



Julio 2018 - ISSN: 1696-8352

## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL SERVICIO POST-VENTA DE LA AGENCIA MALL DEL SOL DE CLARO ECUADOR**

**Ing. Ricardo Gregorio Quintero Sánchez, Mgs.<sup>1</sup>**

Docente Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas

Docente Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte

[ricardo.quinterosa@ug.edu.ec](mailto:ricardo.quinterosa@ug.edu.ec)

**Ing. Enrique Alfredo Cornejo Candell, Mgs.<sup>2</sup>**

Docente Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte

[ecornejo@itsvr.edu.ec](mailto:ecornejo@itsvr.edu.ec)

**Ing. Fernando José Rodríguez Pacheco, MBA.<sup>3</sup>**

Docente Instituto Tecnológico Superior Vicente Rocafuerte

[frdriquez@itsvr.edu.ec](mailto:frdriquez@itsvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ricardo Gregorio Quintero Sánchez, Enrique Alfredo Cornejo Candell y Fernando José Rodríguez Pacheco (2018): "Diseño del plan estratégico aplicado al servicio post-venta de la Agencia Mall del Sol de Claro Ecuador.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/plan-estrategico-ecuador.html>

### **RESUMEN**

Una de las áreas a analizar es el servicio de post-venta. Hoy en día, la Agencia Mall del Sol carece de herramientas o instrumentos que contribuyan elevar los niveles de satisfacción de los clientes y que la empresa hace seguimiento de su cumplimiento. Esta investigación es de carácter descriptivo y con un sustento bibliográfico para la respectiva construcción del Diseño del plan estratégico aplicado al servicio post-venta de la Agencia Mall del Sol de Claro en Ecuador. Se detalla la injerencia de la cultura organizacional en el servicio al cliente, buscando siempre la mejora continua en la relación entre clientes y empresa. Como resultado, el nivel de satisfacción del servicio para los clientes fue una alerta para Claro. Conclusiones sobre la implementación de estas directrices como puntos estratégicos que permitirían incrementar la productividad de la Agencia Mall del Sol de la empresa Claro de la ciudad de Guayaquil en Ecuador.

**Palabras Claves:** Cultura Organizacional, servicio al cliente, desempeño, Claro\_Ecuador

### **ABSTRACT**

One of the areas to be analyzed is the after-sales service. Today, the Mall del Sol Agency lacks tools or instruments that contribute to raising customer satisfaction levels and that the company monitors compliance. This research is of a descriptive nature and with a bibliographic support for the respective construction of the design of the strategic plan applied to the after-sales service of the Mall del Sol de Claro Agency in Ecuador. The interference of the organizational culture in customer service is detailed, always seeking continuous improvement in the

relationship between customers and company. As a result, the level of service satisfaction for customers was an alert for Claro. Conclusions on the implementation of these guidelines as strategic points that would increase the productivity of the Mall del Sol Agency of the Claro company in the city of Guayaquil in Ecuador..

**Keywords:** Organizational Culture, customer service, performance, Claro\_Ecuador

**Nº de clasificación JEL** M31, M12

<sup>1</sup>Ingeniero Comercial, Magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior

<sup>2</sup>Ingeniero Comercial, Magister en Administración de Empresas con mención en Calidad Productividad

<sup>3</sup>Ingeniero Industrial, Master in Business Administration

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización, los mercados de negocios son cada día más competitivos, no obstante es obvio que algunas organizaciones son más efectivas que otras. Muchas de las investigaciones internacionales confirmaron que las relaciones entre los colaboradores y el desarrollo de la cultura organizacional son clave para el éxito. Por lo tanto, de acuerdo con el punto de vista de los autores, es importante observar la relación entre el clima organizacional y la cultura organizacional descrita por los líderes del pensamiento. (James & James , 1990), quien define el clima organizacional como un constructo multidimensional que abarca una amplia gama de evaluaciones individuales del entorno de trabajo. (Glisson & Lawrence, 2011), mencionan la diferencia entre el clima psicológico y el organizativo.

La alteración en los mercados que se produjo debido a cambios económicos, políticos y culturales a menudo hace que sea difícil para que las organizaciones empresariales se adapten a las nuevas condiciones (Soriano, 2012). Para el éxito de las organizaciones, el agente de cambio es necesario para poder gestionar los cambios correctamente, avanzar y seguir las nuevas tendencias en los negocios, para ofrecer los consumidores los productos y servicios más nuevos, ya que todos son necesarios para tener éxito en el entorno competitivo de hoy en día. Se debe analizar el cambio y la función de los agentes de cambio para gestionar las interacciones entre cultura organizacional y clima (Avila, Galindo, & Mendez, 2012) afirman que la gestión del cambio es un instrumento que ayuda a promover ventas. Según (Vora, 2013), la gestión del cambio es vital cuando se implementan áreas para mejorar a alcanzar el éxito en los negocios. Sin dudas, la gestión del cambio y la función del agente de cambio se pueden considerar como método que se usa para ayudar a cambiar la política y la estructura de la organización para evitar problemas en el futuro.

Por lo tanto, el impacto del cambio en el clima en la organización se examina en este documento. El objetivo de la investigación es clima organizacional; el tema de la investigación es evaluar la influencia de la cultura organizacional como cambio agente. Por lo tanto, el problema de la investigación es qué factores de la cultura organizacional tienen un impacto en la organización clima. El objetivo de la investigación es distinguir los factores de cultura organizacional que tienen impacto en el cambio de clima organizacional.

Claro cuenta con más de 5.500 puntos de venta, más de 80 Centros de Atención a Clientes y canales de atención 24/7 que entablando una cultura de servicio y un constante buen trato en atención al cliente; Claro ofrece al usuario una cálida experiencia al momento de comunicarse convirtiéndolo en huésped para así apostar una nueva era en el servicio post-venta. Así, el objetivo de este artículo es analizar el mejor diseño de un plan estratégico dirigido al servicio post-venta caso: Claro agencia Mall del Sol.

## 2. REVISION LITERARIA

## **2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un patrón complejo de suposiciones sobre el lugar y la función del grupo en el mundo. La cultura organizacional está directamente relacionada con la efectividad y el desempeño de la organización: cuanto más sólida es la cultura organizacional, más efectiva es la organización.

Una revisión de la literatura sobre el concepto "cultura organizacional" revela que la mayoría de los investigadores han llegado a un acuerdo de que la cultura se refiere a los valores que se dan por sentados, supuestos subyacentes, expectativas y definiciones presentes que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. La mayoría de los debates sobre cultura organizacional donde (Cameron & Ettington, 1988) (O'Reilly & Chatman, 1996)(Schein, 1996) concuerdan con la idea de que la cultura es un atributo socialmente construido de las organizaciones que sirve como el "pegamento social" que vincula a una organización.

Los valores y las expectativas de que el comportamiento directo se aprende, en función de lo que ha funcionado a favor y en contra de su bienestar en el pasado. Hay dos funciones complementarias de supervivencia que impulsan el desarrollo de la cultura organizacional (Svyantek & DeShon, 1993). La primera función de supervivencia es la adaptación al cambio externo. La experiencia en la defensa del grupo y el avance de su causa en contexto crea una cosmovisión. La segunda función de supervivencia es el desarrollo y el mantenimiento de una identidad interna integrada y estable (Kwan & Walker, 2004). Puede ser más costoso ignorar la cultura que lidiar con ella (Millington & Schultz, 2009).

Un error común en las organizaciones que desean mejorar es que no crean un punto de vista común con respecto a dónde está comenzando la organización y cómo eso difiere de un estado futuro ideal. Las organizaciones fracasadas a menudo lanzan una iniciativa de cambio sin considerar la necesidad de desarrollar una visión consensuada de la cultura actual; llegar a un consenso sobre lo que significa y no significa el cambio; los cambios específicos que serán iniciados, detenidos y mejorados; las pequeñas ganancias y celebraciones que se requieren; las medidas, métricas e hitos requeridos para la rendición de cuentas; el sistema de comunicación requerido es necesario; y las demandas continuas de liderazgo que enfrentan las organizaciones en medio de la cultura cambian (Cameron, K; Quinn, R, 2011).

### **2.1.1 La Calidad en la cultura organizacional**

Algunos investigadores han comenzado a explorar la gestión de la calidad como un fenómeno cultural en lugar de un conjunto de herramientas y (Cameron & Sine, 1999) (Cameron, K, 1991), (Powell, 1995). Los resultados de algunos trabajos de investigación han reportado evidencia de que la implementación exitosa de la gestión de calidad total (TQM) depende de la cultura de calidad de la organización (Cameron y Quinn, 1999). Esto significa que a menos que esto sea congruente con las iniciativas de TQM, los resultados positivos fueron menos probables. La implementación de los principios y programas de gestión de la calidad parece requerir reformas muy radicales, a veces insuperables, en áreas organizacionales básicas como la cultura y los estilos de liderazgo.

Algunas investigaciones empíricas llevadas a cabo desde el punto de vista de la "Ecología Organizacional" muestran que las innovaciones -para TQM significa innovación en la gestión de la organización- afectan aspectos organizativos clave como estrategia, estructura y cultura, siendo estos específicamente los aspectos que ofrecen los principales riesgos a la supervivencia También puede haber cierta oposición a la adopción de estas innovaciones, incluso si los valores esperados son positivos para la organización. Otros autores señalan que muchas organizaciones mostrarán cierta resistencia a probar reformas básicas, incluso si se

espera de ellas una mejora en el desempeño o cumplimiento de la organización, ya sea por su reticencia a asumir riesgos o por sus expectativas de que las estrategias seguidas en la actualidad den sus frutos un poco más tarde o su miedo a enfrentar el desastre provocado por dicho cambio (Roldan, Leal-Rodríguez , & Leal, 2012)

Para sobrevivir en un mercado global en rápida evolución, los clientes y sus necesidades deben regir todas las actividades dentro de la organización. Para la mayoría de las organizaciones, esto requerirá un cambio en su cultura interna. El concepto central de TQM, que es el enfoque del cliente vinculado con un plan de mejora continua respaldado por la innovación, puede construir una cultura fuerte, que puede mejorar positivamente la competitividad y el rendimiento de la organización. (Irani , Beskase, & Love, 2004) Las organizaciones tienen diferentes entornos de trabajo, actitudes laborales y estilos de liderazgo, lo que influye en la implementación del enfoque de gestión de la calidad. Por lo tanto, es importante que las empresas comprendan sus perfiles de cultura organizacional para integrar los principios de gestión de la calidad y elegir el enfoque más apropiado para el desarrollo de la estrategia y la mejora continua.(Kwan, P; Walker, A, 2004)

### **2.1.2 Atención al cliente**

En los últimos años, la calidad del servicio afecta en gran medida la satisfacción del cliente con un producto o servicio (Bienstock, Mentzer, & Kahn, 2015) (Bansal & Taylor, 2015). La atención al cliente es un elemento de calidad del servicio que se discute con frecuencia, pero que a menudo se pasa por alto en la práctica.

No obstante, en los últimos años, las organizaciones han comenzado a darse cuenta de que la atención al cliente es una fuente importante de ingresos (Crotts & Ford, 2008). La mejor experiencia con la atención al cliente provoca una mayor lealtad del cliente hacia los clientes (Teng & Barrows, 2009). Y otros afirmaron que la entrega de una atención al cliente superior es esencial para la viabilidad de una organización, ya que aumenta la ventaja competitiva mediante el desarrollo de la lealtad del cliente y sirve como una excelente herramienta de publicidad de boca en boca. Esta lealtad afecta fuertemente la participación de mercado y la rentabilidad (Crotts & Ford, 2008). Los proveedores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) en particular deben asegurarse de que haya disponible un soporte apropiado para sus productos, incluida la instalación, operación, mantenimiento, capacitación del usuario y asistencia telefónica (Yee, Yeung, & Cheng, 2010). Para mejorar el sistema de atención al cliente, el primer paso es conceptualizar y modelar su dinámica en un período de tiempo definido.

### **2.1.3 Servicio al cliente**

Los clientes evalúan los productos en función de las experiencias de compra y consumo a lo largo del tiempo (Fournier & Mick , 1999). Un alto nivel de servicio al cliente proporcionado a los clientes es visto por ellos como una medida de calidad, para ellos y actúa como una fuente de ventaja competitiva de la empresa (Goffin , 1998). El servicio al cliente es garantizar que la calidad de los bienes y servicios satisfaga las expectativas de quienes los utilizan. Es un elemento primario por el cual los clientes estiman el valor de una empresa (Moses, 1999). La satisfacción del cliente se manifiesta en el comportamiento de compra repetida (Sharma & Lambert, 1990).

Desde una perspectiva conceptual, existen estudios reportados en la literatura sobre los marcos teóricos y modelos que respaldan la relación entre conceptos principales tales como atención al cliente, evaluación, calidad del servicio, selección e implementación de una estrategia de atención al cliente adecuada. (Hsieh & Yuan, 2010), quienes desarrollaron un

marco conceptual y un modelo de gestión de expectativas del cliente, así como un modelo de referencia de diseño de experiencia del servicio que se considera como la base básica para modelar los procesos de diseño de experiencia de servicio para estrategias de operación de servicio simulando y probando. (Elmorshidy, 2011) Desarrolla un nuevo marco teórico para el éxito de la calidad del servicio electrónico del cliente.

Como resultado, El servicio de atención al cliente siempre se ha considerado una ventaja competitiva en muchas industrias. En los últimos años, las empresas han comenzado a ofrecer a los clientes una experiencia de servicio de alta calidad, con el fin de atraer a más clientes y lograr una mayor satisfacción del cliente.

#### **2.1.4 Diferencias entre Atención al cliente y servicio al cliente.**

Conceptualizando la atención al cliente (Torres, 2010) añadió que

“La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe”. Por otra parte, una definición bastante clara en servicio al cliente según su autor es “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente” (Couso, 2005)

#### **2.1.5 Post-venta**

“No encontramos en la época dorada de los servicios y, según dicen, cualquier empresa que pretenda sobrevivir y prosperar debería convertirse en una empresa de servicios.” (Cohen, Agrawal, & Agrawal, 2006). La comunicación que presenta la investigación muestra una realidad. A nivel global toda entidad sin importar el tipo de sector debe exigir una importante y valiosa atención post-venta, Claro establece indicios que permiten a todos su staff conocer cuál es la ruta que es transcendental para alcanzar la excelencia en el servicio.

#### **2.1.6 Políticas de calidad.**

Un aporte positivo a la sociedad, es vital para la compañía Claro en el campo de las telecomunicaciones. Es decir, se puede enfatizar que la calidad de servicio en la atención al público es evaluada de manera detallada en los colaboradores con la finalidad de afirmar que la técnica adecuada en el trato con el cliente., tenga un efecto satisfactorio.

#### **2.1.7 Planificación estratégica.**

Una excelente estructura estratégica adoptada en toda el organigrama empresarial, evidencia que da valor agregado con éxito.

(Steiner, 2008), afirmó que: “Lo transcendental en la aplicación de la Planeación Estratégica no son los planes únicamente; si no también lo es el Desarrollo del pensamiento estratégico de los directores de una organización”. El nombre comercial Claro es establecido como estrategia publicitaria por parte de la empresa Conecel S.A.; cuyo fin es ser reconocida como la operadora líder en telecomunicaciones en Ecuador. (Capon, 2002), definió que “Estrategia de compañía, en mayor cobertura significativa, es la conjunción relacionada entre de relaciones entre el medio el medio externo y ambiente interno de la organización”

#### **2.1.8 Indicadores.**

En este marco, la empresa Claro adopta indicadores de gestión para la evaluación y medición de la calidad de la atención al cliente, cuya finalidad es la búsqueda de la mejora continua. “Se consideraban los indicadores de calidad como instrumentos de evaluación de la gestión de las compañías en función del impacto de sus productos y servicios” ( Fiorenzo & Galetto, 2002).

### **2.1.9 Herramientas Servicio al cliente para colaboradores Claro.**

Para (Vargas & Aldana, 2014), la ruta del cliente, con las herramientas de calidad y de servicio, así como con las nuevas herramientas para el análisis y la solución de los problemas. Para Claro, las herramientas en el servicio al cliente son fundamentales como instrumentos elementales para mantener a los colaboradores informados, capacitados y motivados. Cuyo resultado se vea reflejado hacia los usuarios.

### **2.1.10 Control**

Para (Anthony, Govindarajan, & Jaime, 2003) “Una organización también debe ser controlada, esto es, deben establecerse indicaciones para asegurarse de que se consiguen los propósitos estratégicos. Sin embargo, controlar una organización es mucho más complicado que controlar un coche”. En otras palabras, la evaluación y seguimiento son componentes trascendentales en el proceso de una planificación. Es por ello, en el proceso de control se utiliza las herramientas e indicadores. Tanto, existen distintos mecanismos de control, en términos generales que se puedan describir.

## **3. MATERIALES Y METODOS**

La investigación se realizó sobre la base de revisión de publicaciones científicas, libros académicos, entre otros; usando análisis lógico de las teorías sobre la cultura organizacional en el área del servicio al cliente. La metodología usada en el presente estudio es documental “se basa en un análisis bibliográfico para a través de este estudiar la concepción del entorno investigado” (Barboza, 2016), recopilando la información y bases teóricas necesarias para su realización y la investigación explicativa, para realizar la evaluación de los factores involucrados y su repercusión en los resultados.

Las limitaciones del diseño del estudio y de los análisis sobre un plan estratégico dirigido al servicio post-venta. Se realizó una investigación para desarrollar sugerencias para mejorar la cultura organizacional, con el fin de promover una correcta aplicación de un diseño de un plan estratégico dirigido al servicio post-venta. La investigación se llevó a cabo en Claro agencia Mall del Sol, lo que permitirá levantar precisamente lo que el cliente siente al momento de vivir una experiencia con el servicio dentro de la agencia. Se adjunta Anexo No.1 Instrumentos de encuestas.

### **3.1 Datos**

#### **3.1.1 Población:**

Se establece como población a todo el personal tanto trabajadores como usuarios de la agencia Mall del Sol empresa Claro ubicada en la Av. Juan tanga Marengo al norte de la ciudad de Guayaquil en Ecuador donde se levantará información requerida para la investigación.

(Lind, Marchal, & Wathen, 2015), en uno de sus análisis señalan que “El primer paso en toda investigación estadística consiste en fijar el conjunto de elementos que queremos estudiar, que llamaremos población o universo”. Se adjunta Anexo 1.

#### **Colaboradores:**

La Agencia Mall del Sol de la empresa Claro cuenta con el siguiente staff de veinte asesores comerciales, cuatro cajeros, cuatro supervisores, un asistente de operaciones y un jefe de Agencia. El comportamiento de los asesores quienes tienen contacto directo con los usuarios, son el fiel reflejo de la imagen que proyectan de la empresa como líder entre las operadoras telefónicas que son Claro, Movistar y CNT.

### Clientes:

En un mes regular cuya jornada laboral son de 12 horas, se atendieron aproximadamente en promedio de 500 usuarios por asesor. De acuerdo al sistema de asignación de tickets para la atención al cliente de la empresa Claro; dato que se tomó para el cálculo de la muestra. Siguiendo, se presenta el cálculo de muestra donde el resultado ayudo con una cifra real la cantidad de encuestas a realizar a los usuarios.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**Muestra**

**N:** 500  
**z:** 2  
**e (%):** 0,1  
**p:** 0,5  
**q:** 0,5

$$n = \frac{475,3125}{2,198125} = 216,235428$$

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análisis de las encuestas

Los datos de la figura 1, muestra un total de 216 usuarios encuestados, 85,65% corresponde a 185 personas que recomiendan la agencia Mall del Sol como centro de atención en servicios post-venta. Se considera que la imagen del local tiene una alta influencia. Gracias al portafolio de productos que tiene en mostrador, impulsores de marcas como Samsung, Apple, Sony entre otros quienes contribuyen con la configuración de los dispositivos móviles y la anfitriona quien es el punto de inicio: se encarga de asesorar en la maquina dispensadora de tickets los turnos según su requerimiento y direcciona al usuario para poder ser atendido en los módulos.



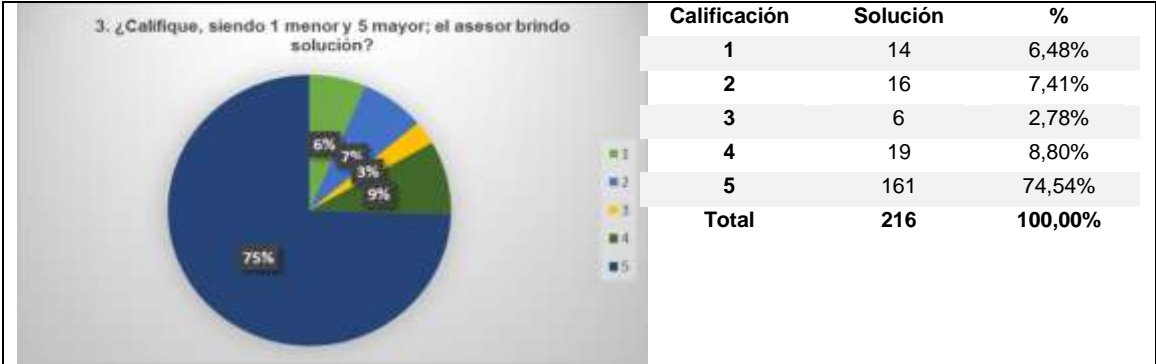
**Figura 1:** Recomendaciones Agencia Mall del Sol  
**Fuente:** (Claro, 2018)

Asimismo, en la Figura 2 la persuasión de los 216 clientes encuestados menciona el 84,26% que corresponde a 182 clientes quienes recomendarían al asesor por el cual fue atendido. Este

criterio está basado en la medición del tiempo estimado en la prestación de soluciones desde el inicio para evitar que el usuario regrese por el mismo requerimiento, brindando solución inmediata. Además, en la figura 3 el 74,54% de los encuestados que corresponde a 161 clientes afirmaron que obtuvieron una solución satisfactoria al instante de demandar el servicio por parte de la operadora. En lo opuesto, un 6,48% que corresponde a 14 usuarios obtuvieron una no solución pendiente de pronta respuesta, distribuido para las diferentes áreas que deben responder por especializada, derivado a través del sistema a los distintos departamentos como facturación que se encarga de revisión de estados de cuenta, departamento de crédito que revisa las formas de pago y tarifas, el departamento de operaciones en revisión del servicio.



**Figura 2:** Recomendaciones de Asesor  
**Fuente:** (Claro, 2018)

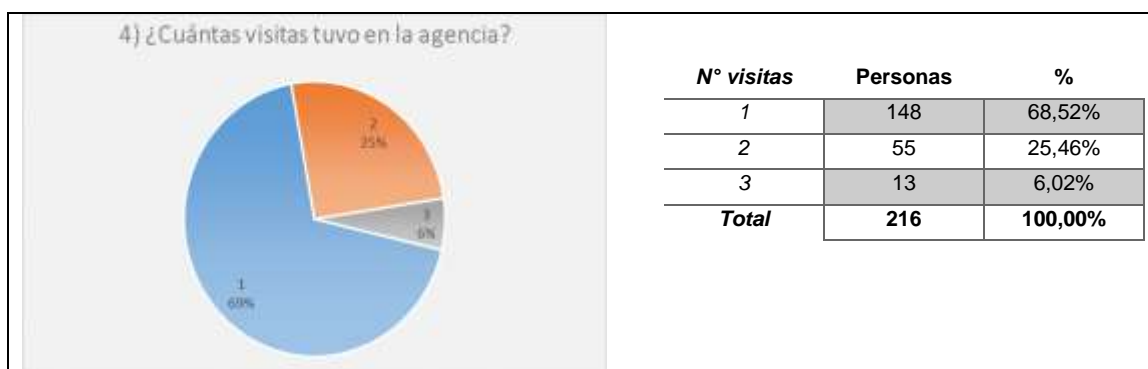


**Figura 3:** Solución de Asesor  
**Fuente:** (Claro, 2018)

De la misma manera, en relación a la pregunta anterior; en la figura 4 el 68,52% pertenece a los 148 usuarios que visitan una única vez la agencia y contrasta con el 6,02% que pertenece a 13 usuarios que visito la agencia por tercera ocasión, y se puede mostrar proactividad en la prestación del servicio con personalizada. Los clientes mencionan que es dificultoso en fines de semana ir a otras agencias por la incomodidad de parqueos y por tal motivo un gran porcentaje prefiere ir al centro comercial para aprovechar y hacer otras actividades adicionales de visitar la agencia Claro en Mall del Sol. También, Según la figura 5; la sugerencia por parte del asesor fue realizada de manera oportuna con un 87,04% que corresponde a 188 personas indicó donde los clientes mencionaron que si tuvieron una oferta adicional y con una 12,96% que corresponde a 28 usuarios no tuvieron una oferta comercial oportuna que satisfaga a sus



necesidades. Es de indicar que entre la oferta comercial fueron: teléfonos financiados, planes con dispositivos, Tablet, DTH (antena satelital), solo plan, entre otros. De la misma forma, Según figura 6 con respecto a los factores que influyen en la compra de un producto adicional, 99 usuarios encuestados que representa el 45,83%, considera que por déficits económicos, es difícil poder acceder hacia nuevas propuestas. No obstante, se puede comprender que los usuarios son sensibles en términos económicos, siendo propenso a cambiar su comportamiento de consumo en función de los paquetes de servicios que ofrece la operadora, solo utilizando ciertos servicios en caso de ser necesario o cuando dispone de un mayor ingreso temporal; el 16,67% que corresponde a 36 usuarios encuestados mencionaron que dependen de terceros al momento de tomar la decisión de adquirir un servicio adicional. Tanto es así que en algunos casos al momento de adquirir un servicio, presente como titular a un tercero en caso de padres quienes responden a los pagos del servicio o personas que no sujetas de crédito, el 2,78% que corresponde a 6 usuarios encuestados no consideran primordial, debido a que se acercan a la agencia para a cosas concretas como por ejemplo: devolución de valores debitados en la cuenta de ahorros ya que usuario cancelo en ventanilla; o su vez retirar equipo ingresado en servicio técnico. El resultado, es simple como un antecedente causado por malas experiencias en la prestación del servicio y no tienen ningún interés en ofertas futuras.

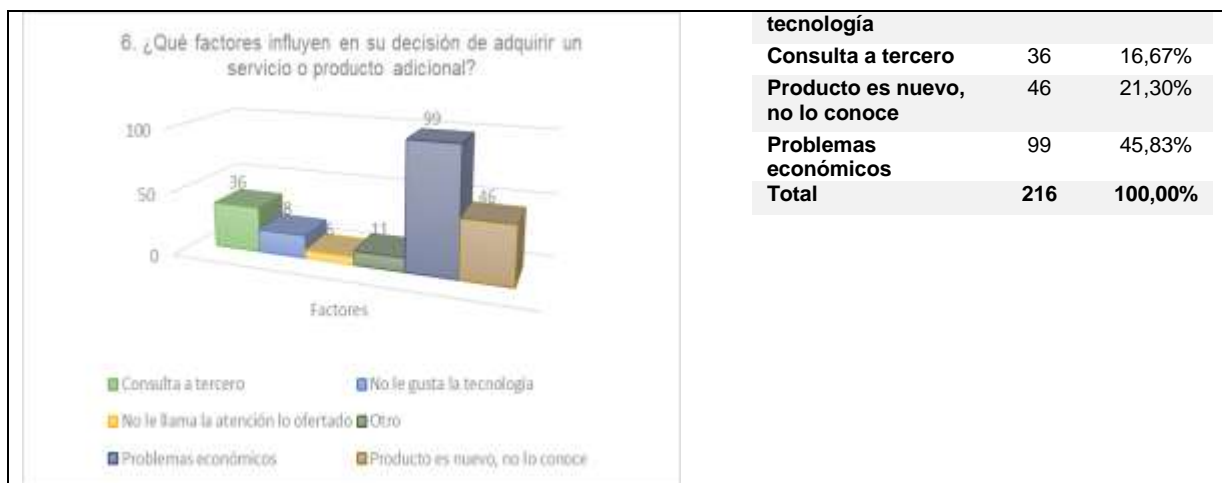


**Figura 4:** Visitas de Usuarios en Agencia Mall del Sol  
**Fuente:** (Claro, 2018)



**Figura 5:** Oferta Comercial  
**Fuente:** (Claro, 2018)

Factores	Cantidad	%
No le llama la atención lo ofertado	6	2,78%
Otro	11	5,09%
No le gusta la	18	8,33%



**Figura 6:** Factores que influyen en adquirir una Oferta Comercial.

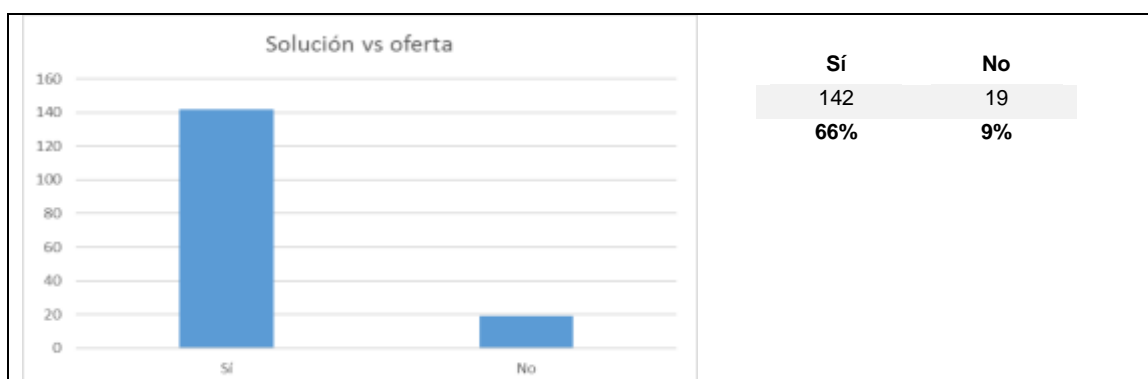
**Fuente:** (Claro, 2018)

Además, Según la figura 7, se concluyó que los usuarios que recomendaron con una calificación de 10, se acercaron solo una vez a la agencia en el centro comercial, generando una interpretación de forma negativa, debido a que el usuario no tendría oportunidad de un servicio post-venta. Sin embargo, este resultado para la agencia del Mall del Sol es positiva, gracias a que en la primera visita o en esta única visita se presentó la oportunidad de remediar una insatisfacción y ofrecer un servicio post venta de primera como así lo mencionaron sus colaboradores.



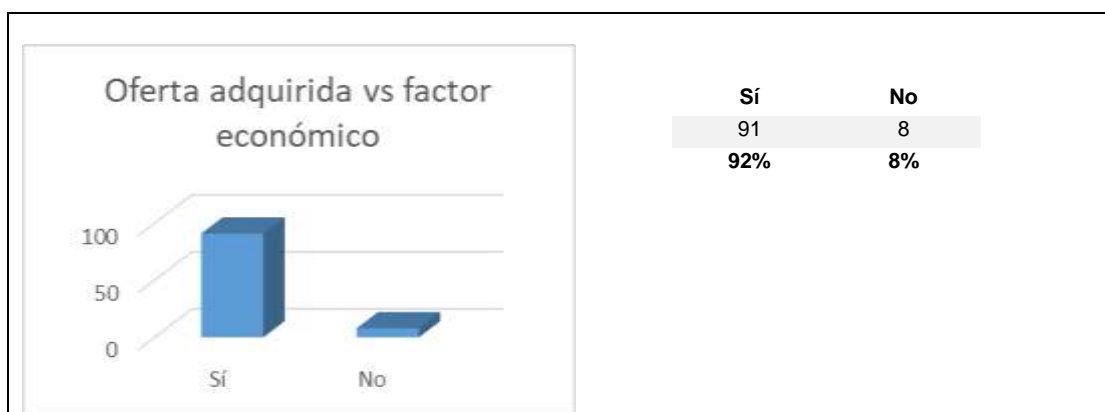
**Figura 7:** Relación entre las recomendaciones y visitas que tuvieron los usuarios en la Agencia; pregunta 4 y 1

**Fuente:** (Claro, 2018)



**Figura 8.** Relación entre solución del asesor y oferta de productos; pregunta 3 y 5  
**Fuente:** (Claro, 2018)

Igualmente, Según la figura 8, aproximadamente el 66% de los clientes que pudieron recibir una solución oportuna por parte del asesor; obtuvieron una oferta comercial, generando como una nueva oportunidad de post-venta, es decir un servicio adicional o reestructurando o configurando la oferta de productos vigentes con las necesidades del cliente versus a lo que el cliente está dispuesto a cancelar. Uno de los tantos casos, se pudo examinar en el historial de solicitudes cuando el usuario dispone de 4 planes personales y necesita un dispositivo Tablet no necesariamente habría que activar un quinto plan; el servicio post-venta permite que uno de los cuatro planes se transforme en una renovación de producto, realizando el cambio de personal a plan de Tablet. Con este cambio, se mantiene al usuario tanto en planes como en facturación, en función a la clase de equipo a seleccionar, incrementando un porcentaje mínimo en la boleta de pagos.



**Figura 9.** Relación entre factor económico y oferta comercial aceptada, pregunta 6 y 5  
**Fuente:** (Claro, 2018)

Finalmente, de acuerdo a la figura 9 Son 99 usuarios los quienes mencionaron que el factor que incide en el consumidor, ha sido la decisión de contratar un servicio adicional o en la adquisición de un producto complementario ha sido el factor económico. Sin embargo, en la misma figura se pudo evidenciar que de los 99 usuarios que son el 92% aproximadamente, aceptaron el cambio de lo ofertado por el asesor comercial. En uno de los análisis de la encuesta anteriores, se había indicado que lo ofertado tiene una relación en la modificación de los beneficios que el cliente alcanza en un determinado tiempo 4 veces más de lo que mantenía. Por ejemplo: Un plan de tarifa básica \$10,00 más IVA y 100 megabytes contratados de forma individual por el valor de \$3,00 más IVA con cargo a la factura, suman \$14,56 incluido impuestos en años anteriores. Tiempo después, esto se convertía en un cambio por una sola tarifa de \$12 más IVA, agregando nuevos beneficios como tiempo aire, megas y redes sociales ilimitadas. Este cambio positivo, genera que los clientes estén motivados en consumir el servicio ofertado, aunque, se presente problemas económicos. Esto es simplemente, ya que, decide ejecutar el cambio, obteniendo mucho más y pagando literalmente la misma cantidad de dinero a la operadora.

## 4.2 Análisis Cultural Organizacional

Por medio de las compañías que prestan el servicio de capacitaciones, seminarios, cursos, charlas, entre otras. Esto representa una inversión a corto plazo en los empleadores, evidenciándose en el aumento de las ventas, el resultado no es solamente aumentar clientes sino mantenerlos mediante la fidelización. No hay fidelidad sin orientación al cliente, sin obsesión por el cliente, sin la manía de superar las expectativas por el cliente, de sorprenderlo gratamente. (Alcaide, 2015)

Una organización moderna establece un enfoque con un amplio fundamento de su visión, misión y los valores. Según (Blanchard, 2005), “Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas

administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados". Los valores y principios en la cultura corporativa de la operadora distinguen y orienta a sus colaboradores a través de la práctica e imagen.

La visión de CONECEL es preservar el liderazgo en sector de las telecomunicaciones, generando motivación a sus colaboradores a trabajar por el factor en común que es resguardar el reconocimiento como la primera operadora del país por parte de los clientes quienes se identifican con la marca. Se puede mencionar los siguientes en el Tabla 1 Valores de la Filosofía de Servicio Claro.

Honestidad
Desarrollo humano y creatividad empresarial
Productividad
Respeto y optimismo
Legalidad
Austeridad
Responsabilidad social

**Tabla 1:** Valores de la Filosofía de Servicio Claro

**Fuente:** (Claro, 2018)

#### 4.3 Análisis Atención al cliente vs Servicio al cliente

Con la meta bien clara como de constituir un compromiso de alto servicio y complacencia constante a los requerimientos del cliente; la operadora telefónica provee soluciones que solventen los requerimientos de la ciudadanía. Para ello, posee un talento humano comprometido y competente en pro de la innovación y mejoramiento continuo, llena las expectativas y mejora continuamente en servicios y productos; así también, indicó que:

Estas expectativas están compuestas por dos dimensiones: una estructural y otra emocional. La primera se refiere a todo lo asociado con los elementos tangibles del proceso de presentación de un servicio, como puede ser el uniforme del personal o la limpieza del lugar. En tanto que, la segunda, tiene que ver con el plano emocional del cliente, sobre cómo espera sentir la experiencia del servicio. (Hsieh & Yuan, 2010)

En este contexto nace la interrogante ¿Qué diferencia existe entre la atención al cliente y servicio al cliente? En el punto de vista de atención al cliente se puede describir que son los colaboradores quienes cumplen con los lineamientos hacia el trato con el cliente siendo el cliente el punto eje de toda atención. Servicio al cliente, por su parte, es lo que ofrece la empresa y es utilizado como estrategia para llamar la atención de los consumidores utilizando recursos que posee la empresa, por ejemplo: Colaboradores. Esta conexión con atención y servicio tiene como resultado la satisfacción del cliente. Según (Goffin , 1998) añadió que "La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa".

#### 4.4 Análisis Post-venta

Según (Boubeta, 2007), indicó. "La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores ya que son conscientes de la cuota del mercado que ocupa y que desea alcanzar". Como resultado, La empresa Claro tiene presente en su filosofía en preocuparse del servicio post-venta, cuya finalidad camina más allá de solo vender sino convertir al consumidor en cliente.

#### 4.5 Análisis Políticas de calidad.

(Bansal & Taylor, 2015) Señala que “se trata de un verdadero servicio al cliente interno, respetar y valorar al recurso humano, tener la disposición y saber inspirar para que esto se traduzca en un verdadero servicio al cliente externo en todos los niveles de la organización”.

(Porter & Kramer, 2006), afirmaron que

Cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica. (pág. 15)

Los niveles de alta calidad y satisfacción en el servicio del cliente son primordiales para la empresa Claro mediante sus políticas; es así que establece como compromiso:

- ✓ Ofrecer soluciones de telecomunicación que satisfagan las necesidades de la población.
- ✓ Contar con un equipo humano competente y comprometido con la innovación y el mejoramiento continuo.
- ✓ Brindar un servicio que cumpla con las expectativas de nuestros clientes en oportunidad y calidad.
- ✓ Establecer la identificación y comprensión de las necesidades de nuestros clientes, como un generador de mejora continua de nuestros productos y servicios.

Se maneja una serie de etapas en el servicio al cliente, las cuales son parte de la cultura en el departamento de post-venta en Claro que es similar al servicio al cliente; los principales elementos son los siguientes. Se adjunta Tabla 2 Principios básicos de hospitalidad en el servicio post-venta

Etapas	Validar	Diálogo
Saludo	Siempre saludar al cliente mirándolos a los ojos con una sonrisa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buenos días, tardes, noches.</li><li>• Bienvenido a ...</li></ul>
Escuchar al cliente	Mirar con atención al cliente demuestra que los están escuchando de manera atenta.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender la situación del cliente</li></ul>
Generar interés comercial	Utilizar herramientas de interés en lo comercial para que el cliente sienta que es importante en el lugar que visita.	
Indagación general	Actitud empática en base a la problemática o necesidad que presente el cliente.	¿Por favor me podría indicar el motivo de su visita?
Orientar al cliente	Direccionando al canal donde puedan atender y resolver su necesidad	
Despedida	Agradecer la visita con el mismo entusiasmo y alegría con el que recibió al cliente	Gracias por su visita en claro estamos para servirle.

**Tabla 2:** Principios básicos de hospitalidad en el servicio post-venta

**Fuente:** (Claro, 2018)

#### 4.6 Análisis Indicadores

Claro, establece un compromiso mutuo de confianza entre los colaboradores de la compañía y sus usuarios. Como respuesta, se evidencia un dominio en el mercado de las telecomunicaciones. Por tanto, los indicadores de gestión permiten a la empresa medir la evaluación de la atención al cliente, manteniendo siempre la calidad en el servicio.

Una venta nunca se termina, La satisfacción al cliente es determinante para ser reconocida sobre la competencia. ( Fiorenzo & Galetto, 2002) añadió que:” En la medida en la que la satisfacción al cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará a las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados”. Se adjunta tabla 3. Indicadores de medición a continuación, se puede mostrar los siguientes indicadores:

Nivel de servicio	Cantidad de clientes atendidos dentro de los tiempos de espera fijados para cada canal sobre a la cantidad de clientes atendidos.
Tiempo de espera	Tiempo que un cliente debe esperar antes de ser atendido en un canal.
Tiempo de atención	Tiempo que tarda la atención de un cliente al interactuar con un asesor.
Porcentaje de retención	Cantidad de clientes que se acercaron con el deseo de renunciar y en los que logramos que el cliente desista sobre el total de posibles renunciaciones.
Porcentaje de quejas y reclamos	Total, de quejas y reclamos en relación al número de abonados.
Soluciones en el primer contacto	Número de requerimientos resueltos en el primer contacto / número de clientes atendidos.
Satisfacción de servicio de contact center y centros de atención personalizada	Calificación que da el cliente al servicio recibido y se mide mediante encuestas realizadas por la compañía y por empresas especializadas.
Derivación	Transacciones atendidas en autoservicios sobre las transacciones procesadas en barra y autoservicios.
Churn	Es la deserción de clientes del mes sobre el número de clientes del mes anterior.

**Tabla 3:** Indicadores de medición.

**Fuente:** (Claro, 2018)

#### 4.7 Análisis Herramientas Servicio al cliente para colaboradores Claro

El poder competitivo y una tasa de crecimiento constante, son trascendentales a través de la planeación y organización de sus actividades. Su departamento de ingeniería y desarrollo junto con marketing evaluación y proponen nuevos productos y servicios, los cuales son diseñados en función de las estrategias, políticas de la empresa para alcanzar la visión de la misma. Se adjunta tabla 4 Herramientas de Servicio al cliente para colaboradores Claro. El presente artículo se empleó técnicas de planeación estratégica como:

- Estudio de campo

- Estadística inferencial
- Directrices y lineamientos

#### **Herramientas de Servicio al cliente para colaboradores Claro**

Prueba de conocimiento

Briefing

Retroalimentación en los centros de atención al cliente

Encuestas de satisfacción con el servicio

Cliente oculto

Monitoreo

Acompañamiento en el sitio

Informativos

**Tabla 4:** Herramientas de Servicio al cliente para colaboradores Claro

**Fuente:** (Claro, 2018)

#### **5 DISCUSIÓN**

<b>Directrices Estratégicas</b>	<b>Líneas Estratégicas</b>
<b>Número de Visitas</b>	El 68,52% que visitan una única vez la agencia. Se pudo mostrar proactividad en la prestación del servicio con personalizada. Los clientes mencionan que es dificultoso en fines de semana ir a otras agencias por la incomodidad de parqueos y por tal motivo un gran porcentaje prefiere ir al centro comercial para aprovechar y hacer otras actividades adicionales de visitar la agencia Claro en Mall del Sol. Su nivel de satisfacción fue excelente y recomiendan a sus familiares y conocidos la atención recibida en esta agencia. El efecto de la cultura organizacional bien establecida, es trascendental y positiva, el resultado se evidencia en la satisfacción del cliente.
<b>Soluciones Oportunas</b>	El 74,54% de los encuestados que corresponde a 161 clientes afirmaron que obtuvieron una solución satisfactoria al instante de demandar el servicio por parte de la operadora. Sin embargo, un 6,48% que corresponde a 14 usuarios obtuvieron una no solución pendiente de pronta respuesta, distribuido para las diferentes áreas que deben responder por especializada, derivado a través del sistema a los distintos departamentos como facturación que se encarga de revisión de estados de cuenta, departamento de crédito que revisa las formas de pago y tarifas, el departamento de operaciones en revisión del servicio. Por lo tanto, el asesor tiene que darle seguimiento personalizado a este tipo de requerimientos bajo trámites internos. Otras vez, se evidencia que el cumplimiento en la atención al cliente que es gracias a una buena transmisión de la cultura organizacional de Claro hacia sus clientes.
<b>Identificar al Cliente</b>	Se puede comprender que los 47% aproximadamente de usuarios son sensibles en términos económicos, siendo propenso a cambiar su comportamiento de consumo en función de los paquetes de servicios que ofrece la operadora, solo utilizando ciertos servicios en caso de ser necesario o cuando dispone de un mayor ingreso temporal. Igualmente, el 16,67% de encuestados mencionaron que dependen de terceros al momento de tomar la decisión de adquirir un servicio adicional. Tanto es así que en algunos casos al momento de adquirir un servicio, presente como titular a un tercero en caso de padres quienes responden a los pagos del servicio o personas que no sujetas de crédito Finalmente, aproximadamente el 3% no consideran primordial, debido a que se acercan a la agencia para a cosas concretas. Para ello, la herramienta informática Axis permite visualizar el historial del cliente, como: pronto pago, atrasos en sus planillas, servicios adicionales innecesarios etc. Es por esto que el asesor puede interferir en un mal historial, se quiere decir: algún gasto que el cliente desconoce, y ayuda a que el usuario tome decisiones en el momento. Una cultura organizacional bien establecida por parte de Claro, ha sido gracias a las capacitaciones direccionadas al servicio al cliente y servicio post-venta como estrategia, tuvieron un impacto significativo que se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

<b>Oferta Comercial</b>	Una vez identificado el usuario se puede ofrecer un servicio post venta, o porque no una venta nueva, todo esto se realiza después de conocer el perfil del cliente, estructurando diseños de planes, sobre todo en la renovación de planes. Es aquí donde un asesor que tiene bien clara las metas y visión de la empresa, puede reconfigurar los paquetes promocionales. Es decir armarlo en función del cliente. Entonces, esa mística de la cultura organizacional es fundamental y como se aplicada en atención al cliente y el servicio post-venta.
<b>Fidelización</b>	Cada cliente en un mundo distinto, y se necesita llenarse de mucho conocimiento en el sistema, el producto, y sobre todo de la atención hacia el cliente, para poder solventar cada tramite por el cual asiste cada usuario. Entonces, esto se convierte en una oportunidad para la empresa para fidelizar al cliente. Para ello, el efecto de la cultura organizacional está marcado en la piel de los asesores comerciales quienes transmiten y asocian a los clientes como parte de la Familia Claro.

### **Diseño 5 Ejes / Directrices**

**Figura 10:** Diseño -5 ejes / directrices

**Fuente:** (Claro, 2018)

La atención al cliente y el servicio post-venta son áreas vitales en la determinación del servicio apropiado hacia los clientes, Para ello, esta la demostración en cómo ayudar satisfaciendo las necesidades y así alcanzar resultados positivos. Con la aplicación del instrumento de investigación direccionado a los clientes donde se pudo evaluar el comportamiento de la afluencia de clientes y el crecimiento de transacciones post-venta en la agencia Mall del Sol. Dentro del diseño de los cinco ejes o directrices estratégicas, adoptados por la Agencia Mall del Sol de la empresa Claro como prototipo, tuvieron un efecto diferenciador, generando y convirtiéndose en pieza clave para el aumento de clientes; entre los puntos se mencionan a continuación:

- 1) **Número de visitas:** Es necesario la disminución del número de visita físicas, a través de una socialización publicitaria de los portales automáticos de atención, para que los clientes conozcan y se familiaricen con herramientas que tiene la empresa en la WEB. Las visitas físicas deben ser mas de comercialización de productos y servicios, generando un aumento de las transacciones comerciales
- 2) **Soluciones Oportunas:** En los departamentos de cobranza, operaciones, sistemas, créditos; deben mantener su conexión directa con el asesor las 24 horas del día para evitar la acumulación de requerimientos y estos sean enviados por paquetes. Para ello, se debe mitigar los tiempos de espera para mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Por tanto, los trámites ingresados deben tener una respuesta casi inmediata.
- 3) **Identificar al cliente:** el perfil del cliente no es homogéneo, los asesores son más intuitivos cada día para construir el paquete acorde a las necesidades de sus clientes. Entonces la oferta comercial, se vuelve más atractiva Cada cliente es diferente, al acceder a los sistemas que brindan información de perfil del cliente ayuda a identificar las necesidades por la cual visita la agencia; es decir, se concluye indagar un poco más para mejorar la oferta comercial de productos y servicios.
- 4) **Oferta comercial:** El nivel crediticio es analizado bajo una metodología para evaluar la morosidad y los mecanismos de pago son contra factura. Es decir que para otorgar un crédito directo, el asesor introduce la información y el sistema valida el otorgamiento de crédito, tomando en consideración el historial comercial de los usuarios.
- 5) **Fidelización:** La adopción de nuevos mecanismos de mejora continua permite asegurar el éxito del negocio. Esto va de la mano con la innovación que es parte de la cultura organizacional de la empresa Claro de la agencia Mall del Sol para toda transacción post-venta.



## 6. Conclusiones

En la revisión literaria, se pudo contrastar las teorías de cultura organizacional enfocado en el servicio al cliente con la parte práctica del estudio de caso donde el servicio post-venta en la agencia Mall del Sol de la empresa Claro no tenían bien establecido las herramientas para el servicio al cliente y estas eran necesarias para establecer directrices estratégicas. En la actualidad, el diseño de un plan estratégico direccionado al servicio post-venta caso: Claro agencia Mall del Sol; los resultados de calificaciones de los clientes obtenidos, han demostrado que se deben aplicar estrategias con un enfoque para mejorar la tasa de visita de clientes que busquen adquirir nuevos servicios y productos. Igualmente, en el enfoque de soluciones oportunas la cual tiene como resultado un menor tiempo de respuesta de los requerimientos, buscando siempre la satisfacción del cliente. Asimismo, en la identificación del cliente, los asesores se han convertido en especialistas en la configuración de paquetes comerciales en función a sus necesidades. Finalmente, para la fidelización de los clientes; los asesores transmiten la cultura organizacional de la empresa vía capsula, generando como resultado una maximización de sus beneficios. Conclusiones sobre el diseño de estas directrices como puntos estratégicos que permitirían incrementar la productividad de la Agencia Mall del Sol de la empresa Claro de la ciudad de Guayaquil en Ecuador.

## 7. Bibliografía

- Fiorenzo , F., & Galetto, M. (2002). *Management by Measurement - Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Milan: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. México: Esic Editorial.
- Anthony, R., Govindarajan, V., & Jaime, J. (2003). *Sistemas de control de gestión* . México: McGraw-Hill.
- Avila, E., Galindo, M., & Mendez, M. (2012). SERCREA+ model: a business tool for change management in Mexican organizations. . *Journal of Organizational Change Management*, 25, 736-747.
- Bansal, H., & Taylor, S. (2015). Investigating the relationship between service quality, satisfaction and switching intentions. *Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 304-313.
- Barboza, A. (2016). Sobre el Método de la interpretación documental y el uso de las imágenes en la sociología. *Sociedade e Estado*, 21(2), 391-414.
- Bienstock, C., Mentzer, J., & Kahn, K. (2015). How are service firms measuring and managing service quality/customer satisfaction? *Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 161-171.
- Blanchard, K. (2005). *Administración por valores*. México: Norma.
- Boubeta, A. (2007). *Fidelización del cliente*. México: Ideaspropias.
- Cameron, K. (1991). Quality and continuous improvement: A second-generation approach to organizational effectiveness. *Academy of Management Meeting*.
- Cameron, K., & Ettington, D. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. (In John Smart ed.). New York: Agathon.

- Cameron, K., & Sine, W. (1999). A Framework for Organizational Quality Culture. *Quality Management Journal*, 6, 7 –25.
- Cameron, K; Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Third ed.). CA: John Wiley & Sons.
- Capon, N. (2002). *Key Account Management and Planning*. London: Free Press.
- Claro. (10 de Abril de 2018). *Claro Ecuador*. Obtenido de Conecel S.A.: <https://www.claro.com.ec/personas/>
- Cohen, M., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Ganar en el mercado postventa. , (147),. *Harvard Deusto Business Review*, 68-79.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. México: Ideaspropias Editorial.
- Crotts, J., & Ford, R. (2008). Achieving service excellence by design: the organizational alignment audit. *Business Communication Quarterly*, 71(2), 233-240.
- Elmorshidy, A. (2011). Benefits analysis of live customer support chat in E-commerce websites: dimensions of a new success model for live customer support chat. *2011 10th International Conference on, Machine Learning and Applications and Workshops (ICMLA)*, 2.
- Fournier, S., & Mick, D. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(4), 5-23.
- Glisson, C., & Lawrence, R. (2011). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Goffin, K. (1998). Customer support and new product development: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 15(1), 42-56.
- Hsieh, Y., & Yuan, S. (2010). Modeling service experience design processes with customer expectation management: a system dynamics perspective. *Kybernetes*, 39(7), 1128-1144.
- Irani, Z., Beskase, A., & Love, P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management - Technovation*, 643-650.
- James, L. R., & James, L. A. (1990). The meaning of organizations: the role of cognition and values. *Organizational Climate and Culture*, 40-84.
- Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through interinstitutional comparisons. . *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Kwan, P; Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through interinstitutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2015). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Décimosexta ed.). México: The McGraw-Hill.
- Millington, M., & Schultz, J. (2009). The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 33, 121-130.

- Moses, B. (1999). Achieving excellent customer service through education, competency assessment, and accountability. *MLO: Medical Laboratory Observer*, 31(2), 41-56.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behaviour*, 18, 157-200.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42–56.
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15- 37.
- Roldan, J., Leal-Rodríguez , A., & Leal, A. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 183–189.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Sharma, A., & Lambert, D. (1990). Segmentation of markets based on customer service. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(4), 19-27.
- Soriano, D. (2012). Change management in the entrepreneurial Latin-American organizations: an overview. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 653-656.
- Steiner, G. (2008). *Strategic Planning*. London: Free Press.
- Svyantek, D., & DeShon, R. (1993). Organizational attractors: A chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail. *Public Administration Quarterly*, 17, 339-355.
- Teng, C., & Barrows, C. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.
- Torres, V. (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. México: Ideaspropias.
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio Concepto y Herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vora, M. K. (2013). Business excellence through sustainable change management. *The TQM Journal*, 25, 625-640.
- Yee, r., Yeung, A., & Cheng, T. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

## **Anexo 1: Instrumento de la Investigación**

### **Encuesta**

Población: Usuarios

- 1) ¿Califique, del 1 al 10 como recomienda la Agencia Mall del Sol?
- 2) ¿Califique, del 1 al 10 si recomienda la atención de asesor?
- 3) ¿Califique, del 1 al 5 solución de asesor?

4) ¿Cuántas visitas tuvo en la agencia?

5) ¿Asesor sugirió otro producto adicional a lo que Ud. Necesitaba y lo adquirió?

☐

Sí

☐

No

6) ¿Qué factores influyen en su decisión de adquirir un servicio o producto adicional?

☐

Problemas económicos

Pref

☐

analizar el producto

☐

No le llama la atención lo ofertado

Con

☐

ta a tercero

☐

No le gusta la tecnología