

Plan estratégico de mercadeo para el área de servicio al cliente de la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá.

Paola Andrea Maldonado Vélez

Angela Paola Suárez Rojas

Lady Johanna Orjuela Sarmiento

Especialización Gerencia Estratégica De Mercadeo, Universidad ECCI

Nota del autor

Pedro Mauricio Torres Duque, Tutor y asesor de Seminario de Investigación II,
Universidad ECCI, Bogotá D.C.

Proyecto presentado en noviembre 2021, Bogotá D.C.

Contenido

1. Título.
2. Problema de investigación.
 - 2.1 Descripción del problema.
 - 2.2 Formulación del problema.
 - 2.3 Alcance.
3. Objetivos.
 - 3.1 Objetivo general.
 - 3.2 Objetivos específicos.
4. Justificación y delimitación.
 - 4.1 Justificación.
 - 4.2 Delimitación.
 - 4.3 Limitaciones.
5. Marcos de referencia.
 - 5.1 Estado del arte.
 - 5.1.1 Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la compañía WM Wireles y Mobile Ltda.

- 5.1.2 Plan de marketing para la fidelización de clientes en la empresa Depósitos S.A.
- 5.1.3 Diseño de un plan estratégico de mercadeo promocional para el centro recreacional Comfacasanare en el municipio de Yopal – Casanare.
- 5.1.4 Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa Importadora American service refrigeration E.I.R.L, Surquillo 2018.
- 5.1.5 Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Sapore S.A.S Catering.
- 5.1.6 Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes comercializadoras. Caso: Mundinovedades Alexandra.
- 5.1.7 Elaboración de un plan estratégico de marketing para el complejo recreacional Aquazul del cantón.
- 5.1.8 Planeación estratégica en empresa del sector real: Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard.
- 5.1.9 Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P.

5.1.10 Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa distribuciones AC
S.A.S.

5.2 Marco teórico.

5.2.1 Mercadeo.

5.2.2 Plan de mercadeo.

5.2.3 Estrategia de marketing.

5.2.4 Marketing de servicios.

5.2.5 Beneficios del marketing de servicios.

5.2.6 Las cuatro I del servicio.

5.2.6.1 Intangibilidad.

5.2.6.2 Inseparabilidad.

5.2.6.3 Inconsistencia.

5.2.6.4 Inventarios.

5.2.7 Las ocho P del servicio (producto, plaza, promoción, precio, personas,
physical, proceso, productividad).

5.2.8 CRM.

5.2.9 Digiturno

5.2.10 Servicio al cliente.

5.2.11 Marketing o mercadeo.

5.2.12 Matriz FODA.

5.2.13 Análisis externo.

5.2.14 Análisis interno.

5.2.15 Segmentación de mercado.

5.2.16 Inversión de mercadeo.

5.3 Marco legal.

5.3.1 Constitución Política De Colombia, Titulo XII del régimen económico y de la hacienda pública, Artículo 333.

5.3.2 Código de comercio de Colombia- Decreto 410 de 1971.

5.3.3 Código sustantivo de trabajo- Artículo 5.

5.3.4 Ley 905 de 2004.

5.3.5 ISO 9001 NTCGP 1000.

6. Marco metodológico de investigación.

6.1 Tipo de estudio.

6.2 Método de investigación.

6.3 Población.

6.4 Instrumentos.

6.4.1 Matriz PCI.

6.4.2 Matriz POAM.

6.4.3 Focus Group cualitativo.

6.4.4 Encuesta.

6.5 Fuentes de información.

6.6 Análisis de la información.

6.6.1 Diagrama de Gantt.

7. Resultados y/o propuesta de investigación

7.1 Análisis e interpretación de resultados.

7.2 Discusión.

7.3 Propuesta de solución.

8. Análisis financiero.

9. Conclusiones y recomendaciones.

10. Referencias bibliográficas.

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución poblacional y target de aplicación de la investigación

Tabla 2. Análisis financiero.

Lista de imágenes

Imagen 1. Proceso de compra de negocios.

Imagen 2. Objetivos de la CRM.

Imagen 3. Ejemplo DOFA

Imagen 4. Matriz PCI.

Imagen 5. Matriz POAM.

Imagen 6. Focus Group.

Imagen 7. Resultado encuesta 1

Imagen 8. Resultado encuesta 2

Imagen 9. Resultado encuesta 3

Imagen 10. Resultado encuesta 4

Imagen 11. Resultado encuesta 5

Imagen 12. Diagrama de Gantt.

Imagen 13. Resultado encuesta: Tiempo de espera total

Imagen 14. Resultado encuesta: Agilidad en la atención total

Imagen 15. Resultado encuesta: Amabilidad del asesor total

Imagen 16. Resultado encuesta: Claridad en la información total

Imagen 17. Resultado encuesta: Solución brindada total

1. Título

Plan estratégico de mercadeo para el área de servicio al cliente de la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá.

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

La Caja de Compensación familiar Colsubsidio, en las sedes de centros de servicio que se encuentran ubicadas en los municipios de Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá, Facatativá y Chía; posee un problema con la experiencia de atención al usuario y la implementación de estrategias de fidelización, retención de clientes. En estas sedes, existe poco recurso humano y esto conlleva a que la atención al usuario sea limitada, presente demoras y no permite conocer las verdaderas necesidades y deseos de estos, por el poco tiempo que se utiliza para cada usuario y las demás funciones del asesor; estas situaciones están ocasionando insatisfacción en los clientes.

Actualmente cada oficina cuenta con 2 asesores integrales, quienes son los encargados de atender todos los requerimientos de los usuarios en temas de información y radicación de afiliaciones a la Caja, información y radicación de subsidio de vivienda, información y venta de recreación, turismo, crédito de consumo, crédito hipotecario y cupo de crédito, recepción de PQRS, recaudo de dinero correspondiente a ventas y pagos de créditos. A parte de realizar atención al cliente, los asesores tienen dentro de sus funciones realizar labores de correspondencia, digitalización de afiliaciones, respuestas de correos electrónicos y archivo:

las cuales se deben realizar dentro de su horario laboral por lo que se hace necesario que alguno de los dos asesores tenga un tiempo de labores back y el módulo se encuentre fuera de servicio, lo que impacta el tiempo de espera de los clientes que se encuentran en la fila para solución a su requerimiento.

En lo corrido del 2021, se ha registrado un total 34.889 visitas por las 5 oficinas, con un promedio mensual de 6.978 usuarios atendidos.

En relación con los usuarios atendidos Facatativá ocupa el primer lugar con 9.673, en segundo lugar, Zipaquirá con 7.109 usuarios, seguido por Chía con 6.513, en cuarto lugar, Tocancipá con 6.508, por último, la oficina de Cajicá con 5.086 registro de atenciones.

En la observación se identifica que, en estas sedes, la caja de compensación Colsubsidio, no cuenta con un plan estratégico que permita aumentar la satisfacción del usuario.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá puede mejorar la fidelización, retención y captación de usuarios para aumentar satisfacción, experiencia del usuario en cada punto?

2.3 Alcance

El desarrollo de esta investigación partió de un análisis y diagnóstico de la situación actual en las áreas fidelización, retención y captación de usuarios donde se realizó un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización, un análisis externo para conocer el entorno y la situación actual del mercado. Posteriormente se definieron los objetivos y estrategias del plan estratégico de mercadeo que la organización deberá seguir. Finalmente basándose en las estrategias planteadas se definió un plan de acción para su debido cumplimiento.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de mercadeo, el cual contenga estrategias que contribuyan a mejorar la situación actual de los centros de servicio Colsubsidio, ubicados en la Sabana de Bogotá con respecto al cumplimiento de indicadores de venta y satisfacción en la experiencia del cliente

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá, para conocer el impacto en la calidad del servicio en la organización.
- Identificar las variables importantes para la planeación estratégica del proyecto.
- Realizar una planeación estratégica que permita orientar las acciones desde el contexto teórico práctico de las investigaciones que permitan mejorar la situación actual de la organización en los centros de servicio ubicados en la Sabana de Bogotá; desde el punto de vista de satisfacción al cliente para el reposicionamiento de la marca.

4. Justificación y delimitación

4.1 Justificación

Un plan estratégico es un documento integrado en un plan de negocios, que incluye los planes económicos, financieros, estratégicos y organizacionales que una empresa u organización debe llevar a cabo para alcanzar sus metas y lograr su misión futura, porque puede identificar variables internas y externas que afectan el desempeño de la organización.

La planeación estratégica es de vital importancia para las empresas y muchas veces, se vuelve muy necesaria para el logro de los objetivos, está ayuda a las organizaciones a tener cierto grado de estructura, también a tener procesos más eficientes, los cuales pueden ser fundamento para una ventaja diferencial. Según Schol (2016), varios estudios a nivel internacional confirman que alrededor de la mitad de las empresas poseen un proceso de planificación estratégica formal; de estas empresas, alrededor de un 70% estiman estar obteniendo resultados sobresalientes y desempeñarse mejor en su sector. También se puede afirmar que por lo menos el 88% de las empresas, certifican que la ejecución de iniciativas, proyectos o planes de acción para entregar resultados estratégicos son importantes para la competitividad.

Brinda la posibilidad de prever condiciones futuras y tomar decisiones acertadas. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica cobra relevancia como herramienta básica para la toma de decisiones sobre el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en mercados altamente competitivos. Por tanto, la investigación propuesta busca una explicación concreta de la situación interna en los centros de servicio Colsubsidio ubicados en la Sabana de Bogotá a través del conocimiento, teoría y aplicación práctica de los conceptos vistos en la especialización de gerencia estratégica de mercadeo.

Así mismo esta estrategia permitirá mejorar el entorno laboral de los colaboradores brindándoles herramientas para el desarrollo de habilidades, que le permitirán sus indicadores de satisfacción en la atención al usuario.

Es así como se aplicarán las definiciones de tecnología y método de diferentes autores, y se utilizarán los conceptos más adecuados como herramientas para el trabajo de desarrollo. Además de ser necesaria, esta herramienta de gestión también tiene un propósito desafiante, pues de acuerdo con su aplicación, puede darle a la caja de compensación Colsubsidio (Sabana de Bogotá), una cultura de mejora continua, que puede generar una posición más competitiva en el mercado.

En conclusión, este plan estratégico nos beneficiará como autoras porque podemos poner en práctica los conocimientos adquiridos como profesionales en tres áreas diferentes. Y utilizar las estrategias adecuadas para la correcta implementación del mismo en la caja de compensación Colsubsidio (Sabana de Bogotá), y se puede utilizar como referencia para la toma de decisiones, así mismo se pueden aprovechar las oportunidades del mercado y se establecerá una relación efectiva y rentable con los usuarios.

4.2 Delimitación

- Delimitación espacial este plan estratégico se realizará en la Sabana de Bogotá, Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá, Facatativá y Chía en las sedes de la Caja de Compensación familiar Colsubsidio
- Delimitación temporal para la recolección de la información y el diseño del plan estratégico se tendrá en consideración aproximadamente 4 meses.
- Delimitación del contenido la información pertinente para el desarrollo del plan es las teorías de mercadeo y el contenido de otros trabajos universitarios enfocados en el mismo tema de plan estratégico de mercadeo.

4.3 Limitaciones

Para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo de la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá, se encuentran limitantes en cuanto a la recopilación de información por medio de visitas presenciales por temas de protocolos de bioseguridad por la pandemia del Covid-19, esto no permite un análisis de campo presencial, sino que por medios alternativos se puede realizar la observación, en ese caso la recopilación virtual de la información puede cambiar la información recolectada, así mismo la poca información teórica de procesos similares en cajas de compensación del país.

5. Marcos de referencia

5.1 Estado del arte

5.1.1 Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la compañía

WM WIRELESS Y MOBILE LTDA. (Alvarez Camacho, 2018)

En esta monografía se identifica el proceso de elaboración de un plan estratégico del departamento de servicio al cliente de la compañía WM WIRELESS Y MOBILE LTDA, para su elaboración se tiene en cuenta un diagnóstico de servicio al cliente cuya finalidad es conocer la situación actual de la compañía; seguido de esto se realizó un análisis en donde se identificaron las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas en el área de servicio al cliente; también se presenta una propuesta que consiste en la reestructuración del área de servicio al cliente, en donde se establecen las actividades del proceso de servicio al cliente con el fin de resolver oportunamente sus solicitudes, peticiones, quejas y reclamos presentados por los Clientes (internos y externos) de WM, con un equipo humano profesional y comprometido con la misión y la visión de la compañía. Para finalizar, se establecieron unos indicadores los cuales sirven para medir metas, monitorear los resultados de la propuesta en

ejecución.

Para el proyecto de la Caja de compensación de Colsubsidio se tienen en cuenta los aspectos mencionados en esta monografía, ya que abarca la situación básica en donde se realiza un análisis interno y a partir de esto se estipulan ciertas variables que permitan mejorar los procesos internos, los cuales beneficiaran a los colaboradores y su ambiente laboral interno y al cliente final.

5.1.2 Plan de marketing para la fidelización de clientes en la empresa Depósitos

S.A (Vásquez Rueda, 2020)

El plan estratégico planteado en este trabajo contiene una estrategia de comunicación orientada a difundir las fortalezas de la organización para resaltar e incentivar el uso de la página web y la plataforma de atención al usuario, la evaluación constante del servicio al cliente por medio de encuestas, el enfoque también va dirigido a los colaboradores en cuanto a las capacitaciones del manejo de la plataforma, también sobre los protocolos de bioseguridad para la atención al usuario, sobre la estrategia de precios y promociones, en el plan de mercadeo expuesto una de las estrategias es contratar un Community Manager externo que responda las dudas e inconformidades de los clientes por la página web y las redes sociales, también una de las estrategias es el uso de medios masivos como radio y televisión para pautar sobre las bondades del servicio.

En este caso este plan estratégico nos presenta de forma clara como la comunicación es una de las tácticas para lograr satisfacción en los usuarios de la Caja de compensación Colsubsidio Sabana de Bogotá, por medio de medios alternativos y tradicionales de comunicación y como la comunicación de manera clara, abierta y oportuna puede fidelizar al público objetivo.

5.1.3 Diseño de un plan estratégico de mercadeo promocional para el centro recreacional Comfacasanare en el municipio de Yopal – Casanare. (Gutiérrez Muñoz, 2017)

Las estrategias planteadas en este trabajo contienen un plan de estratégico de mercadeo el cual busca el posicionamiento del centro recreacional Comfacasanare en el departamento del Casanare, logrando que la Caja de compensación brinde una gran variedad de servicios para toda la familia, teniendo en cuenta sus necesidades, gustos o preferencias, para todas las edades a costos accesibles y competitivos en la región. Dicho proyecto genera un impacto social ya que pretende propiciar espacio de interacción e integración entre familias y usuarios en general, contribuyendo al cumplimiento de las expectativas de los usuarios y de esta forma conseguir un mejor nivel de satisfacción de los clientes.

El plan estratégico de esta investigación, representado en un plan de acción se convierte en una guía que facilitará la planeación y desarrollo de estrategias para mejorar experiencia en los clientes en la adquisición de los productos recreativos en las oficinas de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio (Sabana de Bogotá), lo cual los hará más competitivos y le permitirá posicionamiento a nivel regional.

5.1.4 Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa Importadora American service refrigeration E.I.R.L, Surquillo 2018.

(Sánchez Cueva, 2019)

Esta investigación tuvo como finalidad identificar la relación entre el Plan estratégico y la calidad de servicios al cliente de la empresa Importadora American service refrigeration E.I.R.L; para cumplir con dicho propósito, se realizó la recolección de la información a los colaboradores internos de la empresa, esto fue por medio de un cuestionario en donde se determinaron variables de servicio de ventas, implementando un diseño de investigación no experimental en donde como resultado se concluyó que el Planeamiento estratégico representa un conjunto de estrategias que no guardan relación con la Calidad del Servicio que pueda brindar el factor humano de la organización.

También se tuvo en cuenta los siguientes indicadores de calidad de servicio al cliente: elementos tangibles de la infraestructura de la empresa, capacidad de respuesta, fiabilidad, empatía, y fidelización al cliente; por medio de estos aspectos se determinaron ciertas recomendaciones que giran entorno a la fiabilidad de garantía, colaboradores, y fidelidad de clientes, los cuales son vitales para que mejoren los procesos internos en la empresa.

Este tipo de metodologías de investigación permite conocer los aspectos internos y externos que se pueden ver dentro de un entorno organizacional; para el caso de la caja de compensación Colsubsidio estas políticas de garantía, empatía de los colaboradores y

fidelización con clientes puede servir para brindar un ambiente más dinámico y una relación más duradera entre la empresa y los clientes; implementar herramientas y técnicas es clave para establecer lazos de intimidad, crear empatía y satisfacción en el cliente.

5.1.5 Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Sapore

S.A.S Catering. (Casas Hernández & González Reyes, 2019)

El principal objetivo de este trabajo fue diseñar un plan de marketing para la empresa Sapore S.A.S. Para esto se utiliza la fundamentación teórica en marketing, formulando así las estrategias y objetivos, que se desarrollan en los planes de acción y los presupuestos establecidos para implementar el plan de marketing dentro de la organización. En esta época de mercado cambiante se hace necesario aportar al crecimiento de las empresas, mediante el uso de herramientas como diagnósticos organizacionales, análisis estratégico, diseño de estrategias con el fin de aportar al proceso de toma de decisiones, crecimiento y asegurar la permanencia en el mercado. Bajo este concepto, cobra importancia realizar en la Caja de Compensación Colsubsidio el estudio de la planeación estratégica en las sedes de la Sabana de Bogotá, y validar los planes de marketing que actualmente se encuentran adoptados en estas oficinas, con el fin de realizar las modificaciones pertinentes debido a que estos son un apoyo fundamental para la consecución de los nuevos mercados e incremento de clientes.

5.1.6 Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes comercializadoras. Caso: Mundinovedades Alexandra (Lozada Cepeda, 2019)

Este proyecto desarrolla e implementa un plan estratégico enfocado en una Pyme importadora y comercializadora de juguetes, el objetivo principal del trabajo es impactar positivamente en la calidad del servicio al cliente y la competitividad de la organización en el mercado, basa todo el aporte de un análisis teórico en autores como Porter, Kaplan, y demás teóricos del mercadeo a nivel mundial, así mismo de información que se tiene de las pymes en la Latinoamérica.

Las bases teóricas utilizadas en este trabajo brindan planteamientos importantes en el plan estratégico de mercadeo dirigido al área de servicio al cliente y ventas de la caja de compensación Colsubsidio Sabana de Bogotá a través de los estudios que realiza el autor del trabajo, como la medición de la calidad del servicio en base del modelo de cuestionario Servqual, y también con respaldo del modelo Kano reconocida herramienta analítica que permite relacionar las características de un producto o servicio con el nivel de satisfacción de los compradores o en el caso del plan estratégico de los usuarios, este busca identificar y clasificar los distintos atributos del producto o servicio y los relaciona con el grado de satisfacción final.

5.1.7 Elaboración de un plan estratégico de marketing para el complejo recreacional Aquazul del cantón (Ortega Rodríguez, 2012)

El plan estratégico planteado en este trabajo pretende solucionar el problema de gerencia inadecuada en la administración turística del complejo recreacional en cuanto a la difusión de los servicios prestados, la falta de marketing dentro de la estrategia, el trabajo plantea algunas soluciones con respecto al marketing, en donde primero se realiza un análisis de los problemas del centro turístico, posteriormente el diagnóstico para conocer el estado actual de la organización a través del establecimiento de políticas y estrategias de acuerdo al resultado de la FODA, se establece que se debe orientar el plan estratégico a guiar sobre los procedimientos internos y externos, en este modelo de estrategia la autora plantea en primer lugar una metodología de tipo documental y práctica utilizando métodos, técnicas e instrumentos que pueden ser un guía clara en el trabajo que se quiere realizar la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá, por ejemplo la revisión teórica y bibliográfica de los términos y temas tratados, la observación de las instalaciones las oficinas Colsubsidio en la Sabana de Bogotá, entrevistas al personal y gerentes de las oficinas.

5.1.8 Planeación estratégica en empresa del sector real: Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard (Echeverri & Guerra, 2018)

En esta monografía se implementaron unas herramientas para el análisis interno de la empresa tales como: análisis dofa, efe, efi, y algunas respecto a la ventaja competitiva; estas matrices permiten conocer y determinar las falencias y fortalezas con las que cuenta la empresa, lo cual es clave para establecer diferentes estrategias y tácticas y además ayudan a orientar los procesos de planeación.

Esta empresa cuenta con una filosofía empresarial como la innovación, flexibilidad, y excelencia, principios claves que permiten tener una base para fundamentar y obtener la satisfacción del cliente. Esta investigación tuvo un componente teórico y práctico el cual permitió determinar el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados de cada acción y la elección del camino a seguir; con base a esto, en el proyecto de la caja de compensación Colsubsidio se puede considerar estas fases para respaldar la investigación.

5.1.9 Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P. (Cardona Eusse, Henao Murillo, & Salazar Rincón, 2017)

En esta monografía, se implementaron diferentes diagnósticos internos que le permitió a los ejecutantes tener un análisis de la situación actual de la organización, además este tipo de análisis permite que se tenga unas variables las cuales sirven de ayuda para establecer un plan estratégico óptimo que aporte en todas las áreas de la empresa. Es por ello que se estableció un plan estratégico en donde se creó un organigrama, diseño de cargos, mapa de procesos, cadena de valor, manual de procedimientos, funciones y competencias laborales lo cual permite tener un estándar en cada proceso. Lo importante es que se establece en cada área de la organización: a nivel gerencial, contable, operativa, ambiental, administrativa. Esto permitió establecer una propuesta de valor en donde todas las áreas trabajan en sinergia para cumplir con los propósitos de la organización.

Estos factores serán tenidos en cuenta para el proyecto a desarrollar con la caja de compensación Colsubsidio, se puede tener un análisis más amplio y se puede lograr el trabajo mancomunado para lograr un mejor clima organizacional y esto será transmitido al cliente final en su experiencia en cualquier sede de la Sabana de Bogotá.

5.1.10 Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa distribuciones AC S.A.S (Gaitán Moreno, 2017)

A través de esta monografía se pretende buscar alternativas para e mejorar las relaciones de los clientes internos ya se presentaba una comunicación bastante deficiente, esto causa malestar entre la empresa y los clientes externos, los múltiples conflictos internos por falta de claridad en la comunicación interna. A esta problemática se le derivan varios aspectos que interfieren en esto como la rotación de personal, entre otros; En toda empresa, sin importar su tamaño, la presentación de la misma y las relaciones laborales entre los colaboradores de la organización, son factores que pueden afectar negativa o positivamente el crecimiento y desarrollo de la misma.

Por esto es importante considerar que el servicio al cliente es un factor que repercutea nivel interno y externo, en el caso de la caja de compensación Colsubsidio se puede tener menos agilidad y un servicio regular si la organización no cuenta con aspectos que beneficie un buen desarrollo del ejercicio y se agilicen procesos para mejorar la satisfacción del cliente con la marca.

5.2 Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo se especificará y conceptualizará la Planeación Estratégica, investigando los conceptos de planeación y de estrategia, se realizará el marco teórico de una forma estructurada para realizar de forma clara la propuesta de estructuración del área de Servicio al cliente en la caja de compensación familiar Colsubsidio Sabana de Bogotá. Con el fin de buscar teorías e investigaciones previas nacionales o internacionales que permitan las posibles estrategias a usar.

5.2.1. Mercadeo.

El Mercadeo o Marketing es uno de los engranajes imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas; y es precisamente en el momento histórico crucial de la industrialización, en la Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XIX), cuando se empieza a tener consciencia sobre su existencia. Desde ese momento, ha venido evolucionando en tres fases de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado; la última fase es la principal, y eso se debe a que en este nivel en el que se tiene en cuenta la satisfacción del cliente.

Para Kotler y Armstrong, el marketing es como el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos” (Kotler & Armstrong, 2013). Por su parte, la American Marketing Association (AMA), lo define como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los clientes, los socios y la sociedad en general” (American Marketing Association (AMA), 2017). Complementario a los conceptos anteriores, Jerome McCarthy, citado por Rueda, plantea que “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por

objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente” (Blanco & Iván, 2011).

5.2.2. Plan de Mercadeo.

El proceso de mercadeo cuenta con herramientas básica de gestión, que permiten que se lleve a cabo con resultados importantes, dentro de los cuales se encuentra el Plan de Mercadeo, que “es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado” (KOTLER, Philip, KELLER, & Kevin., 2012). Este provee dirección y enfoque para la empresa y se integra de alguna manera con el plan estratégico que se esté desarrollando, y si no se cuenta con uno, de alguna manera sirve para orientar la marcha de la organización, debido a que se vincula con los planes de otros departamentos con los que deben trabajar mancomunadamente, y priorizando el apoyo para lograr que el plan tenga éxito.

Los planes de mercadeo se caracterizan por estar orientados al cliente y a la competencia. Tienen que ser muy realistas y bien analizados, deben ajustarse a la situación actual de la empresa. En concordancia con (Kotler, Philip, Keller, & Kevin., 2012), lo más recomendable es que sean con proyección a un año y su contenido debe estar entre cinco y cincuenta páginas; esto varía de acuerdo con el tamaño de la empresa, quien define si debe ser bien estructurado o menos forma

5.2.3. Estrategias de marketing.

Son variadas las finalidades que puede tener de un plan de mercadeo, pero en sí, hay dos fundamentales: el aumento de la participación en el mercado y mejorar el posicionamiento de la marca, empresa o producto en el mercado a partir de la mejora del servicio al cliente, de la promoción y de los canales de distribución; todos en sí, de manera directa o indirecta, tendrán como efecto lograr retenerlos clientes actuales y aumentar la base de clientes nuevos a través de la propuesta de valor.

De manera complementaria, (Kotler & Armstrong, 2013) afirman que:

Las compañías saben que no pueden servir de manera rentable a todos los consumidores de un mercado específico; al menos no a todos de la misma forma. Hay muchos tipos diferentes de consumidores con demasiados tipos diferentes de necesidades. La mayoría de las compañías están en posición de atender mejor a algunos segmentos que a otros. De esta manera, cada compañía debería dividir el mercado total, elegir los segmentos más promisorios y diseñar estrategias para, de forma rentable, servir a los segmentos seleccionados. Este proceso incluye la segmentación del mercado, mercado meta, diferenciación y posicionamiento. (Kotler, Philip, & Armstrong, Márketing, 2012).

Imagen 1. Proceso de compra de negocios

Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Marketing. Decimocuarta edición p. 176

La imagen 1 muestra las ocho etapas del proceso de compra de negocios. Los compradores que enfrentan una situación de compra de tarea nueva suelen pasar por todas las etapas del proceso de compra. Los compradores que vuelven a comprar de forma modificada o directa podrían saltarse algunas de las etapas. Ahora examinaremos los pasos de la situación típica de compra de tarea nueva.

Reconocimiento del problema. En la empresa Postal Express el principal problema es el mal servicio al cliente, lo cual es necesario encontrar un Software que ayuden a la empresa a gestionar relaciones con sus clientes de una manera organizada, responder de manera eficiente a las necesidades de los clientes.

Descripción general de necesidades. Ayudar a la empresa a mejorar las PQR mediante la optimización de las entregas postales al tiempo solicitado por el cliente.

Búsqueda de proveedores. Dar a terceros la contratación para realizar los envíos donde no se cuenta con oficina propia y que permita cumplir con los tiempos estipulados.

De acuerdo con Kotler y Armstrong, se definen a continuación cada una de las etapas del proceso de compra de negocios.

Reconocimiento del problema. El proceso de compra inicia cuando alguna persona de la compañía reconoce un problema o una necesidad que puede cubrirse adquiriendo un producto o servicio específico. El reconocimiento del problema podría resultar de estímulos internos o externos.

Descripción general de necesidades. Una vez que reconoció una necesidad, el comprador prepara una descripción general de necesidades que señala las características y la cantidad del artículo requerido. Cuando se trata de artículos estándar, este proceso no significa mucho problema. Sin embargo, con los artículos complejos, el comprador quizá tenga que trabajar con otras personas (ingenieros, usuarios, consultores) para definir el artículo.

Especificación del producto. La organización que compra desarrolla especificaciones técnicas del producto, a menudo con la ayuda de un equipo de ingeniería que analiza el valor. El análisis de valor del producto es un método para reducción de costos donde se estudian los componentes de forma cuidadosa, para determinar si deben rediseñarse, estandarizarse o fabricarse utilizando métodos de producción menos costosos.

Búsqueda de proveedores. El comprador realiza una búsqueda de proveedores para localizar al mejor. El comprador elabora una pequeña lista de proveedores calificados revisando los directorios de comercio, haciendo búsquedas por computadora o hablando por teléfono con otras empresas para solicitar recomendaciones. En la actualidad, cada vez más empresas utilizan Internet para encontrar proveedores. Para los fabricantes, esto ha nivelado el campo de juego: Internet ofrece a los pequeños proveedores casi las mismas ventajas que a los grandes competidores.

Petición de propuestas. El comprador invita a los proveedores calificados a que envíen propuestas. En respuesta, algunos proveedores envían únicamente un catálogo o a un vendedor. Sin embargo, cuando el artículo es complejo o costoso, el comprador solicitará propuestas escritas detalladas o presentaciones formales a cada proveedor potencial. Los mercadólogos de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas en respuesta a la petición de propuestas del comprador. Las propuestas deberían ser documentos de marketing y no sólo documentos técnicos. Las presentaciones deben inspirar confianza y lograr que la empresa destaque de entre los competidores.

Selección de proveedores. Durante la selección de proveedores, con frecuencia el centro de compras hace una lista de los atributos deseables de éstos y de su importancia relativa. Algunos atributos son productos y servicios de calidad, reputación, entrega a tiempo, conducta corporativa ética, comunicación honesta y precios competitivos. Los miembros del centro de compras califican a los proveedores sobre tales atributos e identifican a los mejores.

Especificación de pedido-rutina. En esta etapa del proceso de compra de negocios en la cual el comprador redacta el pedido final con el(los) proveedor(es) elegido(s), indicando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, la fecha de entrega esperada, las políticas de devolución y las garantías

Revisión del desempeño. El comprador evalúa el desempeño de los proveedores, y decide si continua con ellos, los cambia o prescinde de ellos (Kotler, Philip, Keller, & Kevin., 2012).

5.2.4. Marketing de servicios

Las estrategias de marketing representan la mejor alternativa para que una empresa entre a un mercado y se mantenga en una posición que le genere rentabilidad a su negocio, v pues se trata de la manera en que la empresa define cómo cubrirá las necesidades y deseos de sus clientes. En este orden de ideas, es necesario considerar que el posicionamiento es la percepción de la marca que tiene un consumidor en comparación con la imagen de otras marcas competitivas. (León & al, 2019, pág. 147).

El éxito de toda actividad comercial depende de la planificación, de ahí saldrá la estrategia de marketing a desarrollar en el emprendimiento, microempresa y empresa, se crea la táctica, la acciones para la consecución de las metas que necesita el negocio y aplicada en los servicios veterinarios, es relevante conocer lo que necesitan los clientes habituales, los deseos de los consumidores potenciales para así variar la propuesta que se tiene de acuerdo a la situación del país.

5.2.5. Beneficios del marketing de Servicios

El marketing de servicios es una disciplina con entidad propia. El auge de los servicios y la importancia de satisfacer al cliente ha dado como resultado el desarrollo y generalización de las técnicas de marketing de servicios en las empresas de muy diversos ámbitos. (Hernández Cabrera, 2018). Los servicios son los más requeridos del mercado, sea en salud, educación, entrega de comida a domicilio, eventos, etc. El marketing crea estrategias para entregar servicios nuevos de acuerdo a las expectativas que tienen los ciudadanos de los

emprendimientos, éstos serán de fácil acceso, además ser diferentes a los que ofrecen otras empresas o microempresas y el objetivo final de innovación y diferenciación en las ofertas de los emprendimientos es satisfacer a los clientes, y esto se logra a través de técnicas de marketing, que nacen de las estrategias elaboradas.

Dentro del marketing de servicios encontramos grupos que se encuentran trabajando en sinergia para motivar el desarrollo, apoyar, y entregar servicios. Los miembros de estos grupos los integran las organizaciones, clientes, y las personas que proveen el producto; forman parte del triángulo tres tipos de marketing, que intervienen para el buen desenvolvimiento de entrega de servicios, estos son marketing interactivo, interno y externo. La meta principal de las acciones es elaborar y dar cumplimiento a las ofertas dirigidas a los consumidores. En los servicios, es necesaria la intervención de tres clases de marketing para mantener las relaciones con los clientes. (Rojas Fierro, 2018, págs. 18-19).

En la ejecución del marketing de servicios se encuentran como interviniente principal, al cliente en unión con las empresas y proveedores, estos hacen que las actividades de marketing lleguen a su éxito, que es brindar mejores servicios, fortalecer las relaciones con los clientes, fidelizarlos a corto plazo, y crecer el número de personas que desean adquirir los productos y servicios; se puede mencionar también, la participación de los tres marketing en la construcción de un aspecto distinto del marketing de servicios, el interactivo promueve la participación dinámica de los consumidores, el interno ayuda a las empresas a mantener relaciones con sus empleados y el externo colabora en la realización de necesidades de los ciudadanos en la sociedad.

5.2.6. Las 4 I' del servicio

Son fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes y que influyen significativamente en las decisiones de mercadotecnia que debe tomar. Por ello, resulta imprescindible que los mercadólogos conozcan cuáles son las características que diferencian a los servicios de los bienes y en qué consiste cada uno de ellos, con la finalidad de que esté mejor capacitado para diseñar una mezcla de mercadotecnia idónea para servicios (Thompson, promonegocios.net, 2018)

5.2.6.1. Intangibilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.

Por ese motivo, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible" (Kotler P., 1999, pág. 200).

5.2.6.2. Inseparabilidad

Los servicios con frecuencia no se pueden separar del vendedor, realmente si quisiéramos ser estrictos, dicha inseparabilidad afecta no sólo al vendedor sino también al entorno que envuelve el proceso de consumo, y al propio estado anímico o circunstancias personales del cliente, por lo que es importante la sintonía entre cliente y vendedor, ya que, como se cita, son muchas las variables que interactúan y pueden afectar de diferente grado al desarrollo del consumo del servicio.

Otro aspecto importante es que los bienes se producen venden y consumen, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen de manera simultánea, esto tiene gran relevancia desde el punto de vista conceptual, debido a que las fases de producción, venta y consumo de un producto no se distinguen tan claramente en la fabricación de un servicio donde el vendedor interactúa con el cliente mientras éste hace uso del mismo (Muñoz, 2008, pág. 2).

5.2.6.3. Inconsistencia

Significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día (Thompson, promonegocios.net, 2018)

5.2.6.4. Inventarios

Según Gaxiola “El costo de inventarios se relaciona con la capacidad ociosa de la producción” (Gaxiola, Mercabc, 2013) Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios (Thompson, promonegocios.net, 2018).

5.2.7. Las 8 p del servicio (producto, plaza, promoción, precio, personas, physical, proceso, productividad)

Producto o Servicio. Debe ofrece valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

Plaza implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Precio para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

Proceso: Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen

entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

Promoción: Tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Physical (entorno): La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

Personal: Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Productividad (y calidad): Ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente.

Todos estos factores trabajan en conjunto y hacen posible que los servicios y la

promesa que se ofrece al cliente pueda ser entregada a tiempo, con una buena experiencia, valor agregado y la mejor calidad posible. (Lovelock C y Wirtz J, 2009, pág. 72).

5.2.8. CRM.

Es una herramienta y una estrategia para gestionar la interacción de los clientes utilizando tecnología para automatizar los procesos comerciales. El CRM consiste en ventas, marketing y actividades de servicio al cliente. Los objetivos son encontrar, atraer nuevos clientes, nutrirlos y retenerlos para futuros negocios. El negocio utiliza CRM para cumplir con las expectativas de los clientes y alinearse con la misión y los objetivos de la organización para lograr un desempeño sostenible y relaciones efectivas con los clientes. (Anshari, Nabil Almunawar, Ariff Lim, & AlMudimigh, 2019).

Otro concepto dado por el Autor (Brunetta, 2016), CRM (Customer Relationship Management) Gerenciar las relaciones con los clientes, es una estrategia de negocio basada en las tecnologías de la información, que permite llevar a cabo acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes. Desde el punto de vista tecnológico representa los sistemas y arquitectura requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de todos los clientes con la empresa.

Es una estrategia de negocio basada en las tecnologías de la información, que permite llevar a cabo acciones y decisiones basadas en datos, en respuesta y anticipación al comportamiento de los clientes. Desde el punto de vista tecnológico representa, representa los sistemas y arquitectura requerida para capturar, analizar y compartir todas las facetas de la relación de todos los clientes con la empresa. (Brunetta, 2016).

Imagen 2. Objetivos de la CRM

Fuente: tomado de Varas, F. (2015). Manual de comercio electrónico para la internacionalización. ICEX.

Los Servicios de Atención al Cliente (Capítulo 8, Sección 8.1)

5.2.9 Digiturno:

Planear un esquema donde los usuarios puedan tomar un turno guiado por un Digiturno mejorará la organización de los tiempos de espera de los usuarios. La implementación de un Digiturno no solo tiene beneficios para los usuarios, sino que además ayuda a los auxiliares de misión a tener un control del número de personas que han sido atendidas durante el día y de cuantas más podrán ser recibidas ese periodo (Pérez, 2014). Con esta definición buscamos enfocar el significado del Digiturno, el cual propende organizar la llegada de los usuarios de los centros de servicios Colsubsidio Sabana de Bogotá con el fin de generar una secuencia lógica de atención con opciones de priorización dependiendo características puntuales como edad, personas en estado de embarazo, con discapacidades o niños de brazos.

5.2.10 Servicio al cliente.

“El nivel del servicio al cliente debe determinarse en función de las mediciones que se basan en las investigaciones, de las necesidades de los clientes y en las actuaciones de los

competidores, y debe reconocer la existencia de los diferentes tipos de necesidades que tienen los distintos segmentos” (CHRISTOPHER, y otros, 1994).

- Servicio. Bien intangible o conjunto de actividades que se ofrece, generalmente, como complemento de un producto.
- Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

5.2.11 Marketing o mercadeo.

Es una herramienta y una estrategia para gestionar la interacción de los clientes utilizando tecnología para automatizar los procesos comerciales. El CRM consiste en ventas, marketing y actividades de servicio al cliente. Los objetivos son encontrar, atraer nuevos clientes, nutrirlos y retenerlos para futuros negocios. El negocio utiliza CRM para cumplir con las expectativas de los clientes y alinearse con la misión y los objetivos de la organización para lograr un desempeño sostenible y relaciones efectivas con los clientes. (Anshari, Nabil Almunawar, Ariff Lim, & AlMudimigh, 2019).

“Actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Kotler, Philip, Keller, & Kevin., 2012).

- Planeación. Es “un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios”. (Cruz & Conrado, 2000).

Incidente crítico. Consiste en un procedimiento para recoger observaciones directas de ciertos hechos importantes en relación al comportamiento humano en situaciones definidas.

Posicionamiento. “Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler & Armstrong, Márketing, 2012).

Brindar servicios adicionales gratuitos. “Como estrategia de venta también se podría optar por brindar servicios adicionales gratuitos tales como la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio de mantenimiento, nuevas garantías o políticas de devoluciones” (Fernández & Fabián, Técnicas de ventas, 2016).

Dar obsequios. Así como brindar servicios adicionales gratuitos, como estrategia de ventas también podríamos optar por dar obsequios o regalos a nuestros clientes. Por ejemplo, podríamos regalar un producto pequeño por la compra de otro, dar pequeños obsequios a nuestros principales clientes, o entregar artículos publicitarios o de merchandising tales como lapiceros, llaveros o destapadores con el logo de la empresa, a todos nuestros clientes. (Fernández & Fabián, s.f.).

Uso de testimonio. “Otra estrategia de ventas consiste en el uso de testimonios de clientes que hayan quedado satisfechos con nuestros productos o servicios. Los testimonios podríamos publicarlos en nuestros folletos, página web, anuncios impresos o en cualquier otro medio publicitario, o simplemente podríamos optar por nombrar los clientes importantes que hayamos tenido, al momento de tratar de vender un producto o servicio” (FERNÁNDEZ & Fabián, 2016).

Búsqueda de referidos. “Otra estrategia de ventas consiste en buscar referidos, es decir, clientes que nos recomienden con otros consumidores, o que nos ayuden a conseguir nuevos clientes” (Fernández & Fabián, 2016).

Agilidad en la entrega. Atender con mayor rapidez al cliente, ya sea al momento de atender sus consultas, tomar sus pedidos, entregarle su producto o brindarle su servicio, permite atender a más clientes en menos tiempo, pero también darle al cliente una mejor atención, y así tener más posibilidades de que nos vuelva a visitar.

“Ofrecer una diferenciación. Debido a la gran competencia que hoy en día existe en todos los sectores, ofrecer una diferenciación, por ejemplo, una característica en nuestro producto que sea difícilmente imitable por la competencia o una excelente atención al cliente que no se dé en ningún otro lado, es una de las estrategias más efectivas para incrementar las ventas” (Negocios, 2016).

Cliente. Organización o persona que recibe un producto o servicio. Recuperación de clientes perdidos. “La recuperación de clientes perdidos, asignatura pendiente de la gran mayoría de los equipos comerciales, puede ser tratada en el manual como una cuestión estratégica, ya que no solo es ventajoso captar y fidelizar a los clientes habituales, sino que los clientes antiguos son una interesante opción que aumenta las oportunidades de la cartera de cada vendedor” (Ortego & Javier, 2020).

Características. “Conocer a los clientes es fundamental para que los vendedores adapten sus mensajes comerciales a razón de sus necesidades. Es positivo que este conocimiento abarque todas y cada una de las características que sean de interés para los vendedores, de manera que pueda profundizar en su entendimiento y en el proceso por el que pasa antes de tomar la decisión final” (Ortego & Javier, 2020).

Paquetería. “Objeto o conjunto de objetos que están atados o envueltos formando un bloque para ser transportados” (Léxico, s.f.).

Correspondencia. La correspondencia implica el intercambio de cartas, la persona que envía la comunicación es el remitente, mientras que quien la recibe es el destinatario.

Diferenciación. “Diferenciar en realidad la oferta del mercado para crear mayor valor para el cliente” (Kotler, Philip, & Armstrong, Márketing, 2012).

Estrategia. “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las situaciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (Quinn & James, 1999).

5.2.12 Matriz FODA.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Imagen 3: Ejemplo de DOFA



Fuente: Elaboración propia

5.2.13 Análisis externo.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos,

sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como:

¿Qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?,

¿Cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Matriz MEFE

Para construir la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), es necesario tomar en cuenta las distintas variables o entornos que intervienen en la industria donde se mueve la compañía, estos factores externos se pueden convertir en oportunidades o amenazas importantes para el sector y para la empresa. (ESPINOSA & Roberto, 2013)

5.2.14 Análisis interno.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas: son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la

competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?,

¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Debilidades: son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

Matriz MEFI

La matriz MEFI tiene como fin realizar un resumen de las diferentes fortalezas y debilidades que tiene una compañía a nivel interno y que pueda afectar el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa. Una vez identificado dichos elementos es necesario asignar un peso a cada factor dentro de un rango de 0.0 (nada importante) a 1.0 (totalmente importante). El peso dado indica la importancia del factor en la compañía, sin considerar si es una fortaleza o una debilidad. Igualmente es necesario dar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar si es una fortaleza o una debilidad que tiene la empresa.

5.2.15 Segmentación del mercado.

“Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler, Philip, Armstrong, & Gary, Márketing, 2012)

Mercado meta. “El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos”³¹.

Necesidad. Sensación de estado de carencia física o psíquica.

Proceso. “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Kotler, Philip, Armstrong, & Gary, Márketing, 2012).

Segmento de mercado. “Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing” (Kotler & Armstrong, Principales de Marketing, 2013).

Cronograma de actividades de mercadeo. “Es una herramienta que sirve para planear todas las actividades a ejecutar en un periodo determinado, además permite controlar el tiempo en días, semanas y meses, a saber, cuántas herramientas de marketing se van a utilizar de manera eficiente, y a llevar un control general de la información” (Rivas & Omar, 2018).

5.2.16 Inversión de mercadeo.

Presupuesto de ventas. “Es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una compañía y a conocer el volumen de ventas estimado. Es decir, da estimaciones de los niveles de ventas, (y por tanto de ingresos)” (Becerra & Vicky, 2014).

Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados. Estado financiero que “proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico. Los más comunes son los estados de pérdidas y ganancias que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas grandes operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre” (Gitman, Lawrence, Zutter, & J, 2012).

ROI de Marketing. Es una ratio de rentabilidad que sirve para valorar la rentabilidad de las acciones de marketing ya ejecutadas. [Se aplica] con el objetivo de conocer que acciones han sido más o menos rentables y buscar el porqué. Que acciones han tenido un mayor o menor beneficio. En este caso, la fórmula sería (...):

$$\text{ROI Marketing} = (\text{Utilidad Bruta} - \text{Inversión en Marketing}) / \text{Inversión en Marketing}.$$

De esta manera tendríamos la rentabilidad de todas las acciones de marketing realizadas por una marca. Pero [se puede] bajar un poco de nivel para medir con más detalle (...) la acción que [se quiera] medir.

Tercerización. “La tercerización es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio. Debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos”. (Gitman, Lawrence, Zutter, & J, 2012).

5.3 Marco legal

5.3.1 Constitución Política De Colombia, Título XII del régimen económico y de la hacienda pública, Artículo 333

“Establece la libertad económica y toma a la empresa como la base para el desarrollo, en este se establece que la actividad económica y la iniciativa privada son libres y que la empresa, como base del desarrollo para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, son autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.”

5.3.2 Código de comercio de Colombia- Decreto 410 de 1971

Es la normativa legal que siguen las empresas. Ésta se utiliza para regular sus actividades en las relaciones mercantiles y el seguimiento de sus operaciones. En otras palabras, el Código de Comercio es la legislación jurídica que regula todas las actividades comerciales que tiene una empresa.

En este documento, desde el libro primero al sexto se exponen las diferentes disposiciones en términos legales y comerciales de las empresas. Es por ello que en este se estipulan los diferentes procesos, documentos, instrumentos financieros y demás características con las que debe contar un establecimiento comercial. Es importante tener consideración de este ya que a través de este documento se presentan diferentes leyes, lineamientos y garantías que una empresa debe cumplir para garantizar su plena comercialización y brindar seguridad y protección a las transacciones económicas realizadas por los clientes.

5.3.3 Código sustantivo de trabajo- Artículo 5

“Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.”

Este documento es de vital importancia dentro de las organizaciones ya que brinda pautas para tener una estructura óptima dentro de la misma. En este, se establecen los deberes y derechos de las personas involucradas en un contrato laboral (trabajador y empleador), su finalidad es que se cuente con los procesos internos que propicien un buen ambiente laboral, permitiendo que las partes desenvuelvan sus actividades laborales dentro de la organización.

5.3.4 Ley 905 de 2004

“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”

Por medio de esta ley, se dictan diferentes disposiciones que ayudan a promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes y generación de empleo. Esta ley tiene mucha importancia para las organizaciones ya que presenta diferentes lineamientos para que se aprovechen el capital productivo, y estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos, propicia el desarrollo de programas y recursos de negocios.

Para el presente proyecto tiene mucha importancia esta ley porque a través de esta se abalan ciertos criterios para fomentar la mejora continua, además de que se puede tener garantía de que, con ella, se realiza seguimiento constante y permanente sobre acciones y programas realizados en cada región.

5.3.5 ISO 9001 NTCGP 1000

Esta norma, especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad; “Va dirigida a todas las entidades, se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes” “La implementación de la presente norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades.”.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, que consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades.

Esta norma técnica es clave para el proyecto en mención ya que permite orientar a las empresas a tener mecanismos que son basados en procesos, los cuales deben garantizar que se realicen las actividades económicas de manera eficiente y eficaz, además ayuda a demostrar la mejora, desempeño y capacidad de proporcionar productos y servicios que responden a las necesidades y expectativas de sus clientes.

6. Marco metodológico de investigación

El proceso de intervención en la caja de compensación Colsubsidio en la Sabana de Bogotá, se llevará a cabo mediante una investigación que cuenta con la participación de la

comunidad involucrada en ella. Para un correcto análisis de la información se estima contar con fuentes primarias y secundarias de información que permitan dar soporte y confiabilidad a la investigación.

6.1 Tipo de estudio

La presente investigación tipo de estudio de este trabajo es descriptivo por lo que pretende crear una propuesta de diseño de planeación estratégica para la Caja de compensación Colsubsidio Sabana de Bogotá.

6.2 Método de investigación

La metodología a utilizar en el proyecto es de tipo exploratorio – descriptivo. El análisis se basa en el diagnóstico de la Caja de compensación Colsubsidio Sabana de Bogotá una de las cajas de compensación más grande del país. Para esto se utilizarán el PCI, POAM. Después de la recolección de la información, a través del PCI y el POAM, a partir de las cuales se analizan factores internos y externos y se definen las estrategias acordes a la información encontrada en el trabajo realizado.

La técnica exploratoria llevada a cabo para la recolección de datos cualitativos fue el “grupo focal” Focus Group.

6.3 Población

La investigación está delimitada a los 97.200 afiliados de la caja de compensación familiar Colsubsidio Sabana de Bogotá (Chía, Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá, Facatativá) ubicados en Cundinamarca único departamento donde tiene jurisdicción la caja de compensación familiar Colsubsidio.

Tabla 1. *Distribución poblacional y target de aplicación de la investigación*

Población	Cantidad	%
Población total	48.258.494	100%
de Colombia		
Población	19.497.816	40%
Colombiana afiliada a CCF		
Población	3.571.820	18%
Cundinamarca afiliada a CCF		
Población	97.200	20%
Cundinamarca afiliada a Colsubsidio Sabana Bogotá		

Fuente: Elaboración propia tomando en cuenta los datos poblacionales del DANE, Asocajas y Superintendencia de subsidio familiar.

Dispuestos estos datos poblacionales se toma como universo la cantidad de 97.200 afiliados a la caja de compensación familiar Colsubsidio Sabana de Bogotá (Chía, Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá, Facatativá) que residen en el departamento de Cundinamarca según los datos aportados por la Superintendencia de subsidio familiar para el mes de febrero 2021, aplicando heterogeneidad del 50%, nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Nota

Teniendo en cuenta el muestreo realizado, se estimó tomar un porcentaje representativo según la asistencia en las sedes de Facatativá, Tocancipá, Chía, Cajicá y Zipaquirá, las cuales presentan una afluencia de público en las oficinas de 8.000 personas mensualmente. Es decir, al tomar las 8.000 personas sobre la muestra 384: obtenemos un rango de 20.83, por consiguiente, se planteará realizar dos sesiones de Focus Group; una sesión compuesta por 11 personas y la otra por 10 personas.

6.4 Instrumentos

6.4.1 Matriz PCI

Imagen 4. Matriz PCI

MATRIZ PCI								
CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO			
	MAJOR	MENOR	MAJOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO	
Capacidad directiva	Misión, visión	X				X		
	Reportes de gestión	X				X		
	Modelo de sostenibilidad		X				X	
	Gestión de recursos		X				X	
	Imagen corporativa	X				X		
	Grupos de interés	X				X		
	Filiales		X			X		
	Estrategias organizacionales		X				X	
	Marca reconocida a nivel nacional	X				X		
	Línea de autoridad	X					X	
	Estructura organizacional y sus funciones	X				X		
	Coordinación e integración	X				X		
	Niveles de responsabilidad social		X				X	
	Conocimiento de procedimientos y procesos		X				X	
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X	X		
	Toma de decisiones		X				X	
Liderazgo		X			X			
Integridad y ética	X				X			
Capacidad tecnológica e infraestructura	Diferenciación en productos y/o servicios			X		X		
	Cartera de productos limitados			X		X		
	Nivel de tecnología utilizada en los proyectos				X		X	
	Tecnología en las instalaciones de la organización			X			X	
	Fidelización de clientes	X				X		
	Especialización de producto	X				X		
	Red de distribución asertada		X				X	
	Capacidad de innovación				X		X	
	Efectividad en los procesos y la entrega		X				X	
Valor agregado en los productos				X		X		
Desarrollo web			X			X		
Capacidad del talento humano	Programas de pasantías	X						X
	Empleabilidad	X				X		
	Departamento de personal	X				X		
	Servicio al cliente			X		X		
	Indicadores y evaluación de desempeño	X					X	
	Experiencia laboral	X				X		
Estabilidad laboral		X				X		
Capacidad financiera	Capacidad de endeudamiento				X	X		
	Rentabilidad, retorno de la inversión				X		X	
	Costos unitarios elevados				X		X	
	Liquidez		X			X		
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda			X		X		
	Estabilidad de costos				X	X		

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Matriz POAM

Imagen 5. Matriz POAM

MATRIZ POAM								
ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Entorno Político	Políticas del país			X			X	
	Renovación de mandatos públicos		X					X
	Leyes de protección a los servicios	X				X		
	Gasto público			X			X	
	Exenciones tributarias	X					X	
	Leyes laborales		X			X		
	Seguridad social y parafiscales		X				X	
	Reformas tributarias			X		X		
	Programas de vivienda	X				X		
	Políticas de comercio		X				X	
Entorno Económico	Políticas farmacéuticas			X		X		
	Subsidios	X				X		
	Inestabilidad económica en el país			X		X		
	Crecimiento económico	X				X		
	Tasas de interés		X				X	
	Producto interno bruto			X			X	
	Crecimiento de la industria				X		X	
	Aumento en la competencia				X	X		
	Inflación			X		X		
	Impuestos				X		X	
Entorno Social	Tratados de libre comercio				X			X
	Tamaño del mercado				X		X	
	Ingreso per cápita		X				X	
	Generación de empleo	X				X		
	Liderazgo en proyectos innovadores para el apoyo de la sociedad		X				X	
	Cultura del ahorro	X				X		
Entorno Tecnológico	Cambios en estilos de vida		X				X	
	Problemas de orden público			X				X
	Tendencias emergentes				X			X
	Aspectos demográficos		X				X	
	Automatización de procesos	X				X		
	Facilidad de acceso a la tecnología	X					X	
	Desarrollo de software		X				X	
Entorno Ambiental	Desarrollo de plataformas tecnológicas		X			X		
	Avances tecnológicos	X					X	
	Innovación		X				X	
	Conciencia tecnológica		X					X
	Nuevos productos y servicios	X				X		
Entorno Legal	Cambios climáticos				X			X
	Recursos renovables				X			X
	Buen manejo de los recursos			X			X	
	Iniciativas de responsabilidad corporativa	X				X		
Entorno Legal	Sostenibilidad ambiental		X				X	
	Cambio o modificaciones en leyes				X			X
	Leyes para la salud y seguridad en el trabajo	X				X		
	Leyes laborales	X				X		
	Leyes de protección al consumidor	X					X	
	Cambios en el decreto 341 de 1988				X		X	
Entorno Legal	Cambios en el decreto 784 de 1989				X		X	
	Modificación en la ley 21 de 1982				X		X	

Fuente: Elaboración propia.

6.5.3 Focus Group-Cualitativo

Para llevar a cabo el plan estratégico, es necesario contar con diferentes metodologías que permitan la recolección de información con el objetivo de indagar sobre el problema a estudiar y así mismo definir las estrategias y tácticas a utilizar para el plan estratégico; a continuación, se describe la metodología del focus Group y sus características las cuales contribuirán por medio de discusiones abiertas a la investigación.

1. Definir tema y objetivos

Tema: Servicio al cliente de la caja de compensación Colsubsidio

Objetivos:

- Indagar acerca de la percepción de los clientes en cuanto al servicio ofrecido por Colsubsidio.
 - Evaluar las características y procesos que permiten ofrecer un buen servicio al cliente.
 - Obtener ideas de los clientes para la mejora del servicio ofrecido en las oficinas de la Sabana de Bogotá.
- #### 2. Preparar un moderador para que guie las preguntas del Focus Group

El moderador es una de las personas más importantes que va a intervenir en esta metodología, a través de esta persona se pretende obtener los datos más significativos para la investigación. Es por esto que la empresa debe seleccionar a las personas más idóneas y profesionales con formación profesional y experiencia en estas metodologías.

Deben ser profesionales, capaces de conducir una conversación, amigable y empático, capaz de leer el lenguaje corporal, debe ser objetivo al presentar los datos de manera honesta y simple.

Para la investigación como se mencionó anteriormente, se necesitarán aproximadamente 2 moderadores, los cuales pueden ser seleccionados los mismos colaboradores de la empresa que cumplan con esas características y habilidades comunicativas; y de ser necesario brindarles una capacitación para mejorar las habilidades necesarias para realizar esta metodología.

3. Escoger un lugar para el Focus Group

Debido a las contingencias, y más precisamente a la crisis global de Covid-19, el Focus Group será realizado de manera virtual, se emplearán herramientas como: Zoom, GoToMeeting, Teams, Hangouts, entre otras; las cuales permiten que se realice una interacción cara a cara con los integrantes, la grabación de video y la transmisión de manera óptima. Además, se pueden utilizar herramientas complementarias como Google Forms, Pollev, entre otras. Lo que se busca con estas herramientas es que se realice una sesión lúdica, dinámica, que se controlen bien los tiempos e interacción sencilla (por ello los grupos más reducidos).

4. Reclutar de 3 usuarios y tres participantes moderadores

Usualmente los Focus Group que se realizan de manera presencial conllevan una serie de incentivos en términos económicos, de bienestar, alimentación, entre otros; la idea es que con este Focus Group virtual se implementen incentivos en cuanto al uso de

servicios en la empresa, la idea es que con estos se fomente a la participación, motivación y lúdica dentro de la sesión.

5. Conducir una sesión de 45 a 50 minutos guiada por el moderador.

Estos rangos de tiempo son los adecuados para mantener una conversación dinámica en donde los participantes se mantengan enfocados, y también se mantenga un rendimiento óptimo para la recolección de información.

6. Analizar la sesión y presentar un reporte minucioso de manera escrita u oral

Con las herramientas tecnológicas, de videoconferencia y las complementarias se podrá obtener los datos de manera más dinámica, además se podrá contar con un análisis facilitador en cuanto a la información valiosa que proporcione los participantes; por ser plataformas digitales, es más fácil generar un análisis y por ende un reporte para más adelante poder socializarlo con la empresa.

6.5.3.1 Resultados Focus Group

Imagen 6. Focus Group



Fuente: Imagen propia Focus Group

Link focus Group:

https://drive.google.com/file/d/1B_OPLfJM5R7CcAzX53QDB7UVuEaA8n7R/view?usp=drive_web

El Focus group fue realizado a través de la plataforma Google Meet, fue convocado por medio de correo a personas que frecuentan los centros de servicio de la caja de compensación, fue grabado por autorización previa de cada uno de los participantes.

Participantes Usuarios de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio Sabana de Bogotá

Persona Numero 1: Paula Andrea Fontecha

Profesión: Empleada, trabaja en una temporal

Persona 2: Dana Murcia

Profesión: Empleada empresa familiar

Persona 3: Jasson Mujica Duarte

Profesión: Independiente

Moderadores:

Lady Johanna Orjuela

Angela Paola Suarez

Paola Andrea Maldonado

Preguntas Focus Group

Dinámica para romper el hielo se inició con una pequeña presentación de cada participante y las moderadoras, así mismo se contextualizó el porqué de la reunión y que se quería lograr con la propuesta de estrategias de servicio al cliente para los centros de servicios Colsubsidio Sabana de Bogotá.

Presentación de los participantes ¿Cómo se llama? ¿Cuántos años tienen?

¿Dónde trabajan?

1. ¿Cómo te enteraste de los servicios que ofrecemos?
2. ¿Por qué razón consideras que nuestros clientes nos eligen?
3. ¿Cuánto tiempo llevan adquiriendo nuestros servicios?
4. ¿Cuál es el servicio que más utiliza?

5. ¿Cuáles son las características que hace del servicio que utiliza uno diferencial?
6. ¿Cuáles servicios le gustaría encontrar a la hora de entrar a una oficina de Colsubsidio?
7. ¿Qué molestias siente al utilizar nuestros servicios?
8. ¿Cuáles son algunas de las características o alternativas que nuestros competidores ofrecen y nosotros no?
9. ¿Qué oficina frecuenta más?
10. ¿Cuál fue su experiencia para adquirir el servicio que utiliza?
11. ¿Qué tan receptivo ha sido el equipo de servicio al cliente para sus requerimientos?
12. En caso de tener alguna molestia ¿Le han atendido rápidamente?
13. ¿Los tiempos para la recepción de sus requerimientos fueron adecuados?
14. Tras alguna molestia o requerimiento, ¿Cuánto tiempo tardo en obtener una respuesta?
15. ¿Cómo califican la experiencia con respecto a los servicios ofrecidos por Colsubsidio?
16. ¿Hasta qué punto los servicios ofrecidos superaron sus expectativas?
17. ¿Qué aspecto debe mejorarse en la oficina que frecuenta?
18. ¿Conoce usted los sistemas de turnos digitales?
19. Actualmente las oficinas de la Sabana de Bogotá no cuentan con sistema de Digiturno, ¿Considera usted necesario implementarla?
20. ¿Considera que el uso de un Digiturno en las oficinas mejoraría con la rapidez para la atención?
21. ¿Cree usted que la herramienta del Digiturno puede mejorar la organización dentro de la oficina?

22. ¿Cuál es la probabilidad de volver a adquirir los servicios de Colsubsidio?
23. ¿Cuál es la probabilidad de recomendar los servicios de Colsubsidio?
24. ¿Qué área considera que debe mejorar la empresa? ¿Por qué?
25. ¿Tienes algún comentario o sugerencia para la empresa?

Resumen de opiniones, comentarios e información general del Focus Group

La discusión establecida en el focus group dejó mucha información de índole positiva y negativa acerca del servicio al cliente de los centros de servicio de Colsubsidio Sabana de Bogotá.

Los puntos positivos

- Los asesores son amables y dispuestos a ayudar.
- Los servicios de la caja son muy amplios y buenos frente a la competencia
- El centro de servicio de Chía tiene instalaciones adecuadas para la espera del cliente, tienen sillas y pueden ingresar al centro comercial para la espera.
- A la pregunta de que si recomendarían los servicios de la caja de Compensación familiar Colsubsidio los tres respondieron que sí, se siente satisfechos con lo que se ofrece y recomendarían sin problema a Colsubsidio.

Los puntos negativos

- Son muy pocos asesores en cada centro de atención y en algunos horarios solo hay una persona atendiendo
- Los centros de servicio de Zipaquirá, Cajicá, Tocancipá, Facatativá quedan ubicados en los supermercados Colsubsidio y los usuarios deben esperar afuera en la fila y están expuestos al clima, por largas filas.

- Algunos días del mes se presentan filas hasta de dos a tres horas como a final de mes.
- No existe un control de llegada de los usuarios y esto ha permitido que se presenten discusiones entre los afiliados.
- Los usuarios indican que la carga laboral de los asesores es mucha y por eso muchas veces no pueden prestar el servicio adecuado.
- El trato del personal de seguridad de los supermercados Colsubsidio no es el mejor con los usuarios.

Sugerencias

- Los participantes al indicarse la posibilidad de la creación de un Digiturno, lo ven como una oportunidad de mejora.
- Participante 3 sugiere que se pueda pedir el turno por medio de la página web de Colsubsidio o través de una APP en el celular para solicitar sobre una hora fija y saber con exactitud el tiempo de espera.
- Participante 1 indica que la creación de un Digiturno permitirá que el proceso sea más ágil y menos carga laboral para los asesores y esto mejoraría la respuesta a las inquietudes de los afiliados.
- También indican que se puede realizar procesos por medios electrónicos, pero igual la atención presencial debe seguir siendo el foco.
- Sugieren que en la página web deberían tener claros los documentos y requisitos para cada diligencia que los usuarios vayan hacer.

6.4.4 Encuesta

La encuesta es una técnica que nos permite aplicar una serie de preguntas por medio de un cuestionario a ciertas personas. Su finalidad es proporcionar información sobre sus opiniones, actitudes y comportamientos de ciertas personas. La idea de una encuesta radica en que a través de este mecanismo se pueda probar una hipótesis, descubrir una solución de un problema e identificar e interpretar un conjunto de testimonios con el fin de cumplir con un propósito en específico.

La siguiente encuesta fue realizada dentro de los centros de servicio de Colsubsidio, su propósito es determinar factores importantes sobre la satisfacción de los clientes en lo que respecta a la atención en estos centros de servicio. Las preguntas y conclusiones obtenidas son las siguientes:

En términos generales, ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la atención recibida en los Centros de Servicio de Colsubsidio?

Del 1 al 10, donde 1 es menos satisfecho y 10 muy satisfecho, cómo calificaría:

1. El tiempo de espera para ser atendido

Imagen 7. Resultado encuesta 1



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el gráfico, la satisfacción de los clientes con respecto al tiempo no es tan buena, se refleja la deficiencia en relación a este ítem, factor que disminuye la satisfacción y genera incomodidad para los clientes. Este indicador es uno de los aspectos en los que más se debe trabajar ya que el tiempo de espera es uno de los elementos que puede influir de manera directa en la experiencia de compra; a medida en que un cliente comienza a percibir demoras ira disminuyendo el valor percibido de su compra. Es por esto que se debe tomar mejores acciones para la mejora de este indicador, como una mejora en la gestión de turnos y otras estrategias para que en conjunto sea más llevadera la espera y la compra en los centros de servicio Colsubsidio.

2. La agilidad en la atención

Imagen 8. Resultado encuesta 2



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el gráfico, la agilidad en la atención es un factor de mejora, al igual que el tiempo de espera, es un factor que determina la calidad del servicio que se ofrece en los centros de servicio de Colsubsidio. La empresa se debe enfocar en obtener ciertos atributos que mejoren los procesos de atención y con ello la satisfacción del cliente. Por ello la importancia de brindar capacitaciones en donde se enfoquen en mejorar la capacidad de proactividad en los procesos, lo que conllevaría a mejores tiempos dentro de los centros de servicio. Por lo tanto, la agilidad es un factor esencial para mantener la competitividad.

3. La amabilidad del asesor

Imagen 9. Resultado encuesta 3



Fuente: Elaboración propia

En este aspecto, Colsubsidio cuenta con un buen puntaje; este indicador habla muy bien de los procesos internos y de la importancia de ofrecer un buen servicio, esto en términos de los colaboradores. Las organizaciones que adoptan unas buenas formas para motivar a sus empleados consiguen mejorar la cohesión, la integración y sus resultados empresariales y en este indicador se ve reflejado esto. Colsubsidio les brinda a sus asesores la confianza y diversos elementos para que se asegure una comunicación e interacción satisfactoria y eficaz para los clientes, además de ofrecerles soluciones que vayan acordes a sus necesidades.

4. La claridad de la información brindada por el asesor

Imagen 10. Resultado encuesta 4



Fuente: Elaboración propia

En este ítem, los centros de servicio de Colsubsidio cuentan con una gran satisfacción por parte de los clientes en lo que respecta a la claridad de la información brindada por el asesor. El tipo de información que se brinda es útil y genera la claridad pertinente para la solución de los requerimientos; aunque no se obtuvo una totalidad de satisfacción es claro que se debe seguir mejorando los procesos internos para que en conjunto se tenga un mejor servicio y se mejore la satisfacción de los clientes.

5. La solución brindada a su requerimiento

Imagen 11. Resultado encuesta 5



Fuente: Elaboración propia

Los requerimientos en gran medida son atendidos de la mejor manera, se les da la respuesta solicitada, cabe mencionar que se debe mejorar en la experiencia del cliente en su totalidad porque un aspecto que genere inconformidad por el usuario puede ocasionar una mala experiencia con la marca. Por esto la importancia de contar con acciones de mejora que cumplan con los requerimiento y necesidades de los clientes y que en el futuro predomine la relación de empresa- cliente en términos de ganancia.

Cuando se mejoran los procesos internos se puede establecer un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual los clientes se crean una opinión positiva con los centros de servicio y más puntualmente con la marca Colsubsidio.

6.5 Fuentes de información

Recolección de datos primarios: para la recolección de datos primarios se tomará la información de los PCI, POAM y de los resultados cualitativos del focus Group y encuesta en los centros de servicios y para obtener información relevante al manejo de la caja y proponer el diseño de la planeación estratégica.

Recolección de datos secundarios: se recolectará información de fuentes bibliográficas online y en libros que permitan profundizar en cuanto a teoría y conceptos administrativos para la elaboración de la planeación estratégica

6.6 Análisis de la información

Para realizar el análisis e interpretación de la información recolectada es necesario que se analice las preguntas principales de la investigación, tener la claridad de lo que se pretende recolectar; una vez hecho esto, se procede a realizar un informe en donde se describan los resultados observados, seguido de esto se analiza la información y se obtienen conclusiones de la observación.

6.6.1 Diagrama de Gantt

Imagen 12. Diagrama de Gantt

N° ACTIVIDAD	CARACTERÍSTICA	INICIO	FINAL	2/08/2021	6/08/2021	9/08/2021	13/08/2021	16/08/2021	23/08/2021	27/08/2021	30/08/2021	3/09/2021	6/09/2021	13/09/2021	20/09/2021	27/09/2021	1/10/2021	4/10/2021	8/10/2021	11/10/2021	15/10/2021	18/10/2021	22/10/2021	25/10/2021	29/10/2021	1/11/2021	5/11/2021	8/11/2021	12/11/2021	15/11/2021	19/11/2021	22/11/2021	26/11/2021	29/11/2021	3/12/2021				
				1	Definir problema de investigación (Descripción del problema, formulación del problema y alcance)	2/08/2021	9/08/2021	█	█	█																													
2	Definición de objetivos (Objetivo general y específicos)	9/08/2021	16/08/2021			█	█	█																															
3	Justificación y delimitación	16/08/2021	23/08/2021						█																														
4	Marcos de referencia (Estado de arte)	23/08/2021																																					
	Marcos de referencia (Marco teórico)																																						
	Marco de referencia (Marco legal y metodológico)																																						
5	Recolección de información (Determinar la situación a observar y objetivos)																																						
6	Recolección de información (Determinar la forma de registro de datos)	27/08/2021	6/09/2021																																				
	Recolección de información (observar y recolectar datos)	13/09/2021	1/10/2021																																				
	Recolección de información (registro de los datos)	4/10/2021	18/10/2021																																				
	Recolección de información (Análisis e interpretación de datos)	22/10/2021	29/10/2021																																				
	Recolección de información (Elaboración de conclusiones e informe de observación)	1/11/2021	19/11/2021																																				
7	Resultados (Análisis e interpretación, discusión, propuesta de solución)	22/11/2021	26/11/2021																																				
8	Análisis financiero	26/11/2021	29/11/2021																																				
9	Conclusiones y recomendaciones	29/11/2021	3/12/2021																																				

Fuente: Elaboración propia

7. Resultados y/o propuesta de solución

7.1 Análisis e interpretación de los resultados

Para la indagar y tener una fuente propia de información y su análisis se utilizaron varias herramientas para esto, las cuales permitieron determinar factores que afectan al área de servicio al cliente y que a través de este proyecto se pueden mejorar. Se realizo una encuesta a los usuarios de los centros de servicio de Colsubsidio en donde se tuvo en cuenta preguntas orientadas a: tiempo de espera, agilidad en la atención, amabilidad del asesor, claridad de la información y la solución brindada a los requerimientos de los clientes.

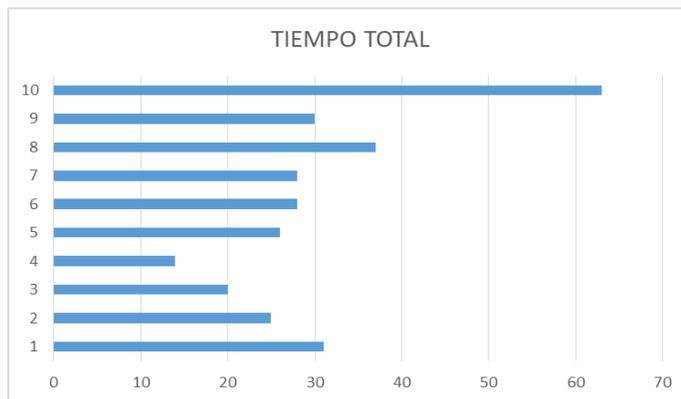
Como resultado se obtuvo que los aspectos en su mayoría exigen una mejora ya que en su totalidad no fueron positivos, se denoto una insatisfacción en la atención de los centros de servicio lo cual se vio reflejado en los resultados. En términos de eficiencia los asesores son amables y existe una comunicación clara al momento de brindar la información a los clientes al igual que su solución a requerimientos; pero, aunque exista un buen manejo, la insatisfacción mayor se refleja en los tiempos de espera y la agilidad de la atención las cuales surgen como consecuencia de sensaciones desagradables que experimenta el cliente cuando su experiencia no ocurre de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

Se debe tener en cuenta todos estos aspectos ya que son importantes para los clientes al momento de adquirir un producto y/o servicio, de no ser así se repercute en aspectos como: disminución al número de transacciones por centro de servicio, pérdida de confianza del cliente

hacia la marca, disminución de la satisfacción del cliente, menos flujo de caja, y a largo plazo la poca viabilidad de este modelo de negocio.

A continuación, se presentan unos gráficos estadísticos que sintetizan los resultados Obtenidos:

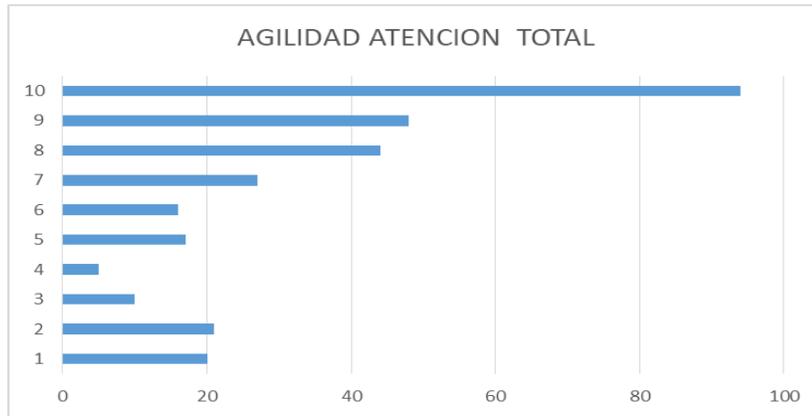
Imagen 13. Resultado encuesta: Tiempo de espera total



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los tiempos de espera, presenta un puntaje regular debido a que en la mayoría de centros de servicio no se cuenta con tiempos establecidos para las labores de servicio al cliente lo cual se ve reflejado en demoras e imprevistos que los clientes califican como regulares y que exige una mejora.

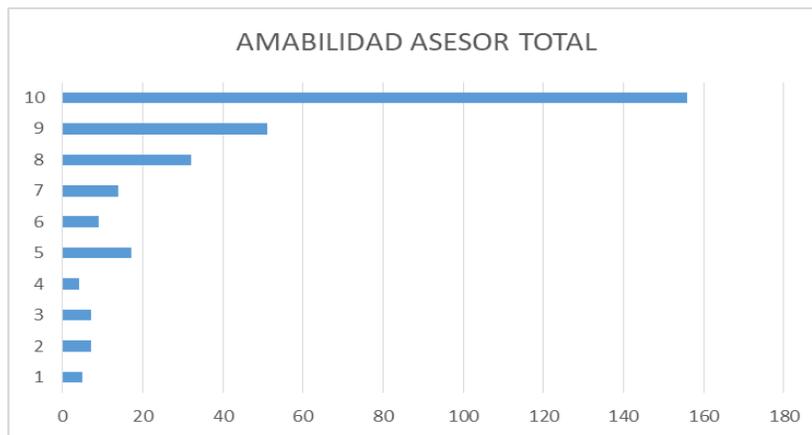
Imagen 14. Resultado encuesta: Agilidad en la atención total



Fuente: Elaboración propia

Este ítem está correlacionado con el anterior, aunque existe un buen manejo en este, se puede contar con aspectos que beneficien más al usuario y que hagan que su experiencia en el centro de servicio sea la mejor.

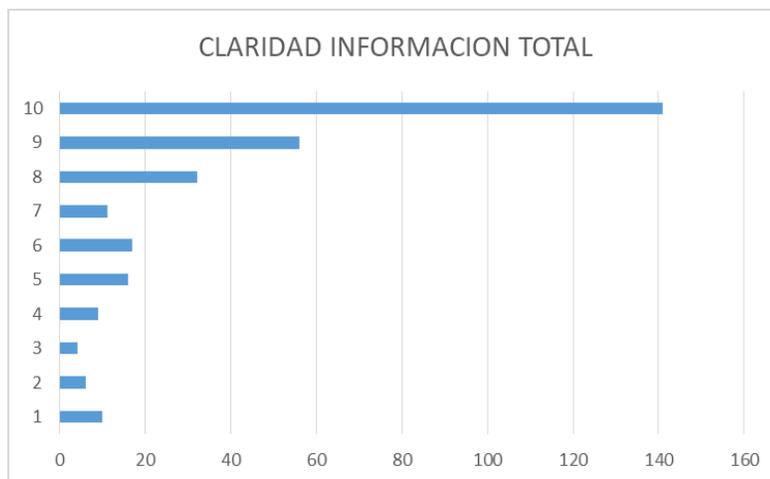
Imagen 15. Resultado encuesta: Amabilidad del asesor total



Fuente: Elaboración propia.

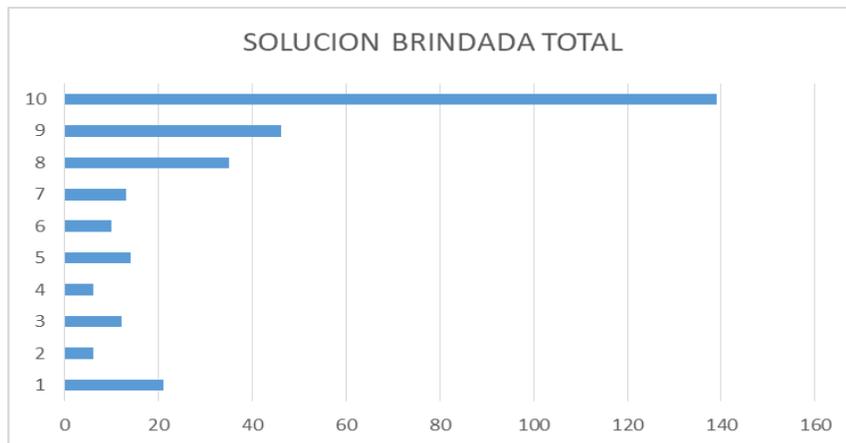
En este aspecto, Colsubsidio cuenta con una buena calificación de los clientes en este aspecto que puede determinar una compra o un aspecto importante para el servicio ofrecido al cliente, para su satisfacción y experiencia en el centro de servicio.

Imagen 16. Resultado encuesta: Claridad en la información total



Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto Colsubsidio enfatiza bien en capacitaciones y ofrecer buena información que sea de utilidad para sus clientes, por ello los usuarios reflejan este aspecto en su mayoría como positivo.

Imagen 17. Resultado encuesta: Solución brindada total

Fuente: Elaboración propia

Este ítem al igual que el anterior, Colsubsidio y más específicamente los centros de servicio cuentan con buena valoración por parte de los clientes, estos resultados reflejan el compromiso de la empresa para con sus clientes al brindarles las mejores soluciones a sus requerimientos.

Para concluir, estos resultados demuestran que existe una parte de los centros de servicio que se puede mejorar y en lo que se debe enfatizar para que los clientes y usuarios frecuentes cuenten con una experiencia amena dentro de los centros de servicio, al tener esta experiencia mejora la satisfacción con la marca y su posicionamiento.

7.2 Discusión

Con respecto a los resultados obtenidos se da un análisis en respecto al servicio ofrecido, por una parte se refleja que la calidad del producto y/o servicio que obtienen los clientes está acorde a sus necesidades y requerimientos, lo cual refleja el compromiso de Colsubsidio al ofrecer lo mejor para con sus clientes, lo cual se ve definido como calidad en sus procesos pero por otro lado se obtiene una oportunidad de mejora puntualmente en los centros de servicio ubicados en la Sabana de Bogotá; como lo reflejan los gráficos anteriormente expuestos, es necesario una inversión de tiempo para mejorar procesos internos que generan incomodidad en los clientes.

La satisfacción de un cliente con un producto y/o servicio ofrecido por una marca debe ser siempre la mejor ya que así se aumenta la probabilidad de que un cliente realice una compra, se sienta identificado con la marca, genere sentido de propiedad y gusto por ella, se convierten en clientes habituales y generador de buenos negocios. Por esto, la experiencia en los centros de servicio se debe mejorar para proyectar y ofrecer a los clientes un servicio competente y oportuno y que este direccionado al cumplimiento de las necesidades y requerimiento de los clientes.

El servicio al cliente debe cumplir con dos objetivos primordiales: el primero cumplir con las necesidades del consumidor y segundo que se superen sus expectativas; hasta el momento y con respecto a los resultados obtenidos, se puede decir que, en los centros de servicio de Colsubsidio se cumple con el cumplimiento de las necesidades del consumidor, pero al

acercarse a estos puntos de atención no se logra que se superen las expectativas al encontrar con una mala regulación en tiempos de espera y la agilidad de su atención; aspecto en el cual se deben reforzar las medidas para aumentar la credibilidad, percepción de la marca y la experiencia en los puntos de atención.

7.3 Propuesta de solución

Siguiendo con el desarrollo de los objetivos propuestos para la investigación, se presenta a continuación una serie de estrategias que contribuyan a mejorar los hallazgos de inconformidad de los servicios de los centros de servicio Colsubsidio, ubicados en la Sabana de Bogotá con respecto al cumplimiento de indicadores de satisfacción en la experiencia del cliente.

- Capacitación y charlas enfocadas a la atención al cliente: A través de estas se hará énfasis en fomentar la cultura y calidad de servicio en los colaboradores, factor que es importante para el cliente al momento de adquirir un producto y/o servicio. Estas herramientas le permitirán al colaborador mejorar la relación con el cliente y la calidad de su servicio en términos de rapidez y agilidad con el fin de disminuir tiempos y evitar inconformidades.
- Creación de procesos más eficientes: En este aspecto, las áreas de servicio al cliente y administrativa deberá tener una modificación para que se empleen los mejores procesos y que estos se vean retribuidos a los clientes en mayor calidad y agilidad, esto ayudaría a crear más dinamismo dentro de los centros de servicio. Por ejemplo, se podrían implementar procedimientos internos automatizados y optimizar todas las tareas que forman parte del área de operación, con el fin de mejorar los tiempos.
- La implementación de la infraestructura tecnológica por medio de un software para la administración de turnos, para apoyar la atención al cliente de los usuarios de los centros de atención de Colsubsidio caja de compensación Sabana de Bogotá. Se espera que con la implementación del proyecto de la infraestructura del Digiturno agilice y

sistematice el proceso de atención y servicio al cliente de los afiliados de Colsubsidio caja de compensación; El Digiturno no solo tiene beneficios para los usuarios, sino que además ayuda a los asesores de servicio a tener un control del número de personas que han sido atendidas durante el día y de cuantas más podrán ser recibidas ese periodo. Generar una secuencia lógica de atención con opciones de priorización dependiendo características puntuales como edad, personas en estado de embarazo, con discapacidades o niños de brazos.

7. Análisis financiero

El recurso el cual impacta de manera directa el proyecto es el humano, en consecuencia, a lo mencionado en el apartado anterior se propone un conjunto de capacitaciones en donde se mejoren aspectos técnicos y de comunicación para los integrantes de los centros de servicio, lo cual de manera paralela mejorará la agilidad en los procesos y la relación con el cliente.

Tabla 2. Análisis financiero

ITEM	DETALLE	COSTO
Capacitación	Capacitación y charlas para los colaboradores de los centros de servicio, cuya finalidad es mejorar la relación con el cliente y la calidad de su servicio en términos de rapidez y agilidad.	Se propone realizar 2 capacitaciones por mes para el personal de las sedes de los centros de servicio de la Sabana de Bogotá en un periodo de tiempo de 3 meses. \$22.500.000

Fuente: Elaboración propia

Colsubsidio se beneficiará en primera medida con un equipo de trabajo sólido y con la mejor experiencia en servicio al cliente con la capacidad de responder de manera inmediata a los requerimientos de los usuarios manteniendo una buena relación con ellos y mejorando sus expectativas; además de mejorar sus tiempos y agilidad en el servicio lo cual se traduce a mejor eficiencia y rentabilidad.

8. Conclusiones y recomendaciones

Se pudo establecer que la empresa Colsubsidio en sus centros de servicio ubicados en la Sabana de Bogotá presentan una crisis en aspectos organizacionales y de atención al cliente, lo que se ve reflejado en falencias para los clientes en términos de agilidad, eficiencia y demoras en los procesos que ofrecen estos centros de servicio.

Inicialmente se describe el problema a investigar como una falencia en la experiencia de atención al usuario y la implementación de estrategias de fidelización, retención de clientes, y poco recurso humano, lo cual conllevaba a tener una atención al cliente limitada con demoras y poca satisfacción con la marca. De acuerdo con la investigación realizada se obtuvo que la problemática que expresan los usuarios son las demoras en los centros de servicio y su poca agilidad en los procesos.

Teniendo en cuenta esto, los problemas que se mencionaron en un principio tienen cierta concordancia con los resultados obtenidos, solo que no son en manera de fidelización ya que los usuarios presentaron una buena calificación en cuanto a los servicios ofrecidos y su calidad. Los problemas que se determinaron en la investigación son internos van acordes a los procesos administrativos y las falencias que existe para la agilidad de la atención de sus usuarios.

Dada esta situación se plantea el uso de diferentes estrategias para reforzar los procesos internos en los centros de servicio, tales como: capacitaciones para los asesores en términos de fomento de cultura y calidad de servicio, factores que ayudan a reforzar la relación con el cliente en términos de agilidad y atención al usuario y por otra parte, la creación de procesos eficientes que ayuden al dinamismo en los centros de servicio con ayuda de procedimientos internos automatizados y optimizar todas las tareas que forman parte del área de operación.

Es recomendable que al implementar estas estrategias se realice un seguimiento y control de todos los procesos y de ser posible detectar más falencias que se pueden convertir en oportunidades para la mejora continua.

Para concluir, se puede afirmar que con el uso de estas estrategias se obtendrá un ambiente estratégicamente óptimo para las personas que frecuentan los centros de servicio. Además, que para Colsubsidio ofrecer un buen servicio debe ser primordial, teniendo en cuenta que es una organización prestadora de servicios sociales, reconociendo a las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes. Por ello se debe garantizar que la implementación de estas estrategias beneficie de manera directa la experiencia de los clientes dentro de la organización.

9. Referencias bibliográficas

Álvarez Camacho, Y. F. (05 de 2018). *MONOGRAFIA DE TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD LIBRE*. Obtenido de MONOGRAFIA DE TRABAJO DE GRADO UNIVERSIDAD LIBRE.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). (2017). *Definition of Marketing*. Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Anshari, M., Nabil Almunawar, M., Ariff Lim, S., & Al-Mudimigh, A. (2 de julio de 2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *ScienceDirect*, 15, 94-x101.

Antonio. (2019). Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes comercializadoras. Caso: Mundinovedades Alexandra. Puce.edu.ec. <https://doi.org/http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17295>

ARMSTRONG, K. y. (s.f.).

BECERRA, & Vicky. (2014). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-de-ventas.html>.

Blanco, R., & Iván, y. P. (2011). *Definición de Marketing según diversos expertos en la materia.*

Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://pullmarketing.wordpress.com/2011/08/24/definicion-de-marketing-segun-diversos-expertos-en-la-materia/>

Brunetta, H. (2016). CRM, la guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes. En H. Brunetta, CRM, la guía definitiva: estrategia de gerenciamiento de la relación con los clientes (pág. 19). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones

Camacho, Y. (2018, mayo). Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la compañía

WM WIRELESS Y MOBILE LTDA.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11562/MONOGRAFIA%20DE%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20UNIVERSIDAD%20LIBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CAMPOS, E. G. (2018). *LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN EL INCREMENTO DE LAS*

VENTAS EN LA EMPRESA BRITT PERÚ S.A.C., CALLAO, 2018. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19374/Gonzales_CE.pdf?sequence=1

Camilo, I. (2019). Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la empresa U2 Printer S.A.S.

Uamerica.edu.co. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.11839/7289>

- Cardona Eusse, J. J., Henao Murillo, A. J., & Salazar Rincón, R. (2017). *Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P.* Pereira: Universidad Libre seccional Pereira . Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16406/DISEN%CC%83O%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVI CIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas Hernández, C. P., & González Reyes, D. M. (2019). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa SAPORE S.A.S CATERING.* Facatativá: Universidad de Cundinamarca . Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3121/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MARKETING%20P ARA%20LA%20EMPRESA%20SAPORE%20S.A.S.%20CATERING.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, L. (2017, 2 marzo). Metodología de la investigación. Metodología de la investigación. <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observación/>
- Cientes, D., La, E., Depósitos, E., Miguel, J., & Morales, S. (2020). "PLAN DE MARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN MARINA MELINA VASQUEZ RUEDA. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10775/1/2020_Vasquez%20Rueda.pdf

- CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrián, BALLANTYNE, & David. (1994). *Marketing relacional*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- CRUZ, A., & Conrado. (2000). *La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*. En: Temas de ciencia y tecnología.
- Echeverri, V., & Guerra, K. (2018). *Planeación estratégica en empresa del sector real: Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84235/1/TG02114.pdf
- ESPINOSA, & Roberto. (2013). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-atriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FAO. (s.f.). FAO. Recuperado 1 de septiembre de 2021, de <http://www.fao.org/3/u1310s/u1310s07.htm#Observaci%C3%B3n%20activa%20y%20pasiva>
- FERNÁNDEZ, & Fabián. (s.f.). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://es.slideshare.net/fabianfernandez129/tecnicas-de-ventas-64988842>
- FERNÁNDEZ, & Fabián. (2016). Recuperado el 9 de 2021, de <https://es.slideshare.net/fabianfernandez129/tecnicas-de-ventas-64988842>
- FERNÁNDEZ, & Fabián. (2016). *Técnicas de ventas*. Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://es.slideshare.net/fabianfernandez129/tecnicas-de-ventas-64988842>

Función pública. (s.f.). Función pública. Recuperado 1 de septiembre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

Gaitán Moreno, N. E. (2017). *Proyecto de mejora de servicio al cliente en la empresa distribuciones AC S.A.S.* Bogotá: Universidad Santo Tomas. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>

GITMAN, Lawrence, ZUTTER, y., & J, C. (2012). *Principios de administración financiera.* México: ed. Pearson.

Gutiérrez Muñoz, L. M. (2017). *Diseño de un plan estratégico de mercadeo promocional para el centro recreacional Comfacasanare en el municipio de Yopal – Casanare.* Duitama: Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Obtenido de https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2712/1/TGT_1333.pdf

Hernández Cabrera, C. (2018). Manual de planificación del marketing de servicios. En C. Hernández Cabrera, Manual de planificación del marketing de servicios (pág. 1). Editorial Cep. ¿Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de <https://scholar.google.es/scholar?>

ISOTools Excellence. (s.f.). ISOTools Excellence. Recuperado 1 de septiembre de 2021, de <https://www.isotools.org/2011/11/03/ntc-gp-1000-norma-tecnica-de-calidad-en-la-gestion-publica-colombiana/>

KOTLER, & ARMSTRONG, P. y. (2013). *Principles of Marketing.* México: Global Edition.

KOTLER, & ARMSTRONG, y. (2012). *Márketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, y. (2012). *Márketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip, & ARMSTRONG, y. (2012). *Márketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip, & ARMSTRONG, y. (2012). *Márketing*. México: Pearson Educación.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, y., & Gary. (2012). *Márketing*. México: Pearson.

KOTLER, Philip, KELLER, y., & Kevin. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). México: Pearson Educación.

LÉXICO. (s.f.). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://www.lexico.com/es/definicion/paquete>

León, V., Erazo, J., Narváez, C., & Solís, J. (28 de 06 de 2019). Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y Transcendencia de las 4 ps. (V. Digital, Ed.) Visionario Digital, 3(2.2), 147. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <file:///C:/Users/Pc%2004/Downloads/628-Textodelarticulo-2777-1-10-20190707.pdf>

Lozada Cepeda, J. A. (2019). *Elaboración e implementación de un plan estratégico e incremento de la calidad en el servicio como base de la competitividad en Pymes comercializadoras. Caso: Mundinovedades Alexandra*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17295>

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (s.f.). Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-905-2004.pdf>. Recuperado 1 de septiembre de 2021, de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-905-2004.pdf>

Muñoz, J. (1 de Marzo de 2008). Marketing educativo info. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de Marketing educativo info:<http://www.marketingeducativo.info/2009/02/caractristicas-del-marketingde.html>

Muñoz, L. M. (2017). *Diseño de un plan estratégico de mercadeo promocional para el centro recreacional COMFACASANARE en el municipio de Yopal - Casanare*. Obtenido de https://repositorio.upte.edu.co/bitstream/001/2712/1/TGT_1333.pdf

NEGOCIOS, C. (2016). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/como-vender-mas-27-estrategias-de-ventas/>

Ortega Rodríguez, J. (2012). *Elaboración de un plan estratégico de marketing para el complejo recreacional Aquazul del cantón*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1060/1/TESIS%20MARZO..%2014%20abril%20para%20dos%20lados.pdf>

ORTEGO, & Javier. (2020). Recuperado el 1 de septiembre de 2021

- ORTEGO, & Javier. (2020). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://www.javierortego.com/sin-categoria/contenido-del-manual-de-ventas-2/>
- Porto, J. P. (2017). *Definición de planeación estratégica*. Recuperado el 2 de septiembre de 2021, de <https://http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-atriz-de-analisis-dafo-foda/>.
- QUINN, B., & James. (1999). *Estrategias para el Cambio. En Estrategias para el cambio: Incrementalismo lógico*. Madrid.
- Quintero, T. (2004). Propuesta de un modelo para desarrollar relaciones significativas con los clientes (huéspedes) actuales de una empresa de riesgos profesionales colombiana, utilizando la filosofía CRM en conjunto con una adecuada gestión del medio ambiente. Cali: Universidad de ICESI. Recuperado el 7 de diciembre de 2021
- REYES, C. P. (2019). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa SAPORE S.A.S CATERING*. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3121/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20EMPRESA%20SAPORE%20S.A.S.%20CATERING.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RIVAS, & Omar. (2018). Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://www.eficienciaoperativa.com.co/elabora-tu-calendario-de-marketing/>
- Roncancio, G. (2018, 19 septiembre). Pensemos. 89 datos impresionantes sobre la gestión estratégica. <https://gestion.pensemos.com/89-datos-impresionantes-sobre-la-gestion-estrategica>
- Sánchez Cueva, C. G. (2019). *Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa Importadora American service refrigeration E.I.R.L*,

- Surquillo 2018*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8758/1/2019_Sanchez-Cueva.pdf
- Schol, W., 2016. ¿Qué tienen en común el 70 por ciento de empresas que obtienen resultados sobresalientes, mejor que sus pares? Un proceso formal de Planificación Estratégica. [online] América RETAIL. Available at: <https://www.america-retail.com/opinion/omea-una-herramienta-de-planificación-estratégica>
- Secretaria del senado. (2021, 5 agosto). Secretaria del senado. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- SICE. (s.f.). Sistema de información sobre comercio exterior. Sistema de información sobre comercio exterior. Recuperado 1 de septiembre de 2021, de <http://www.sice.oas.org/compol/natleg/Colombia/333.asp>
- STANTON, I., J, W., ETZEL, M. J., WALKER, y., & J, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Tibquisa, a. v. (2020). EL MARKETING 4.0 Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE YURIMAGUAS - 2020.
- Thompson, I. (2018). promonegocios.net. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de [promonegocios.net: https://www.promonegocios.net/mercadotecniaservicios/caracteristicas-servicios.html](https://www.promonegocios.net/mercadotecniaservicios/caracteristicas-servicios.html)

Varas, F. (2015). Los Servicios de Atención al Cliente (Capítulo 8, Secciones 8.1 y 8.2). Manual de comercio electrónico para la internacionalización. Madrid: ICEX. <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2017774731.html?idTema=10707031&idColeccion=12060362>

Vásquez Rueda, M. M. (2020). *Plan de marketing para la fidelización de clientes en la empresa Depósitos S.A*. Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10775/1/2020_Vasquez%20Rueda.pdf