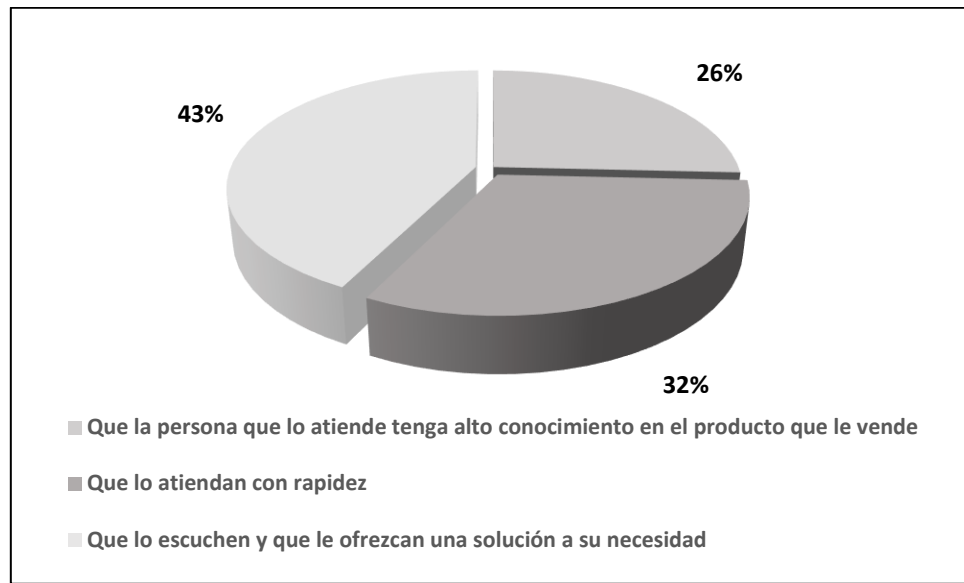


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los clientes prefieren un servicio personalizado que les brinde una atención puntual a cada una de sus necesidades, les agrada tener una buena relación con la persona que les atiende, por tratarse de un negocio de venta de motos y servicios, el trato personalizado se convierte en un factor importante para tener una ventaja competitiva en el mercado, los clientes normalmente no compran este tipo de productos y servicios por medio de internet o por medio de una llamada telefónica, ellos quieren ver probar el productos antes de tomar una decisión de compra.

pregunta 9. ¿Qué prefiere usted del servicio?

Gráfica 9



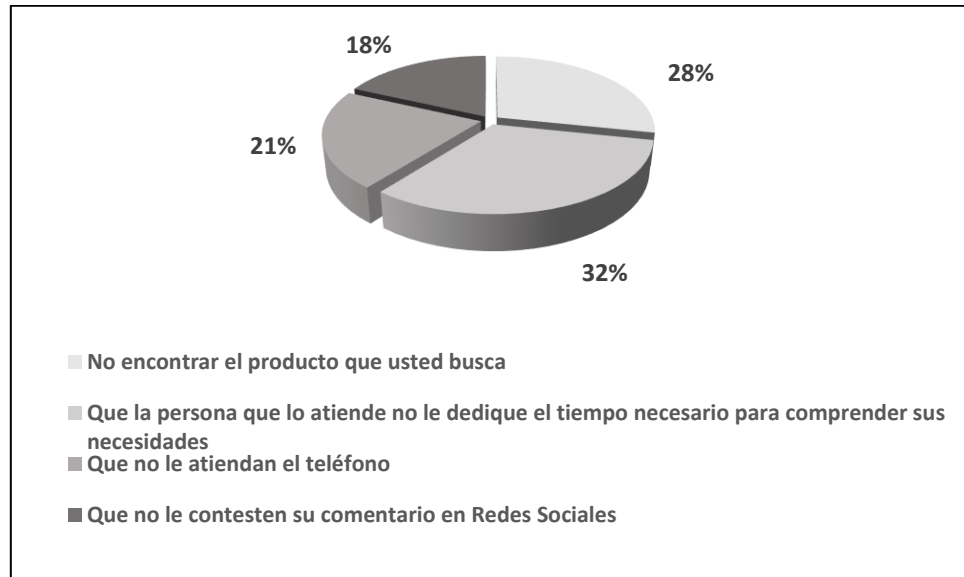
Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

Los clientes prefieren que se les ponga atención a sus necesidades y que se les ofrezca el producto que se adecue a ellas, en el mercado de motocicletas los clientes saben mucho del producto por lo que es muy importante que las personas que los atienden estén bien capacitadas acerca de las atribuciones de cada una de las líneas de motos que venden.

Solo un 26% indicó que les gustaba que se les atendiera rápido ya que su tiempo es muy valioso, para lo cual la corporación debería de poder atender a este tipo de clientes que ya van decididos a realizar la compra y que no requieren de muchas explicaciones, normalmente este tipo de clientes ya ha tenido una moto igual a la que buscan.

pregunta 10. ¿Qué le molesta más cuando le atienden?

Gráfica 10



Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

El cliente busca que la persona que le atiende tenga el tiempo y las herramientas necesaria para poder atender sus necesidades, es muy importante que las personas que atienden no estén corriendo y los presionen a realizar una compra, se tiene saber hacer el cierre de un negocio en el momento justo, el no tener este conocimiento puede hacer que se tenga una venta perdida.

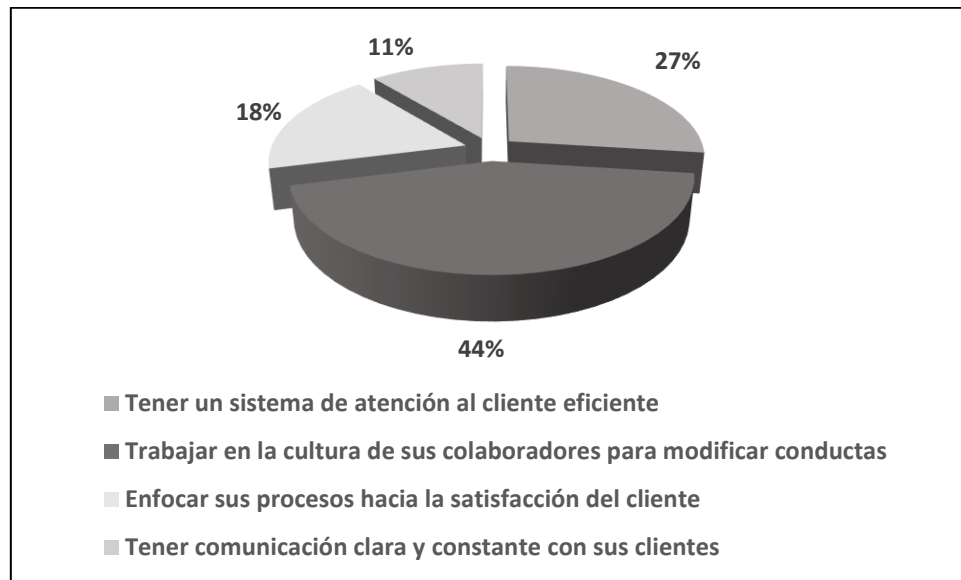
Es muy importante que las comerciales tengan en existencia el producto que el cliente buscan, el no tenerlo afecta seriamente la credibilidad que se tiene hacia la marca.

También tienen que estar pendientes del servicio telefónico y el seguimiento a redes sociales, una buena cantidad de clientes llama o pregunta antes de visitar el punto de venta, les gusta estar seguros que encontraran lo que buscan.



pregunta 11. ¿Qué cree usted que debería de mejorar la corporación para tener un mejor trato con el cliente?

Gráfica 11

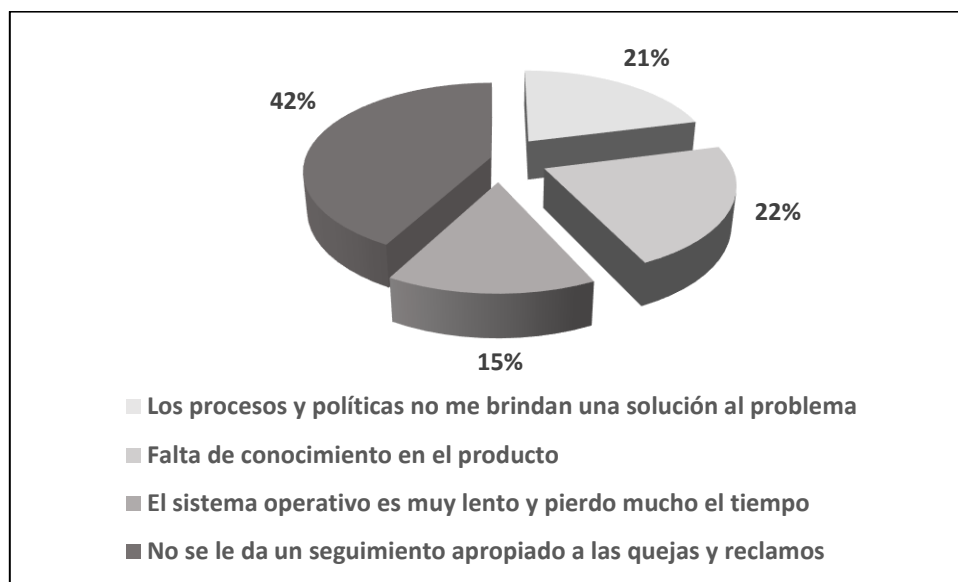


Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

La corporación necesita mejorar en la cultura de sus colaboradores, en su mayoría no comprenden la importancia y el efecto a futuro de dar un servicio de buena calidad, las marcas que se venden son reconocidas a nivel nacional, según su filosofía son marcas que se venden solas por el buen prestigio que tienen en el mercado, tienen el 52% de participación lo que no ven la importancia de hacer clientes leales a sus marcas, deben de enfocar sus procesos en la satisfacción del cliente y buscar comarcarse efectivamente con ellos, si buscar herramientas de cambios que permitan que la cultura organizacional se preocupe más por retener al cliente, seguramente podrían tener un crecimiento significativo en el mercado.

pregunta 12. ¿Con cuál de estos problemas se enfrenta con más frecuencia?

Gráfica 12



Fuente de datos: Investigación de Campo año 2018

El mal seguimiento a quejas y reclamos es el área con mayor impacto negativo en la corporación, es este el causante de que muchas clientes dejen de ser leales a las marcas que representa y busquen un buen servicio de otras marcas de la competencia.

La falta de enfoque a los clientes al momento de crear sus procesos y políticas es otro factor que está afectando la buena relación entre el cliente interno y externo.

Tener un sistema que permita administrar las necesidades del cliente y dar un seguimiento apropiado es necesario para seguir creciendo en el mercado.

Tiene que invertir más en capacitación para el segmento de clientes es muy importante que la persona que les atiende tenga conocimiento avanzado de cada uno de los productos que vende.

## Capítulo 3

### 3. Discusión y conclusiones

#### 3.1 extrapolación

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las empresas que conforman el Grupo CASICA ubicadas en la ciudad de Guatemala, se puede observar que la mayor oportunidad de mejora está en trabajar en un cambio de cultura organizacional que esté direccionado a la satisfacción al cliente, que les permita no solo personalizar sus servicios sino también dar soluciones inmediatas a sus clientes, como expone el modelo de Kurt Lewin (1995) “Cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas” (p.98)

Las empresas del grupo están enfocadas en las ventas de sus productos y servicios, dejando a un lado el servicio al cliente, por ser una corporación tan grande tendrán que hacer cambios programados y secuenciales para que el cambio de cultura progrese al mismo ritmo, como indica Arthur Zimmemann “El impulso hacia el cambio proviene de su mismo entorno, el clima cambia, el aliento se vuelve escaso”(p.19), la corporación tiene la ventaja que en su mayoría los colaboradores están motivados esto les será de mucho beneficio para poder implementar los cambios deseados, como lo indica Bob Nelson “los nuevos retos motivan a los empleados como personas” (p. 5)

Las empresas de la corporación no cuentan con herramientas que le permitan dar una buena atención al cliente, sus procesos y políticas no tiene un enfoque de satisfacción sino de protección a si mismos, son muy buenos para vender, pero cuando un cliente desea soluciones de tipo personal, no hay ninguna guía de cómo manejar esas situaciones especiales.

No cuenta una herramienta de gestión de clientes como CRM, este les permitirá conocer más de cerca a sus clientes cautivos, como al mercado en general, como menciona Jonn Tschohl “la empresa debe invertir con decisión el dinero necesario para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio al cliente que este diseñado profesionalmente”(p.30)

La corporación tiene como política contratar personal joven con poca experiencia para las plazas de atención al cliente y ventas, por lo cual sería importante crear un programa de capacitación con el objetivo de desarrollar al personal, esto motivará al personal, esto mejorara el trato al cliente ya que al estar capacitados tendrán más herramientas para poder atender las necesidades de un cliente de manera profesional, como menciona Kimberly Janson “La mayoría de los empleados quieren desarrollarse profesionalmente. Sin embargo, la mayoría de los gerentes no saben cómo propiciar dicho desarrollo. La gerencia de talento implica cinco conversaciones básicas con el empleado” (p. 78)

### 3.2 hallazgos y análisis general

Según los resultados de la encuesta realizada en las empresas de Grupo CASICA, se puede observar que uno de los principales factores que le afectan en la relación con clientes tanto internos como externos, es que no tienen una cultura organizacional que les permita el enfoque al buen trato a las personas, por esta razón sus clientes y colaboradores no son leales a la empresa, cuando un cliente interno o externo quiere que le resuelvan un tema no actúan con rapidez ni le ponen la atención debida para buscar una solución, esto hace que el cliente no se sienta satisfecho, cuando un cliente los visita con una necesidad tratan de manejar la situación a su conveniencia y beneficio este se debe a que las instrucciones gerenciales no permiten ser flexibles, pues el no cumplir con ella puede traer problemas a la persona que toma la decisión, algunos de los comentarios de los cliente indicaban que no sentían que se les tratara con respeto, nadie le ponía atención, por el otro lado las personas de ventas y servicio al clientes no cuentan con una política que les indique que es una garantía y que no aplica a la misma, sienten que se les tiene la confianza necesaria para poder resolver temas complicados, al contrario se le niega cualquier tipo de empoderamiento. Según el resultado de la gráfica 6 los clientes al momento de recibir un servicio valoran el seguimiento y la relación que puedan llegar a tener con la persona que les presta el servicio, hoy en día la competencia tiene productos con las mismas características que los que vende la corporación, es por esto que el cambio de cultura es un elemento importante para tener una ventaja competitiva.

La corporación se enfrenta a serios problemas de deslealtad de sus clientes, dado que no encuentran en ellos un empresa que les brinde un producto o servicio diferente al de la competencia, cuentan con una fortaleza que deben explotar, cuentan con personal motivado, según lo indicado por Altavisibilitat nnb, es de suma importancia que los colaboradores sean parte del cambio, ellos deben de sentirse responsables del proceso que conllevara la nueva cultura y apoyar a resolver los problemas con que actualmente cuenta cada una de la empresas de la corporación.

La corporación vende al mes un promedio de 6,000 motocicletas, por lo que es necesario tener una herramienta de atención al cliente que les permita administrar la demanda, la cantidad de clientes es una de las principales razones por la cual no pueden controlar la atención y mucho menos personalizarla, seria de vital importancia el poder invertir en un CRM que les facilite el manejo de información de cada cliente que les visita , este tipo de herramientas tiene dentro de sus alcances la administración de gustos y preferencias de los clientes, también cuenta con un sistema

personalizado de seguimiento de quejas y reclamos, esto facilitaría el poder darle a los clientes la atención que ellos buscan, para poder implementar un CRM es necesario que los procesos y políticas de la corporación sufran un cambio de enfoque, de nada serviría tener la herramienta el enfoque y los procesos no permiten que la misma funcione.

Hoy en día las empresas tienen que ser capaces de anticiparse al comportamiento de sus clientes, adivinando cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias, sin tener la necesidad de preguntárselos a ellos mismos. En este sentido, entra en juego la importancia del CRM (Customer Relationship Management), una herramienta que nos ayudará a construir relaciones con nuestros clientes, basando estas relaciones en el ofrecimiento de productos y servicios adaptados a sus necesidades y el marketing relacional, que nos ayudará, sin lugar a dudas, a establecer, mantener y consolidar las relaciones con los clientes, es decir, fidelizar a los mismos. (<https://mglobalmarketing.es/en/blog/la-importancia-del-crm-y-el-marketing-relacional/Recuperado 10.08.2018>)

Es muy importante para la Corporación reconocer que la función de la capacitación es parte integral del acontecer diario de las empresas y es primordial para poder cumplir con los objetivos, la capacitación es un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona esto ya que perfecciona al colaborador en un puesto de trabajo, se pudo observar que los colaboradores están dispuestos a aprender pero es importante que les brinden las herramientas para poder incrementar su conocimiento acerca de los productos, como también tácticas de atención al cliente.

El impacto que produce en la corporación la falta de cultura de servicio, y de enfoque tanto a sus cliente internos y externos, es significativo ya que el no tener clientes leales cuenta mucho dinero, el alto índice de rotación y el abandono de los clientes externos hace que las empresas de corporación le repercute en gastos adicionales, es evidente que hasta el momento no han logrado identificar que el mejorar en esta área podría tener un impacto positivo en sus resultados, cumpliendo con sus metas y objetivos.

### 3.3 conclusiones

1. Según el estudio realizado se puede concluir que, si es importante para las empresas dedicadas al servicio automotriz, el buscar herramientas administrativas que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, ya que esto les permitirá mejorar su índice de rotación y buscar clientes leales que representen y usen los productos confiados que no solo tienen un buen producto sino también un respaldo total.
2. Las Herramientas de cambio que puede utilizar la corporación para mejorar su servicio al cliente son:
  - CRM que les permita tener control sobre las necesidades de los clientes
  - Un plan de capacitación, que les permita que su colaboradora conozca el producto que venden a la perfección
  - Un plan de cambio de cultura organizacional que enfoque sus esfuerzos en la mejora continua de la atención al cliente

- Que el Call center interno realice una encuesta de satisfacción al cliente mensual para conocer qué opinan los clientes de servicio prestado y como le han fusionado los productos o servicios.
3. Según el estudio realizado se pueden concluir que los clientes externos en su mayoría valoran de una empresa un servicio de calidad y ser tratados de forma preferencial.
  4. Los clientes internos al estar motivados y tener las herramientas necesarias para atender a los clientes, están dispuestos a mejorar día con día su nivel de servicio

## 4. Referencias

### 4.1 bibliográficas

1. Anderson Kristin, Kerr Karol J, “**Gerencia y atención de clientes**”, Publicado 2001
2. Albrecht, Karl (1998). “**Servicio al cliente interno**” Madrid: Ediciones Paidós Ibérica
3. Arthur Zimmermann, “Gestión del cambio organizacional”, 2da edición
4. Blanchard, Ken; BOWLES, Sheldon (2005). “**Cientes incondicionales**” (“Raving fans”). Bogotá: Grupo Editorial Norma
5. John Tschohl (2008) “**Servicio al cliente**” 5ta edición
6. Barlow Janelle , Ewardson Michael, “**Gerencia y atención de clientes**” Publicado 2000

### 4.2 digitales

7. (<http://www.altavisibilitat.com/el-cambio-cultural-en-las-organizaciones/>Recuperado 03.08.2018)
8. (<https://mglobalmarketing.es/en/blog/la-importancia-del-crm-y-el-marketing-relacional/>Recuperado 10.08.2018)



## **5. Anexos**

## 5. Anexos

encuesta no. 1

colaboradores de la Corporación CASIKA, S.A

instrucciones: Subraye la respuesta

pregunta 1. ¿para qué empresa de la corporación trabaja?

- CADISA
- FAHONDA
- SUZUKI
- HERO

pregunta 2. ¿Qué puesto ocupa?

- Asesor de Servicio al cliente
- Vendedor
- Supervisor
- Jefe de área
- Gerente de área

pregunta 3. ¿Qué edad tiene?

- 18-25
- 26-30
- 30-35
- 36-Adelante

pregunta 4. ¿Sexo?

- Femenino

- Masculino

pregunta 5. ¿cuántos años tiene de trabajar para el grupo?

- Menos de 1
- De 1 a 2
- De 2 a 3
- De 3 a 4
- Mas de 5

pregunta 6. ¿Atiende usted a clientes como parte de su trabajo diario?

- SI
- NO

pregunta 7. ¿Está usted motivado actualmente en su trabajo?

- SI
- NO

pregunta 8. ¿Qué lo mantiene motivado?

- Mi trabajo y esfuerzo es reconocido
- Ser parte importante de un equipo de trabajo
- Formación y desarrollo
- Ambiente laboral agradable

pregunta 9. ¿Por qué está usted en una plaza de atención al cliente?

- Me gusta
- Necesito el trabajo
- Busco otra oportunidad laboral

pregunta 10. ¿Cuenta usted con los recursos necesario para atender a un cliente?

- SI
- NO

pregunta 11. ¿Qué crees usted que le hace falta a la corporación para poder brindar servicio de calidad a sus clientes?

- Cambio de cultura organizacional
- Enfoque en atención a los clientes
- Mejorar el sistema en el área de servicio al cliente
- Contratar personal capacitado

pregunta 12. ¿Qué le afecta a usted cuando atiende a un cliente?

- Falta de capacitación
- Las políticas no son las adecuadas
- No me gusta el área de servicio al cliente

pregunta 13. ¿Cuál es la queja más recurrente de sus clientes?

- El producto
- El precio
- La atención recibida
- Los procesos y políticas

## Encuesta no. 2

clientes de la Corporación CASIKA, S.A

instrucciones: Subraye la respuesta

pregunta 1. ¿Qué edad tiene?

- 18-25
- 26-30
- 30-35
- 36-Adelante

pregunta 2. ¿Qué marca es su moto?

- FREEDOM
- SUZUKI
- HONDA
- HERO

pregunta 3. ¿Cuál es el uso que le da a su moto?

- Trabajo
- Transporte
- Entretenimiento / Deporte

pregunta 4. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de la corporación?

Años:

- 0 a 1
- 2
- 3
- 4

pregunta 5. ¿Con que frecuencia visita la agencia?

- Casi nunca
- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 o más veces al año

pregunta 6. ¿Qué lo motiva a visitar la agencia?

- Ofrecen un buen servicio al cliente
- Utilizar los servicios de Post Venta
- Compra de una motocicleta nueva

pregunta 7. ¿Qué valora más?

- Precio Justo
- Respaldo de la marca
- Servicio excepcional

pregunta 8. ¿Cuál es su preferencia en cuanto al servicio?

- Tener una buena relación de negocios con la persona que lo atiende
- Siempre le dan seguimiento a sus sugerencias o comentarios
- Que tengan una eficiente relación por medio de redes Sociales
- Que tengan una buena atención telefónica
- Que tengan una aplicación Móvil fácil de utilizar

pregunta 9. ¿Qué prefiere usted del servicio?

- Que lo atiendan con rapidez
- Que lo escuchen y que le ofrezcan una solución a su necesidad
- Que la persona que lo atiende tenga alto conocimiento en el producto que le vende

pregunta 10. ¿Qué le molesta más cuando le atienden?

- No encontrar el producto que usted busca
- Que la persona que lo atiende no le dedique el tiempo necesario para comprender sus necesidades
- Que no le atiendan el teléfono
- Que no le contesten su comentario en Redes Sociales

pregunta 11. ¿Qué cree usted que debería de mejorar la corporación para tener un mejor trato con el cliente?

- Tener un sistema de atención al cliente eficiente
- Trabajar en la cultura de sus colaboradores para modificar conductas
- Enfocar sus procesos hacia la satisfacción del cliente
- Tener comunicación clara y constante con sus clientes

pregunta 12. ¿Con cuál de estos problemas se enfrenta con más frecuencia?

- Los procesos y políticas no me brindan una solución al problema
- Falta de conocimiento en el producto
- El sistema operativo es muy lento y pierdo mucho el tiempo
- No se le da un seguimiento apropiado a las quejas y reclamos